



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Comparación del estilo del liderazgo directivo en la IE
Premium de Piura antes y durante el confinamiento social -
2020**

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

Carlos Enrique Saavedra Espinoza

**Asesor:
Mgtr. Luis Enrique Guzmán Trelles**

Piura, agosto de 2021



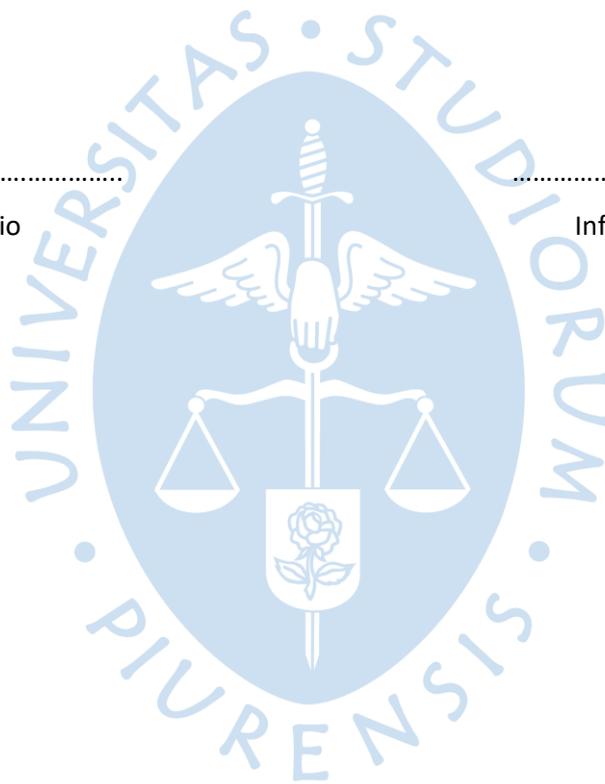
Aprobación

La tesis titulada “Comparación del estilo del liderazgo directivo en la IE Premium de Piura antes y durante el confinamiento social - 2020” presentada por Carlos Enrique Saavedra Espinoza, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor oficial Mgtr. Luis Enrique Guzmán Trelles y defendida el 10 de agosto de 2021 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Informante





Dedicatoria

A Dios, por permitirme este logro en mi carrera profesional.

A mi madre, por ser el pilar fundamental en la elaboración de este trabajo de investigación.

A mi padre, por su aliento incondicional para seguir adelante.

A mis hermanos, por la motivación a no decaer en esta etapa de mi vida.

A Jahaira, por estar a mi lado siempre en todo momento.





Agradecimientos

Mi sincero y profundo agradecimiento:

A la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, por brindarme la oportunidad de consolidar mi formación profesional.

Al Mgtr. Luis Enrique Guzmán Trelles por cada minuto de su tiempo dedicado al asesoramiento del presente trabajo de investigación.

A todos aquellos profesionales que contribuyen día a día con la formación integral de los estudiantes de la Universidad de Piura.





Resumen

En la actualidad el sector educativo vive una de las peores crisis a nivel mundial como consecuencia de la pandemia originada por el COVID 19, es así que las instituciones educativas optaron por el cambio de la modalidad presencial a otra virtual o remota la cual produjo muchos cambios que afectaron a todos los miembros que componen la organización, específicamente a los docentes quienes son los responsables de impartir la enseñanza a los estudiantes con el propósito de que ellos mejoren sus aprendizajes y logren una formación integral. Ante ello, es indispensable la presencia de un directivo líder, que a través del estilo de liderazgo que ejerce, guíe a los docentes por el camino correcto para alcanzar las metas propuestas, en cualquier etapa de trabajo que se le presente, ya sea en una fase presencial o virtual. Por consiguiente, en la presente investigación, el autor trata de comparar cuales son los rasgos más destacados del estilo de liderazgo que identifican al director de la IEP Premium en una etapa de trabajo presencial y otra virtual a partir de la percepción de los docentes.

La investigación se enmarca sobre el paradigma positivista con un enfoque de tipo cuantitativo.

Se concluyó que el estilo de liderazgo predominante en el director de la IEP Premium de Piura es el transformacional, antes y durante el confinamiento social generado por la pandemia COVID-19. Los rasgos de la subdimensión carisma es la que logró el mayor predominio en el liderazgo transformacional. De igual forma respecto del liderazgo transaccional, la subdimensión recompensa contingente. Finalmente, los docentes encuestados optaron por las opciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respecto de la presencia de rasgos específicos del liderazgo Laissez Faire.



Tabla de contenido

Introducción	17
Capítulo 1: Planeamiento de la investigación	19
1.1 Caracterización del problema	19
1.2 Problema de investigación	20
1.3 Justificación de la investigación	21
1.4 Objetivos de la investigación	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
1.5 Hipótesis.....	22
1.6 Antecedentes de estudio.....	22
1.6.1 Antecedentes internacionales.....	22
1.6.2 Antecedentes nacionales	25
Capítulo 2: Marco teórico.....	29
2.1 Fundamentos teóricos sobre el liderazgo.....	30
2.1.1. Evolución de las teorías del liderazgo.....	30
2.2 El Liderazgo directivo en las instituciones educativas	40
2.3 Estilos de liderazgo del directivo en las instituciones educativas	42
2.3.1. Dimensión1: Estilo de liderazgo transformacional.....	44
2.3.2 Dimensión: Estilo de liderazgo transaccional.....	50
2.3.3 Dimensión Estilo de liderazgo Laissez Faire	53
Capítulo 3: Metodología de la investigación	57
3.1 Tipo de investigación	57
3.2 Población y muestra	57
3.3 Diseño de la investigación	58
3.4 Variables y dimensiones de la investigación.....	61
3.5 Técnicas e instrumentos de la recolección de la información	61
3.6 Procedimientos para la organización y análisis de la información.....	65
Capítulo 4: Resultados de la investigación	67
4.1 Contexto y sujetos de la investigación.....	67
4.1.1 Descripción del contexto de la investigación.....	67
4.1.2 Descripción de los sujetos de la investigación.....	67
4.2 Presentación e interpretación de los resultados de los estilos de liderazgo	69
4.2.1 Presentación e interpretación de los resultados del estilo de liderazgo transformacional.....	69

4.2.2 Presentación e interpretación los resultados generales para determinar el predominio de la subdimensión del estilo de liderazgo transformacional	78
4.2.3 Presentación e interpretación de los resultados del estilo de liderazgo transaccional.....	80
4.2.4 Presentación e interpretación los resultados generales para determinar el predominio de la subdimensión del estilo de liderazgo transaccional	85
4.2.5 Presentación e interpretación de los resultados del estilo de liderazgo Laissez Faire	87
4.2.6 Presentación e interpretación los resultados generales para determinar el predominio del estilo de liderazgo	90
4.3 Discusión de los resultados de la investigación	91
4.3.1 Dimensión liderazgo transformacional.....	92
4.3.2 Dimensión liderazgo transaccional.....	96
4.3.3 Dimensión liderazgo Laissez Faire	99
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Lista de referencias	105
Apéndices.....	111
Apéndice 1: Matriz de consistencia de la investigación	113
Apéndice 2: Matriz de operacionalización de variables	114
Anexos.....	117
Anexo 1: Fichas de validación de juicio de expertos.....	119
Anexo 2: Cuestionario estilos de liderazgo.....	122

Lista de tablas

Tabla 1. Sujetos de la investigación	58
Tabla 2. Confiabilidad del instrumento	60
Tabla 3. Validez del instrumento mediante juicio de expertos	60
Tabla 4. Variables, dimensiones y subdimensiones de la investigación	61
Tabla 5. Técnica e instrumento empleados en la investigación	61
Tabla 6. Dimensiones e ítems del cuestionario de Estilos de Liderazgo	62
Tabla 7. Escala Likert aplicada en el Cuestionario	64
Tabla 8. Rango de edades.....	68
Tabla 9. Años de servicio	68
Tabla 10. Resultados porcentuales de la subdimensión “Carisma”	69
Tabla 11. Resultados porcentuales de la subdimensión “Inspiración”	71
Tabla 12. Resultados porcentuales de la subdimensión “Consideración individualizada”	74
Tabla 13. Resultados porcentuales de la subdimensión “Estimación intelectual”	76
Tabla 14. Comparación de los resultados de las subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transformacional	79
Tabla 15. Resultados porcentuales de la subdimensión “Dirección por excepción”	80
Tabla 16. Resultados porcentuales de la subdimensión “Recompensa contingente”	83
Tabla 17. Comparación de los resultados de las subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transaccional	86
Tabla 18. Resultados porcentuales de la dimensión Laissez Faire- ausencia de liderazgo	87
Tabla 19. Comparación de los resultados de las Dimensiones de la variable estilos de liderazgo.....	90



Lista de figuras

Figura 1. Resultados porcentuales de la subdimensión “Carisma”	70
Figura 2. Resultados porcentuales de la subdimensión “Inspiración”	72
Figura 3. Resultados porcentuales de la subdimensión “Consideración individualizada”	75
Figura 4. Resultados porcentuales de la subdimensión “Estimación intelectual”	77
Figura 5. Subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transformacional, comparación de resultados.....	79
Figura 6. Resultados porcentuales de la subdimensión “Dirección por excepción”	82
Figura 7. Resultados porcentuales de la subdimensión “Recompensa contingente”	85
Figura 8. Subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transaccional, comparación de resultados.....	86
Figura 9. Resultados porcentuales de la dimensión Laissez Faire- ausencia de liderazgo	88
Figura 10. Dimensiones de la variable estilos de liderazgo, comparación de resultados.	91





Introducción

A nivel mundial el sector educativo se está viendo afectado por la pandemia producida por la COVID 19 la cual obligó a muchas instituciones educativas a cambiar sus estrategias de trabajo, la modalidad virtual, de la cual muchos maestros no están preparados para sucumbir a estas nuevas herramientas tecnológicas. Ante esta situación, la presencia del director, quien es considerado un líder, debe ser preponderante para dirigir los caminos de la organización. Se requiere de su capacidad para vencer cualquier obstáculo, de su habilidad para motivar a su personal, brindarles la confianza necesaria para juntos cumplir con las metas establecidas ya que el Perú, en estos momentos, vive una de las crisis más complicadas de la historia en el ámbito educativo

Ante todo, esto surge la pregunta ¿qué estilo de liderazgo debe adoptar el director para afrontar esta etapa de enseñanza virtual? ¿Qué diferencias existen entre el estilo de liderazgo ejercido por el director en una fase presencial con una fase virtual?

La presente investigación trata de comparar las diferencias de los rasgos entre los estilos de liderazgo ejercido por el director en una fase virtual y otra presencial, según la percepción de los docentes; confrontar estos resultados con la parte teórica y disponer cuál de ellos es el que más se ajusta al estilo de liderazgo del directivo en ambas etapas de estudio.

El primer capítulo explica acerca de la caracterización del problema en el que se centra la investigación, el problema de investigación en general, además de señalarse los objetivos: generales y específicos. Seguidamente se plantea la hipótesis y finalmente se describen los antecedentes nacionales e internacionales que se tomaron en cuenta en el presente estudio.

El segundo capítulo hace una descripción de las diferentes teorías del liderazgo que han surgido como consecuencia de tratar de distinguir características relevantes que definen a los líderes. También se detalla de manera breve cada uno de los estilos de liderazgo teniendo en consideración las subdimensiones presentes en los tres estilos de liderazgo analizados.

El tercer capítulo abarca una descripción de la metodología utilizada en la investigación, así como todas las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos y el software empleado para realizar el análisis estadístico de los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo se realiza la interpretación y discusión de los resultados obtenidos por subdimensión para finalmente describir las conclusiones y algunas recomendaciones acorde con los resultados que se obtuvieron respecto del juicio de los docentes encuestados en el presente estudio.

Finalmente el presente estudio pretende que los resultados obtenidos sirvan de base para continuar con futuros trabajos de investigación acerca de los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por el directivo en distintas fases de trabajo virtual y presencial y se den a conocer en las instituciones educativas con el propósito de mejorarlos, y elijan a la persona idónea, con las características más relevantes, para que sea la encargada de dirigir la organización de manera correcta, en cualquier fase

de trabajo que le corresponda, ya que de él dependerán en gran parte el éxito o fracaso de la organización.



Capítulo 1: Planeamiento de la investigación

1.1 Caracterización del problema

A nivel mundial, los profundos cambios en la sociedad han generado nuevas demandas al sector educativo, a las escuelas y a sus directivos; sin embargo, la autonomía en las instituciones educativas y el rol de los directivos suele ser limitada y enfrentan diariamente situaciones complejas.

En este contexto, el liderazgo directivo se erige como uno de los factores más relevantes que se imponen en el desarrollo de una gestión educativa eficaz, que coadyuve al logro efectivo de los aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes.

En este sentido, estudiosos como Bolman y Deal; Leithwood; Ogawa y Bossert, como se citó en Cuevas; Díaz; Hidalgo (2008) sostienen que la actuación de un líder educativo, comprometido con su labor, reconoce que su tarea esencial es servir a los demás. Por ello confía en las potencialidades de su equipo y disemina entre sus miembros la motivación suficiente que los conduce a la realización del mejor de sus trabajos para que en conjunto se logren los objetivos planteados.

El Ministerio de Educación (Minedu), asume prioritariamente, el fortalecimiento de las instituciones educativas, en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados. En este contexto, resulta importante concebir a la dirección escolar como un sistema, un conjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco del Buen Desempeño del Directivo, herramienta estratégica que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente. Entre sus objetivos se considera que: “Las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (Ministerio de educación, 2014, p.13); de allí la exigencia de contar con directivos capaces, que fomenten la participación activa de los agentes educativos, muestren empatía y buen manejo de relaciones interpersonales.

Ante lo que plantea esta nueva normalidad, generada por la presencia del covid-19, la educación a nivel mundial ha sufrido los embates de este virus, que ha puesto evidencia, el poco nivel de preparación con el que se contaba para cumplir con el trabajo desde diferentes interfaces digitales, sobre todo en nuestro país, en el que las brechas de conexión son gigantescas. A pesar de ello, las instituciones han tratado de adaptarse a las nuevas circunstancias para cumplir con las labores educativas, algo que para muchos eran lejanas y que hoy forman parte de la cotidianidad.

Por lo tanto, las autoridades, los maestros, los estudiantes y sus familias deben tomar conciencia de la experiencia que deja este momento, para que en un futuro cercano o lejano, se obre con mayor pericia, no solo estrechando la brecha digital o contando con los equipos adecuados y maestros capacitados, sino que se tome con entusiasmo y con mucha responsabilidad el trabajo

remoto, que como bien anuncian muchos especialistas, llegó para quedarse, pues de regresar a las clases presenciales, este nuevo sistema educacional servirá como complemento permanente.

Es conveniente acotar que la gestión educativa cobra relevancia en un contexto de incertidumbre frente a las formas de afrontar y dar continuidad al servicio de enseñanza y, por ende, al proceso de aprendizaje de los estudiantes. Es el director quien con una visión de trabajo en equipo y compromiso con la tarea que se le ha conferido, impulse el trabajo de sus maestros y, en suma, de la comunidad educativa, dejando atrás el estilo verticalista y direccionado de la gestión tradicional, respecto de lo cual Guerrero, citado por MINEDU (2014), señala:

Las tareas propias de la gestión educativa en las escuelas, fue asumida tradicionalmente como un asunto meramente administrativo, alejado de los aprendizajes y centrada en la rigurosidad de las normas y las rutinas de enseñanza. Además, carentes de variabilidad, con estructuras cerradas, compartimentadas y piramidales, en la toma de decisiones, donde la información se concentra en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes, en un rol subordinado y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. (p.12)

Con todo ello, se hace preciso analizar el concepto de liderazgo directivo, sus alcances y cualidades y desde ese punto verificar la manera en que se desarrollan las actividades pedagógicas en favor del logro del aprendizaje de los estudiantes en lo que va del confinamiento por la pandemia, situación que ha afectado a todos los agentes educativos en su conjunto. Ante este panorama incierto y en algunos casos, desolador, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo asumirán los líderes de la institución la problemática actual? ¿De qué manera orientarán o capacitarán a los miembros de su equipo docente, administrativo y de apoyo, para seguir ofreciendo un servicio educativo de calidad?, y si ya era difícil el manejo durante las clases presenciales, ahora desde entornos virtuales ¿Será idónea la gestión directiva de las escuelas a su cargo?

Teniendo en cuenta el problema planteado, surge la necesidad de identificar cuál es el estilo de liderazgo que posee el director del Colegio Premium de Piura, antes y durante el confinamiento, a fin de reconocer en qué medida, este ha repercutido en el trabajo pedagógico de cada uno de los miembros de su equipo docente, y sobre todo en lo correspondiente a los coordinadores, y sus labores en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.

1.2 Problema de investigación

En estos tiempos de confinamiento, resulta necesario conocer el estilo de liderazgo que promueve el director, pues en esta nueva normalidad las responsabilidades asumidas presencialmente, han tomado matices distintos desde los entornos virtuales.

Por todo lo expuesto, es preciso investigar este tópico, partiendo de la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre el estilo de liderazgo directivo de la Institución Educativa Particular Premium de Piura, ejercido antes y durante el confinamiento social, 2020?

1.3 Justificación de la investigación

La investigación surge ante la necesidad de atender los múltiples cuestionamientos que recaen sobre la capacidad de liderazgo, ejercida por el equipo directivo de manera presencial y ahora, con la problemática que afecta a todos, con los nuevos parámetros de la educación a distancia.

Las instituciones educativas requieren de un líder pedagógico que dirija con eficacia todos los procesos para la consecución de un servicio educativo de calidad. Según lo afirmado en el MBDD, las personas que asuman la conducción de una organización, deben abocarse a plantear objetivos claros, posibles, holísticos, y cumplirlos en los plazos establecidos, involucrando a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Una reforma coherente de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo positivo. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico y cree el clima idóneo para que el trabajo sea el motor del éxito en las instituciones educativas.

En esta línea, el trabajo de investigación adquiere relevancia porque las conclusiones a las que se arriben constituirán una fuente de consulta de futuras investigaciones, que sintonicen con la temática de la misma. En lo teórico, a través de la investigación se recopilará y sistematizará fundamentos conceptuales recientes sobre los estilos de liderazgo directivo. En lo metodológico, se procederá con la aplicación de instrumentos debidamente validados y confiables, bajo la observancia del juicio de expertos, lo que permitirá recoger información de la variable de manera idónea y de sus respectivas dimensiones, y con el sustento de la estadística descriptiva inferencial, llegar a conclusiones de relación con cada una de las variables, con la demostración de la hipótesis planteada.

El estudio es pertinente porque se desarrolla en una coyuntura de gran interés y que afecta directamente al sector educativo, y en el que el estilo de gestión directiva o tipo de liderazgo que se ejerza en la escuela será crucial para la consecución de los objetivos que la institución educativa se haya planteado. La pertinencia se reafirma con el recojo de información de uno de los protagonistas de la continuidad educativa en tiempos de confinamiento como son los profesores, quienes tienen una visión clara y real de las formas de actuar de sus autoridades, de la manera en que conducen los procesos educativos y el compromiso que estas han asumido con el desarrollo pedagógico en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 *Objetivo general*

Comparar el estilo de liderazgo del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- Comparar los rasgos del liderazgo transformacional del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social.
- Comparar los rasgos del liderazgo transaccional del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social.
- Comparar los rasgos del liderazgo Laissez Faire del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social.

1.5 *Hipótesis*

El estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa Particular Premium, según la percepción de los docentes, es transformacional, tanto en la etapa de trabajo presencial como en la etapa de confinamiento.

1.6 *Antecedentes de estudio*

1.6.1 *Antecedentes internacionales*

Antecedente 1. Ganga ,Villegas, Pedraja y Rodriguez (2015), presentaron un artículo de investigación científica titulado:” Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente en el caso de un colegio en el norte de Chile”. Este estudio es un artículo de revista de investigación llevada a cabo en el colegio san Luis de la ciudad de Antofagasta en Chile.

El objetivo que plantea esta investigación fue: “Analizar como las subdimensiones del liderazgo transformacional presentan o no un efecto en el compromiso y desempeño de los docentes respecto de los procesos estratégicos y fomento al liderazgo en los equipos docentes” (Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez 2015, p.600). Además, el investigador trata de identificar algunas características del liderazgo transformacional que se puedan encontrar tanto en directivos como docentes de aula utilizando algún instrumento que permita realizar esta medición.

El estudio se realizó desde el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo- correlacional. En su aplicación se empleó una muestra de carácter no probabilística, los individuos son escogidos de forma accidental, la cual está conformada de 64 docentes pertenecientes a los tres ciclos educativos del respectivo año lectivo oficial y que corresponden a la población total de la institución. En el desarrollo de esta investigación se utilizó como instrumento para el recojo de información el cuestionario Multifactorial de liderazgo adaptado por Bass y Avolio en el año 2000 en su formato clasificador A para docentes de aula (57) y en la versión clasificador B para docentes directivos (7).

Los autores concluyen de manera simple que existe incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente, tanto a nivel de profesores directivos como de docentes de aula lo cual es un indicador que existe compromiso y una disposición por parte del personal a tratar de ser mejores cada día con el objetivo de obtener una óptima gestión y calidad formativa en la institución educativa.

Luego de realizarse el cuestionario sobre el liderazgo transformacional, los investigadores logran identificar algunas características de dicho estilo tanto en profesores de aula como docentes directivos, entre ellas se encuentran: el compromiso, la motivación, la comunicación, lo que nos indica que el liderazgo transformacional prevalece respecto de otros estilos inactivos los cuales no permiten el desarrollo de una buena gestión escolar.

Los autores finalizan estas conclusiones manifestando que los docentes directivos logran, de manera general, diferencias muy significativas (mayores puntajes) en las variables de segundo orden o subdimensiones (Carisma inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) respecto de los docentes de aula, lo que nos indica que los docentes directivos presentan aspectos positivos mucho más relevantes que los docentes de aula.

Esta investigación se toma como antecedente porque nos permite conocer la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión docente, característica que será descrita en el marco teórico del presente estudio.

Antecedente 2. Carchi (2014) realizó la investigación titulada: “Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores”. Este estudio es una tesis para obtener el grado de Magíster en administración de empresas que se realizó en la Universidad de Azuay en Cuenca Ecuador.

El objetivo que se planteó fue: “Estudiar bibliográficamente los estilos de liderazgo” (Carchi 2014, p.1), empleando para tal fin la metodología cuantitativa. Para la recolección de información se utilizaron cuatro cuestionarios: CELID: cuestionario de estilos de liderazgo, CONLID: cuestionario de conducta de líderes, CAMIN: cuestionario de estilos de liderazgo, POTENLID: escala de potencial para liderar, los cuales se aplicaron a una muestra determinada de colaboradores para evaluar a 9 directivos desde distintos enfoques, dependiendo ello del instrumento elegido.

La autora concluye que el estilo de liderazgo que predomina en la presente investigación es el transformacional a excepción de un solo caso en el cual no se considera al líder como transformacional, lo cual representa algo muy positivo para la empresa ya que considera que dicho estilo es uno de los más íntegros para lograr los objetivos propuestos. No se encontró ningún caso en el que predomine a grandes rasgos el estilo Laissez Faire considerado como ineficiente, concluye más bien que este se adiciona como un pequeño complemento de los estilos más predominantes.

Esta investigación se toma como antecedente por el enfoque teórico mostrado y además utiliza el cuestionario que se empleará en la presente investigación.

Antecedente 3. Rojas (2012) realizó la investigación titulada: “El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana”. Este estudio es una tesis para la obtención del grado de Magíster en Ciencias Sociales Mención Sociología de la Modernización que se realizó en la universidad de Chile.

El objetivo planteado fue “Describir el liderazgo transformacional en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la región metropolitana, considerando la percepción de su personal docente” y “Determinar diferencias significativas sobre el liderazgo transformacional del director desde la percepción en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la de los docentes de 3 Liceos Regulares” (Rojas, 2012, p. 10). El trabajo recopila información concreta sobre las subdimensiones del liderazgo transformacional (motivación por inspiración, consideración individualizada, influencia idealizada, estimulación intelectual), y lo plasma en sus objetivos específicos, describiendo y caracterizando comparaciones de ellas, que están presentes en los directivos de 3 liceos de excelencia, respecto de los directivos de 3 liceos regulares, además determina si existen diferencias desde la percepción de los docentes de los liceos antes mencionados, en todas las subdimensiones del liderazgo transformacional del director .

La investigación se lleva a cabo desde el paradigma positivista y el enfoque de la metodología es cuantitativa con un diseño de tipo no experimental y transversal lo que significa que en su ejecución no existe intervención alguna sobre los sujetos estudiados (diseño no experimental) y por otra parte la aplicación del cuestionario a los individuos se realiza en un momento determinado (diseño transversal). En la aplicación de este trabajo se empleó una muestra de tipo intencional (no al azar) y no probabilística (no usa criterios estadísticos), la cual está constituida por 54 docentes, entre ellos, 28 docentes corresponden a liceos bicentenario y 26 a liceos regulares. En su desarrollo se aplicó un cuestionario, el más utilizado corresponde a una adaptación del “Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo”, segunda edición versión corta, consta de 45 preguntas y está estructurado de acuerdo a los tres tipos de liderazgo, cada uno con un determinado número de preguntas.

En los resultados de esta investigación, se emplearon 2 tipos de análisis. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo donde se tomaron en cuenta las 5 subdimensiones del liderazgo transformacional y en el segundo análisis se aplicó una prueba t de Student con el propósito de demostrar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de los liceos bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de los liceos regulares. Estos resultados fueron procesados empleando un software estadístico llamado SPSS.

El autor concluye mediante los resultados del primer análisis que los directores de los liceos bicentenario son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares.

Respecto de los resultados en el segundo análisis, la conclusión que más resalta es que existen diferencias significativas en tres de las cinco subdimensiones del liderazgo transformacional del director (motivación, influencia idealizada, consideración individualizada) al comparar opiniones de docentes de Liceos Bicentenario con relación a la de los docentes de los Liceos Regulares, lo que

significa que los docentes de liceos bicentenario perciben a sus directores como profesionales con un alto liderazgo en comparación con los docentes de liceos regulares quienes perciben a sus directores como profesionales con un nivel de liderazgo medio.

Esta investigación se toma como antecedente por su alto contenido teórico sobre el estilo de liderazgo transformacional y sus subdimensiones la cual es muy enriquecedora, significativa y será tomada como base para la elaboración del marco teórico.

1.6.2 Antecedentes nacionales

Antecedente 1. Llacsaguanga (2020), realizó la investigación titulada: “Estilo de liderazgo directivo de la IE de jornada escolar completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana Piura 2020”, este estudio es una tesis para optar el grado de magister en educación con mención en gestión educativa que se realizó en la Universidad de Piura, Perú.

El objetivo fue “Determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a la gestión directiva de la IE JEC. N° 15285 ‘María Auxiliadora’ de la provincia de Sullana” (Llacsaguanga, 2020, p. 6). El trabajo recoge información sobre estilos de liderazgo y propone como objetivos específicos identificar las características predominantes de cada uno de ellos en el directivo.

El estudio se asumió desde el paradigma positivista llamado también empírico analítico con un enfoque cuantitativo descriptivo porque sus resultados se basan en mediciones estadísticas, y su aplicación corresponde a una muestra de 96 sujetos el cual corresponde a personal docente y no docente quienes fueron seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional. En su desarrollo se aplica como instrumento para el recojo de información el cuestionario: Estilos de Liderazgo CELID-S. Castro, Nader y Casullo (2004), el cual consta de 34 ítems los cuales se basan en la teoría del liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio y para su aplicación se contó con el apoyo incondicional de la directora quien junto con su personal fueron sensibilizados y capacitados en entrevistas de coordinación para hacerles entender sobre la importancia que representa esta investigación.

La autora concluyó que en la gestión educativa de la institución predomina el liderazgo transformacional, seguido del transaccional y finalmente el laissez faire. Adicionalmente a ello se menciona que en el liderazgo transformacional prevalece con mayor incidencia características de la subdimensión de consideración individualizada y en menor proporción el carisma y la estimulación intelectual, lo cual significa que la directora centra su trabajo en aquellos que no logran las metas esperadas como prioridad. En lo que respecta al liderazgo transaccional señala que la subdimensión predominante es dirección por excepción lo cual indica que la directora deja que su personal realice su trabajo como ellos saben, hay confianza y su intervención se dará a menos que sea estrictamente necesario o cuando no se cumplan con los objetivos propuestos. Finalmente, en lo que respecta al

estilo de liderazgo laissez faire o no liderazgo demuestra que la directora presenta rasgos mínimos de este estilo.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo teórico y metodológico porque centra su estudio al campo temático de estilos de liderazgo y principalmente porque la metodología que aborda corresponde a la investigación del presente estudio.

Antecedente 2. Soriano (2019) realizó la investigación titulada: "Estilo de liderazgo del director del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Almirante Miguel Grau de Piura" para optar el grado de magister en educación en la mención gestión educativa que se realizó en la Universidad de Piura, Perú.

El objetivo fue: "Identificar el estilo de liderazgo predominante en el directivo del instituto de educación superior tecnológico público Almirante Miguel Grau" (Soriano, 2019, p.5). El trabajo recopila información respecto a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y limita su objetivo específico en identificar ciertas características predominantes de dichos estilos en el directivo del IESP "Almirante Miguel Grau de Piura".

El estudio se circunscribe desde el paradigma positivista, basado en un enfoque cuantitativo y descriptivo debido a que los resultados se miden estadísticamente, en tanto el trabajo se dirige al planteamiento de una propuesta surgida de la realidad problemática y su aplicación se basa en una muestra tomada de forma no aleatoria la que está constituida por 77 docentes quienes fueron encuestados en su totalidad y distribuida entre 36 varones y 41 mujeres. En el desarrollo de la investigación, para la obtención de información se aplicó el cuestionario denominado "Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) Forma "S", el cual se compone de 34 ítems y es utilizado para recoger información sobre la percepción que los docentes tienen respecto al estilo de liderazgo del directivo. Esta información es analizada y evaluada posteriormente empleando procedimientos estadísticos.

El autor concluye que el directivo incorpora en su gestión rasgos del estilo Laissez Faire o no liderazgo y la característica que más predomina en dicho estilo es que el directivo evita decir a sus trabajadores cómo se deben hacer las cosas. Adicionalmente a ello se identificó la subdimensión más resaltante en el liderazgo transformacional: el carisma, cuyo indicador señala que los subordinados y seguidores sienten un gran respeto por su líder. Respecto del liderazgo transaccional, la subdimensión que más resalta es la dirección por excepción la cual le permite concluir que el director es percibido como alguien que interviene en la gestión de manera excepcional o cuando se trata de resolver problemas que atentan contra los objetivos de la institución.

Se toma como referencia este trabajo de investigación porque presenta objetivos específicos similares con respecto a la identificación del estilo de liderazgo directivo y además presenta una amplia información sobre las teorías de liderazgo y sus dimensiones, muy significativas para la elaboración del

marco teórico, así mismo se emplea el mismo cuestionario que se utilizará en la presente investigación, lo cual nos permitirá contrastar algunos resultados sobre el estilo de liderazgo a investigar.

Antecedente 3. García (2017) realizó la investigación titulada: “Liderazgo transformacional directivo y desempeño docente en el Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle”. Este estudio es una tesis para obtener el grado de maestro en administración con mención en gestión pública que se realizó en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle de Lima, Perú.

El objetivo fue “Determinar qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el desempeño docente, en el Centro Preuniversitario de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle “(García, 2017, p.12).

La investigación plantea como objetivos específicos determinar la relación que existe entre las dimensiones: carisma directivo, la consideración individualizada directiva y el desempeño docente, así también trata de identificar la relación existente entre las subdimensiones: motivación inspiracional directivo, estimulación intelectual directivo y el desempeño docente.

El estudio se desarrolla desde el paradigma positivista, basado en un enfoque cuantitativo debido a que utiliza la recolección de datos y el análisis estadístico para demostrar la hipótesis planteada; descriptivo, porque analiza cada una de las variables (liderazgo y desempeño docente) y correlacional ya que trata de obtener la relación existente entre las dos variables antes mencionadas. La población sujeta de estudio estuvo constituida por el director y 15 docentes, mientras que la muestra encuestada encargada de realizar la evaluación, estuvo conformada por 92 personas, quienes fueron seleccionados probabilísticamente de una población total de 120 estudiantes. En el desarrollo de la investigación se aplicaron 2 cuestionarios para el recojo de información, muy utilizados en este tipo de trabajos debido a la validación que presentan. El cuestionario empleado en el caso de la variable liderazgo transformacional fue una adaptación del cuestionario Multifactorial sobre liderazgo en su segunda edición, versión corta (MLQ, siglas en inglés), el cual fue diseñado por Bass y Avolio en el año 2000. Se eligió este instrumento porque mantiene una relación directa con los tipos de liderazgo y en particular por el transformacional y transaccional que es el centro de estudio en la investigación, además de estar validado en muchas investigaciones a nivel internacional. En el caso de la variable desempeño docente se elaboró un cuestionario en el cual se evalúan dos dimensiones: enseñanza y preparación para el aprendizaje de los estudiantes y fue dirigido a los estudiantes del centro preuniversitario de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle con la finalidad de obtener información acerca del nivel de desempeño docente. Este cuestionario consta de 20 ítems y mantienen 5 posibilidades de respuesta (nunca, pocas veces, a veces, siempre, casi siempre). Los resultados de estos cuestionarios fueron analizados y evaluados posteriormente mediante procedimientos estadísticos.

El autor concluyó con grado de certeza muy elevado que el liderazgo transformacional tiene una relación muy directa y significativa con el desempeño docente. Adicionalmente se comprueba que cada una de las subdimensiones: carisma, consideración individualizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual del directivo, mantienen relación directa y significativa con el desempeño docente. Ante ello el investigador sugiere realizar trabajos que involucren las variables estudiadas con el propósito de establecer relaciones mucho más positivas entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

La relación entre este antecedente con la presente investigación es de tipo metodológico debido a que se emplea parte del cuestionario que nos permitirá obtener información muy significativa respecto a uno de los estilos de liderazgo que podría ostentar el directivo.



Capítulo 2: Marco teórico

El liderazgo fue desde la etapa colectivista o tribal, una de las mayores preocupaciones para el hombre. Cada grupo social requería de la presencia de un líder, que, a través de su influencia, genere entre sus compañeros, lazos que estrechen sus distintas maneras de afrontar la vida y con ello relacionarse de manera adecuada. Desde la antigüedad se hizo evidente la importancia de contar con una o varias personas que lideren las sociedades, cumpliendo con labores diversas tales como garantizar la perpetuación de su especie, la creación de organizaciones, el establecimiento de reglas, normas, directivas, etc., buscando el bien común, ejerciendo quizá sin saberlo una forma de liderazgo.

A lo largo de la historia son muchos los personajes que asumieron este rol, y que, de alguna u otra manera, marcaron con sus acciones los corazones y las memorias de sus pueblos. Fueron tan importantes para el mundo que hasta ahora son recordados como seres humanos notables dignos de admiración, y por sus cualidades son materia de estudio por parte de muchos investigadores.

Son múltiples las definiciones existentes de liderazgo. Para Lussier y Achua (2016): “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 5). En consecuencia, para ser un líder efectivo, no solo basta la influencia sobre los seguidores, subordinados o compañeros, si no que ello debe ser recíproco, lo que significa que el líder debe saber escuchar, entender, comprender, con el propósito de obtener bienestar común, así como estar preparado para los cambios rápidos y continuos que experimentan las organizaciones en el entorno global.

El liderazgo es un tópico que concentra una serie de características, que hace de su conceptualización un constructo muy complejo, en él muchos investigadores han centrado su atención, se han desarrollado numerosas teorías acerca de rasgos, comportamientos y diversas variables que lo relacionan, con el propósito de obtener información precisa acerca del motivo del éxito de algunos y el fracaso de otros en sus gestiones, así mismo con estos resultados se trata de identificar aspectos negativos que se puedan encontrar y mejorarlos con el fin de formar líderes efectivos que logren las metas propuestas satisfactoriamente.

Si nos referimos al ámbito educativo, consideramos que el director actúa como líder de la institución y es él quien debe influenciar sobre la comunidad educativa, para en conjunto se logre la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje de cada uno de los estudiantes.

Según Pedraja, Rodríguez, Araneada y Rodríguez (2016): existen diversos estilos de liderazgo, sin embargo, el transformacional y el transaccional son relevantes y adecuados, sobre todo cuando de impactar de forma positiva a los estudiantes se trate. Los directores deben sortear una serie de desafíos que permitan colmar las expectativas y lograr respeto, admiración y la confianza por parte de los profesores y estudiantes, motivarlos, explicarles cual es la misión y la visión de la institución educativa, estimular la innovación y la mejora continua, definir qué es lo que se espera de cada uno

de los miembros de la institución y los beneficios a lograr, y, sobre todo, realizar un control constante de los avances obtenidos. Sin embargo, lo ideal en muchos casos dista de la realidad, debido a que el comportamiento de los directores no es el esperado para lograr la satisfacción deseada, así pues, es necesario realizar cambios para lograr mejoras en sus desempeños y así elevar en ellos la motivación para continuar con una nueva etapa educativa.

Medrano (2019) afirma:

Es apremiante la presencia de líderes que materialicen las metas y los objetivos de la organización de la que forman parte los seguidores, es indispensable que los directivos se conviertan en líderes efectivos, focalizando su atención en el futuro de la educación superior, deben comprender a los docentes y personal a su cargo, e interpretar los cambios que están ocurriendo en su contexto, centrándose en el siglo veintiuno. (p.9)

Ante la situación más que complicada que vivimos en la actualidad, debido a la pandemia, generada por la aparición del covid-19, la única alternativa y la más conveniente, es la adaptación al formato digital, esto ha obligado a todas las instituciones de educación superior, a que ofrezcan la totalidad de sus programas de manera virtual, para continuar con los aprendizajes propios de esta etapa, ya que la formación de millones de estudiantes no se puede detener.

2.1 Fundamentos teóricos sobre el liderazgo

2.1.1 Evolución de las teorías del liderazgo

Las investigaciones sobre liderazgo constituyen un amplio campo de estudio, existen muchas teorías, definiciones, descripciones, ensayos, que lo explican. Estos estudios se realizaron desde diferentes puntos de vista, empleando ramas como la historia, psicología, sociología, etc. No existe hasta el momento una definición precisa que sea aceptada sobre liderazgo, de tal forma que muchos investigadores se atreven a vaticinar que esto no se dará debido a la complejidad del tema.

Según Lupano y Castro (2006):

Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. (p. 108)

Por lo tanto, las teorías que se estudiarán se basan en aspectos que se consideran muy importantes para que una persona sea reconocida como líder por sus seguidores, entre ellas mencionamos los rasgos que lo caracterizan, el comportamiento que demuestra hacia los demás y el contexto en el que ocurre el proceso.

2.1.1.1 Teoría de los rasgos. Esta teoría toma como referencia a la “teoría del gran hombre” que está basada en la diferencia de rasgos y características heredadas que ostentan grandes hombres sobre sus seguidores.

Este planteamiento partía de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con unas características particulares que los llevan a desempeñarse de manera destacada. De esta forma, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder (Murillo, como se citó en Rojas, 2012).

Esta aproximación bebe de distintas teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión. (Lupano y Castro, 2006, p.109)

Las características mencionadas son las que definían a un líder, sin embargo, no garantizaba éxito por lo que otros autores proponen rasgos característicos que pueden relacionarse con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Yukl, como se citó en Lupano y Castro, 2006).

Las dos primeras, alto nivel de energía y tolerancia al estrés, están relacionadas con el control de emociones frente a las exigencias a las que está expuesto el líder. La integridad y madurez emocional se relacionan con la confianza que tienen sus seguidores hacia él y las buenas relaciones que mantienen con ellos y finalmente la autoconfianza es la seguridad que muestra al tomar decisiones que permitan lograr los objetivos propuestos.

Estudios posteriores a esta teoría, demostraron que no era posible encontrar características idóneas para definir completamente a un líder efectivo, ya que tenían que tomarse en cuenta otros aspectos como las conductas y el contexto donde se lleva a cabo.

2.1.1.2 Teoría del comportamiento. Esta teoría afirma que, son las conductas y no simplemente los rasgos, los que deciden si alguna persona puede ser considerada como un líder eficaz. Esto significa que se debe observar otros aspectos conductuales como, por ejemplo, lo que estos realizan junto a sus seguidores, y no solo en los atributos o cualidades que posee para considerarlo eficaz.

Según estudios realizados en la universidad de Ohio State University, los seguidores advierten la conducta de su líder basándose en dos clases independientes entre sí: iniciación de la estructura y la consideración (Lupano y Castro, 2006).

La iniciación a la estructura es la orientación hacia el logro de las tareas, esto se refiere también al grado de atención que muestra el líder al organizar las funciones, definir metas, explicar a los seguidores el trabajo que deben realizar, como lo deben hacer, de tal forma que todos se sientan comprometidos en la buena realización de las actividades (liderazgo autocrático).

Respecto de la consideración se refiere a la orientación para mantener buenas relaciones personales con los integrantes del grupo, creando canales de comunicación entre ellos, brindando apoyo emocional y mostrando interés por ellos, ganándose el respeto y la confianza factores claves para que exista un clima agradable (liderazgo democrático).

Esta teoría del comportamiento se diferencia con la teoría de rasgos en varios puntos de vista: mientras la primera observa el comportamiento del líder con sus seguidores en el acto, la relación que mantiene con ellos, el trato que se percibe, el apoyo que les brinda a fin de detectar la eficacia de su liderazgo, la segunda trata de identificar características o cualidades innatas que definen al líder. Además, la teoría de rasgos manifiesta que las personas líderes nacen con dichos características o cualidades que lo hacen superior a sus seguidores, los rasgos son hereditarios, en contrariedad con la teoría del comportamiento que propone que los líderes se pueden formar de tal manera que adquieran características, cualidades, habilidades que les permitan desempeñarse como un líder eficaz.

La teoría del comportamiento solo se dedicó al análisis de conductas individuales dejando de lado los patrones de conducta que son los que desarrollan los líderes en diferentes situaciones para lograr un liderazgo efectivo (Yukl, como se citó en Lupano y Castro, 2006).

2.1.1.3 Teoría de la contingencia o situacional. Este enfoque se basa en la teoría de liderazgo desarrollada por Fried Fiedler en el año de 1967 el cual centra sus ideas de que un cierto estilo de liderazgo será efectivo en diferentes tipos de situaciones. El objetivo está en definir algunos estilos y las diferentes situaciones que se presentan para luego combinarlos y descubrir cuál es conexión más acertada para que exista un liderazgo efectivo.

“El líder solo tendrá éxito, según Fiedler, si además de reunir las cualidades personales necesarias, coinciden estas en la situación social propicia para que se produzca su máxima influencia en el grupo y en la obtención de los objetivos de éste” (Barón 1989, p. 141).

Fiedler (como se citó en Lupano y Castro, 2006) elaboró un cuestionario, conocido como el “Compañero de trabajo menos preferido” (CTMP) con el propósito de identificar dos estilos de liderazgo, uno orientado a la tarea (se preocupa por llevar a cabo de manera eficaz las tareas encomendadas por la organización), y el otro orientado a la relación (se preocupa por mantener buenas relaciones con los seguidores).

Una vez identificado el estilo que posee el líder, se procede a examinar la situación de manera que esta sea propicia para ejercer satisfactoriamente su liderazgo. Esta teoría plantea 3 dimensiones de contingencia las cuales son: relación líder- miembro (relacionado con la confianza, el respeto que los seguidores tienen hacia su líder), la estructura de la tarea (relacionado a la seriedad con que se organizan las tareas laborales) y el poder de la posición (relacionado con el control de actividades que ejerce el líder como, por ejemplo: contratación y despido de personal, control de la disciplina, sanciones, aumentos de salarios, ascensos etc.). Fiedler advierte que la relación entre líder- miembro

puede ser buena o pobre, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición del poder puede ser fuerte o débil.

Asimismo afirma, que, mientras existan buenas relaciones entre el líder y sus miembros, la estructura del trabajo será más alta y la posición de poder será más fuerte lo cual corresponde a una situación donde el líder ejerce mayor influencia sobre los seguidores.

Al mezclar las 3 dimensiones de contingencia entre sí, se originan diversos tipos de situaciones que pueden ser favorables, moderadas o desfavorables para el líder, por ejemplo: relación líder-miembro, bueno; estructura de tarea alto, posición de poder fuerte, corresponden a una situación favorable. Así mismo relación líder- miembro, bueno; estructura de la tarea bajo, posición de poder débil corresponden a una situación moderada; también relación líder- miembro pobre, estructura de la tarea bajo; posición de poder débil corresponden a una situación desfavorable y así sucesivamente, en total 8 combinaciones para tres modelos de situación.

Fiedler a través de los estudios realizados con diversos grupos de individuos logra relacionar los dos tipos de liderazgo con las diferentes situaciones presentadas y concluye que el líder orientado a la tarea presenta mejor desempeño en situaciones favorables y desfavorables en comparación con el líder que se orienta a la relación, cuyo mejor desempeño se muestra en una situación moderada. Todo ello desde el punto de vista de este modelo, el cual fue utilizado por las organizaciones de aquellos tiempos, pues como se observa actualmente las organizaciones han sufrido cambios como, por ejemplo, ahora se muestran más horizontales que verticales, hay mejor trato hacia sus integrantes por parte de ellos, hay mayor formalidad. Una de las desventajas que presentó este modelo es que afirmaba que el líder es único para una situación, el líder no cambia, él se manifiesta de forma natural tal como es. Ante ello Fiedler plantea que si la organización no se maneja de forma correcta existen 2 caminos, cambiar al líder o cambiar la situación. Modificar la situación significa mejorar la relación líder miembro, reestructurar las tareas, mejorar la posición de poder, aumentar o disminuir la disciplina, los salarios y otros aspectos. Posteriormente otras teorías demostraron que el líder se puede transformar y adecuarse a la situación.

Existen otras teorías basadas en el modelo de la contingencia o situacional de Fiedler, o sea, que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones. A continuación, mencionaremos algunas de las más sobresalientes: teoría de las metas, planteada por Evans y House, teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier, teoría de la interacción: líder-ambiente-seguidor, teoría de los recursos cognitivos de Fiedler y García.

Estas teorías presentan muchas limitaciones debido a que son muy generales y resulta bastante complicado someterlas a pruebas de observación estricta (Yukl, 1992 como se citó en Lupano y Castro, 2006).

2.1.1.4 Teoría de liderazgo carismático. Su principal representante es Max Weber quien define el carisma como un don natural o una cualidad cuasi divina, que posee el líder y le permite ejercer una influencia trascendente sobre sus seguidores.

Según esta teoría, la base del carisma se fundamenta en tres principios: el primero es el ambiente social en el que se desenvuelve el líder, el segundo, son las cualidades extraordinarias que posee el líder y el tercero es una combinación de ambas, todo esto procura que los seguidores se encuentren, inspirados, motivados por la rectitud que demuestra el líder, lo aceptan incondicionalmente, aumentan la confianza en sí mismos, se vuelven más eficaces, ellos aceptan los retos más desafiantes que se les propone, mejoran su conducta organizacional, se incrementa la lealtad y obediencia hacia el líder, hasta cierto punto se puede hablar de una obediencia ciega, se crea un fuerte vínculo emocional entre líder y seguidor, a tal punto que estos no se quedan con ellos por cuestiones de mejoras económicas, sino más bien por amor, devoción, compromiso hacia él, el líder crea una especie de magnetismo hacia sus seguidores. Algunos valores que caracterizan este tipo de liderazgo son el coraje, el esfuerzo, el afán de superación, la confianza, inteligencia.

De esta teoría podemos concluir que el carisma es una atribución que los seguidores reconocen basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre el líder y sus seguidores, además la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal.

Según Chiavenato (2009) el liderazgo carismático: “Está referido a las destrezas y capacidades particulares que propician un efecto marcado y excepcional en los discípulos del líder” (p. 362).

Asimismo García (2020) enfatiza que el liderazgo carismático es el conjunto de características o atributos que poseen ciertas personas en relación con el medio en el que se desenvuelven y que pueden desarrollarse teniendo en cuenta algunos factores como su estilo de personalidad, de aprendizaje, de vida, además de estar conscientes de los innumerables cambios que se producen constantemente en la sociedad, desarrollando al máximo el potencial de sus capacidades en beneficio de la organización.

En lo que respecta al ámbito educativo, para que un director sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre el personal docente y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas.

Koontz, Weihrinch, y Cannice (2008), refieren: “El líder carismático es el que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la intensidad de su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores” (p.507).

El director debe ser capaz de transmitir a su personal de la organización educativa la importancia de su visión y de inculcarlos en la necesidad de cambio, para esto tiene que ser un buen comunicador. Koontz, Weihrinch y Cannice (2008), señalan:

Los líderes carismáticos pueden tener ciertas características como la de confianza en sí mismo, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad. (p. 444)

Finalmente, el director como líder carismático consigue que su visión sea asumida por los miembros de la organización y a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, logra que los docentes adquieran una gran confianza en sí mismos y, en definitiva, que la visión inicial se cumpla. En este sentido Bateman y Snell (2004), refieren: “Los líderes carismáticos son dominantes muestran una confianza excepcional en sí mismos, y tienen una fuerte convicción en la vida moral de sus creencias, son capaces de despertar un sentido de emoción y aventura en sus subordinados” (p. 56).

En conclusión, los autores antes mencionados señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar, un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales, son asertivos y tienen confianza en sí mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores autócratas. Esta meta proporciona una sensación de continuidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Luego el director como líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que los docentes lo pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y autoconfianza de sus empleados.

2.1.1.5 Teoría de liderazgo transaccional. Según esta teoría el líder se encarga de motivar a los colaboradores para la realización de sus tareas mediante un sistema de recompensas y castigos, esto quiere decir que el líder motiva a los trabajadores que realizan sus tareas de la mejor forma posible con eficacia, eficiencia, con las normas requeridas y en los tiempos establecidos y castiga a aquellos que no cumplen con las expectativas.

Los líderes transaccionales establecen los objetivos para sus colaboradores, así como también las recompensas que obtendrán por alcanzar esos objetivos, como es lógico, él, está pendiente del avance de las tareas de sus colaboradores y realiza la retroalimentación necesaria si esta se requiere, el líder transaccional se concentra en incrementar la eficiencia de los procedimientos y reglas de la organización.

El liderazgo transaccional está enfocado en metas, recompensas y procedimientos más que en los miembros del equipo, es un liderazgo orientado más a la acción que en el trabajador por eso el líder no dudará en aplicar castigos cuando los resultados en la organización no sean los esperados.

Algunas ventajas de este tipo de liderazgo es que se obtienen excelentes resultados por ser un sistema que tiene objetivos muy claros y puntuales, además todos los miembros de la organización adquieren beneficios tanto el líder como los empleados, lo que produce efectos positivos en ellos a la hora de realizar sus tareas.

Algunas desventajas que se observan en este tipo de liderazgo pueden ser que los trabajadores no se preocupen por innovar ya que solo se centran en realizar trabajo de forma correcta para la obtención de un incentivo. Las relaciones entre el líder y sus trabajadores pueden ser netamente de tipo laboral dejando de lado el sentido humanitario.

Se puede generar un tipo de competencia entre los trabajadores que en muchos casos puede ser nociva.

Bass (como se citó en Mendoza y Ortiz, 2006) afirma que el liderazgo transaccional genera una especie de canje entre el líder y sus seguidores a cambio de un buen desempeño laboral, existe entre ambos una conexión de costo y beneficio.

Asimismo, Antonakis y House (2014) refieren que el liderazgo transaccional se centra en el control de las actividades que realizan los seguidores para el logro de los objetivos trazados en el menor tiempo posible sin interesarse por los cambios que se generen en el clima o la cultura de la estructura organizacional.

Para Clarke (2013) el liderazgo transaccional se enfoca en la medición de los niveles de logro existiendo para cada uno de ellos diversos tipos de incentivos acorde con los resultados posibles obtenidos en beneficio de la organización.

Acosta (2017) lo define como un tipo de liderazgo empresarial mediante el cual los trabajadores brindan sus servicios con el objetivo principal de ser recompensados, visto desde el plano educativo los docentes y directivos realizan todo lo solicitado por el director siempre y cuando este haya definido de manera clara y precisa los logros y beneficios que obtendrán a cambio.

Thieme (como se citó en Salas, 2018) sostiene que en el liderazgo transaccional: "Algunos directivos entregan recompensas a los seguidores que se desempeñan de acuerdo a las expectativas o que desarrollan satisfactoriamente sus actividades, una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendación para aumentar sus remuneraciones, bonos y promoción" (p. 127).

De todas estas opiniones vertidas por los autores, se puede observar que existe mucha similitud en las definiciones en lo que respecta al intercambio de un buen desempeño laboral a cambio de una recompensa. Este es un modelo que ha servido de base para muchas empresas, organizaciones educativas, donde los trabajadores se ven motivados por premios, bonificaciones, aguinaldos a cambio del trabajo que realizan. En las instituciones educativas, específicamente las públicas, nos encontramos a menudo con esta realidad, donde el personal docente y coordinadores transan con el director los beneficios que recibirán a cambio del trabajo realizado, lo cual no debería suceder de esta manera ya que como se dijo anteriormente en este tipo de liderazgo no importa que existan buenas relaciones, un clima favorable, no se toma en cuenta el lado humanitario, el interés es que los resultados sean

óptimos a cualquier precio. Este tipo de liderazgo es el que se aplica con mayor frecuencia en la actualidad.

2.1.1.6 Teoría de liderazgo transformacional. Según esta teoría, el líder transformacional se orienta en el capital humano para obtener la transformación de la organización, este líder motiva a sus trabajadores valorando su participación y creatividad, fomentando el compromiso de estos hacia el bien común, logra a través de la inclusión que cada trabajador asuma su responsabilidad y que todos asuman los objetivos del equipo como la máxima prioridad.

El líder transformacional motiva, promueve la creatividad y la participación, reconoce los logros, inspira confianza, respeto, confía en su gente, se conecta, empatiza con ellos, incrementa la visión de todo el personal, esto significa que el líder transformacional se ocupa de sus trabajadores para lograr los objetivos propuestos y así cambiar el futuro de la organización.

Bass (citado por Mendoza y Ortiz, 2006): manifiesta: “El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p. 20). Todo esto origina, de acuerdo con Bass, no solo un beneficio personal si no más que todo un beneficio compartido por todos, en bien de la organización.

Contreras (2019) señala :

El líder transformacional es aquel que se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización, se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. (p. 9)

Para Yang (Como se citó en Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016), este tipo de liderazgo puede aportar en el mejoramiento de las instituciones educativas al generar confianza, credibilidad en todos los seguidores, crear nuevas expectativas con ellos, compartir la misión, el poder, e involucrar a todos en nuevas e innovadoras experiencias con un solo propósito, lograr el éxito.

Como vemos, el liderazgo transformacional que asuma un director líder, le permitirá fomentar el compromiso de todos los participantes, la innovación de metas y valores de la organización educativa y el impulso de métodos, procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos, con el objetivo de obtener resultados muy favorables en beneficio de la organización educativa.

En este sentido, Koontz, Weihrinch y Cannice (2008) refieren: “El líder transformacional motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar de intereses propios, por logro y autorrealización, es capaz de expresar una visión clara e inspirar a los demás para que se esfuercen en lograrla” (p.51).

Asimismo, Koontz et al. (2008), acotan: “Los líderes transformacionales articulan una visión, aspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional” (p. 458).

De todo este cúmulo de ideas podemos enfatizar que el papel que ejerce el director como líder transformador no es nada sencillo, deberá involucrarse con todos sus docentes, hacerles entender la visión de la organización de una forma clara y precisa, que tenga sentido y relevancia de manera que ellos estén dispuestos a entregarse sin condición alguna al logro de los objetivos enmarcados.

En esta misma línea de ideas Bateman y Snell (2004), expresan: “El líder transformacional es aquel que transforma una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo” (p. 452).

Por consiguiente, si un director no es capaz de motivar, estimular a su equipo de trabajo no esperamos que se generen cambios en la realidad educativa de la organización escolar, así mismo no conseguirá que los docentes aporten más de lo que se espera de ellos y como resultado de esto no se visualizará ninguna variación favorable en la organización. Estos autores concuerdan con lo dicho anteriormente por Koontz et al., respecto de la visión la cual debe estar correctamente clarificada y ser comunicada a todos ellos sin excepción alguna, y que todos los docentes asuman esta visión con gran responsabilidad y compromiso. Este se convierte en el gran reto del director líder, quien se encargará de innovar sus ideas, cambiar sus creencias, valores, actitudes, lograr un clima favorable acorde con las necesidades del grupo, pensando siempre no solo en el beneficio propio si no en el bien común.

Para finalizar las características más importantes de esta teoría, concluimos que el líder transformacional es un motivador por excelencia, inspira a los seguidores a establecer metas en común, asumir compromisos como algo suyo no como algo impuesto por el director de la organización, compromiso de todo el equipo y el establecimiento de buenas relaciones para así garantizar un clima favorable que sea constante en beneficio de toda la organización.

2.1.1.7 Teoría de liderazgo instruccional. Llamado también liderazgo pedagógico. De manera general esta teoría de liderazgo instruccional se enfoca en la gestión que se realiza en las escuelas tratando de encontrar una mejora en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje.

Los estudios de esta teoría tienen sus inicios alrededor de la década de los setenta en el intento de realizar un análisis profundo en algunos centros educativos. Este análisis se enfoca en el liderazgo directivo que ejerce el director ya que lo consideran un elemento fundamental en el desarrollo de la institución, responsable de realizar cambios, innovaciones que sean necesarios para el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la educación.

El liderazgo instruccional se caracteriza por la forma en que los docentes llevan a cabo las prácticas educativas con el propósito de obtener mejores resultados en la enseñanza y el aprendizaje. Este liderazgo que ejerce el líder se centra en el aprendizaje de los estudiantes, tiene propósitos educativos, se establecen los objetivos que se desean alcanzar, se planifica, se evalúan a los docentes, se evalúa la enseñanza y se promueve el desarrollo profesional del docente.

En seguida mencionamos algunas definiciones sobre este tipo de liderazgo y sus características, realizadas por algunos autores.

En este contexto, Sierra (2016) manifiesta lo siguiente:

El líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones. (p. 113)

Es así que el liderazgo pedagógico se constituye en el escenario ideal para el mejoramiento de la educación y en un preferente a la hora de impartir políticas educativas (Minedu, 2014).

Leithwood (como se citó en Minedu, 2014) define el liderazgo pedagógico como la capacidad que tiene el líder para influenciar a otras personas, realizar un trabajo en equipo, con la finalidad de alcanzar los propósitos estipulados y compartir logros en beneficio de la escuela.

Como vemos, el líder pedagógico promueve un conjunto de acciones de tal forma que realizando un trabajo bien estructurado se logre alcanzar las metas propuestas y el aprendizaje de todos los estudiantes, sin exceptuar a nadie, que es el objetivo primordial de este tipo de liderazgo.

Asimismo, Murillo (como se citó en Lidia, 2018) nos indica que los directores, poseedores de liderazgo pedagógico, se preocupan por la ejecución del currículo en las escuelas, se involucran de forma permanente en el trabajo que se realiza en las aulas, priorizan el desarrollo de las capacidades del docente, existe un control riguroso y adecuado en las prácticas pedagógicas y evalúan continuamente el rendimiento de los alumnos con el fin de lograr los aprendizajes esperados en beneficio de la institución educativa.

En este estilo de liderazgo resaltan ciertos factores que se relacionan entre sí y permiten comprender la eficacia que muestra el líder pedagógico en su tarea por la obtención de mejores resultados, que conducirán a las metas propuestas. Estos factores son: la comunicación constante con los docentes, la estimulación al desarrollo y crecimiento profesional y finalmente la reflexión que puede producir en ellos (Soriano, 2019).

En consecuencia, podemos concluir que el director que ejerce el estilo de liderazgo pedagógico debe poseer un alto poder de persuasión para lograr involucrar a todos los docentes en esta tarea, mantener una comunicación abierta, crear un clima laboral agradable donde ellos se sientan cómodos para responder favorablemente a las expectativas. La comunicación es esencial ya que de esta forma logrará estar atento a los problemas que se generan en la institución y tratar de solucionarlos, así mismo deberá brindar apoyo constante a los docentes y retroalimentación adecuada con el propósito de lograr que ellos mejoren su quehacer educativo y, de esta manera garantizar el éxito de su gestión.

Como podemos apreciar es un liderazgo muy exigente en el cual se requiere de mucho profesionalismo y responsabilidad por parte de los docentes.

Este estilo de liderazgo ha sido muy criticado por diversos autores, quienes manifiestan que su función solo está centralizada en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, y a la vez las estrategias empleadas resultan ser muy complejas; como la supervisión y el monitoreo constante a los docentes, con el propósito de lograr una eficacia escolar.

Actualmente se requieren estrategias de compromiso por parte de los docentes, y, el líder debe orientar su trabajo no solo en el interior del aula si no también en el exterior de ella, haciendo frente a los cambios estructurales de la organización tal y como lo requiere actualmente la nueva reestructuración de las escuelas (Leithwood, 1994).

2.2 El Liderazgo directivo en las instituciones educativas

Existen diversas definiciones acerca del liderazgo en directores, en la presente investigación acudiremos a aquellas que consideramos más relevantes, entre ellas mencionaremos:

Molinare y Velásquez (2007) expresan:

El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión; aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas, aquel que comparte una meta en común con sus estudiantes y su institución, aquel que destierra el conformismo y la pasividad para ser mejores personas y ciudadanos. (p. 17)

Lo referido por estos autores permite comprender que el director además de dirigir los esfuerzos del personal debe adoptar una función directiva actuando como un verdadero líder pedagógico, con el objetivo de conservar un liderazgo cuyo fin primordial es sincronizar y unificar las acciones de un grupo de personas en la comunidad educativa, tomando en consideración los múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo, es decir evidenciando y comprendiendo como se lleva a cabo la labor educativa y orientando el trabajo con el fin de mejorarlo.

Koontz, Wehrinch, y Cannice (2008), definen el liderazgo del director como:

La influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, sino hacerlo con responsabilidad y confianza. (p. 440)

Por consiguiente, la función del director debe ayudar a todos los actores educativos a lograr los propósitos propuestos, confrontándose directamente con los hechos concretos de la realidad del acto educativo, tratando de encaminar la participación de la APAFA (asociación de padres de familia) que es un órgano de colaboración con las actividades del colegio, a través del cual los padres de familia se organizan, colaboran y participan en las actividades que el colegio propone y CONEI (Consejo Educativo Institucional) que es un organismo de participación, concertación y vigilancia ciudadana para

una gestión escolar transparente, ética y democrática en el que están representados todos los actores de la escuela: directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, padres y madres de familia y miembros representantes de la comunidad, a iniciar un proceso de reflexión sobre sus propios roles, a fin de que las acciones encaminadas den como resultado una calidad de la educación.

Soto y Cárdenas (2007) definen el liderazgo como: “El proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos comunes” (p. 142). En términos generales, el liderazgo del director como líder debe centrarse en la promoción y gestión de una cultura participativa donde su intención sea coordinar acciones con la APAFA Y CONEI para lograr el mejoramiento de la calidad educativa en congruencia con los planteamientos teóricos del modelo educativo vigente.

Kaplan y Norton (2005) afirman: “El liderazgo es el conjunto de procesos que crean una nueva organización, o la adaptan a una circunstancia cambiante” (p. 357). Por lo tanto, el director como líder debe tener la intención de transformar la realidad educativa, aspirando a incidir positivamente en el quehacer cotidiano en la participación de las APAFA y CONEI de las instituciones educativas adaptándose a los nuevos paradigmas.

Anderson (2010) plantea: “El liderazgo directivo como la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo directivo sobre los miembros de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar del establecimiento” (p. 4).

Así, pues, el liderazgo se plantea no solo como la influencia de una persona sobre los demás, si no que puede ser un grupo de personas con roles bien definidos y dirigidos a la consecución de los objetivos que es la mejora de los diversos factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes, se podría hablar de un equipo de liderazgo directivo y su trabajo en conjunto, un liderazgo distribuido y colaborativo.

Sierra (2016) plantea:

Un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta. (p. 119)

Por consiguiente, se entiende que el director para actuar como un líder necesita adaptarse a los constantes cambios a las que están sometidas las instituciones educativas, debe ser un transformador, no solo involucrarse en la parte administrativa que es el punto de concentración de muchos directivos, debe innovar ya que es un punto frágil de muchas escuelas, debe entregar un valor agregado a su institución, sin descuidar las dimensiones humanas y así lograr una verdadera formación integral.

Al finalizar la conceptualización abordada por los autores citados, todos coinciden en afirmar que el liderazgo es la influencia que tiene una persona en este caso el director como gerente sobre un grupo de personas, dispuesto de manera entusiasta en el avance de la organización.

2.3 Estilos de liderazgo del directivo en las instituciones educativas

Los estilos de liderazgo suelen definirse como diferentes tipos de comportamiento estable que manifiestan los líderes cuando interactúan con sus seguidores dentro de una organización.

Si nos involucramos en el contexto educativo:

El liderazgo directivo es uno de los elementos esenciales en una organización educativa que desea brindar un servicio de calidad, pero el seleccionar a una persona para que asuma el cargo de director de una Institución educativa no es tarea fácil y no lo será mientras no se tenga idea de lo que realmente se debe considerar como el perfil competente para este cargo. (Salas, 2017, p. 9)

Diversos estudios sobre el liderazgo consideran que no existe un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Los líderes efectivos son aquellos que son capaces de adoptar diversos estilos de liderazgo teniendo en cuenta la realidad del contexto.

Asimismo, Salas (2017, pp.10-11) realizó una encuesta a docentes de diferentes instituciones educativas con el propósito de obtener información sobre las competencias o capacidades que definen el perfil de un líder directivo llegando a los siguientes resultados:

- Es un referente como persona para sus colaboradores.
- Tiene capacidad para motivar y movilizar a sus colaboradores.
- Tiene capacidad para fomentar adecuadas relaciones interpersonales.
- Tiene capacidad para crear un buen clima organizacional.
- Es visionario y tiene un pensamiento estratégico.

Todas estas características mencionadas conllevan a determinar un estilo de liderazgo que puede adoptar el director de una institución educativa. Observamos que resaltan las buenas relaciones que debe existir entre él y sus colaboradores, y el buen clima que se debería percibir dentro de la organización.

Diversos autores emiten variadas opiniones acerca de los estilos de liderazgo, algunos consideran que son innumerables, animándose a clasificarlos, tomando en cuenta diversos factores como el enfoque, la forma de autoridad que ejercen, las conductas que muestran, el ambiente en que se desarrollan. Otros manifiestan que el liderazgo es único y que su clasificación se amolda en función de la persona que lo ejerce.

Lippit y White, (citados por Chiavenato, 2004), señalan:

La tendencia orientada hacia estas conductas por parte del líder presenta clasificación de los estilos de liderazgo basándose en la autoridad que tienen los líderes y como lo utilizan, por lo que llegan a esbozar una definición de los mismos en forma clara y precisa. (p.81)

La teoría de liderazgo transformacional manifiesta que todas las organizaciones (incluidas las educativas) que logran el éxito, son aquellas que involucran a todo el personal (docente en el caso de una organización educativa) a alcanzar el bien común, cada uno de los miembros ocupa diferentes roles de liderazgo, de esta forma se puede observar que estilo de liderazgo se puede adoptar teniendo en cuenta sus destrezas y habilidades que el individuo aprende y desarrolla, cada miembro de la organización se comporta como un líder en su papel que desempeña.

A medida que cambian las características de las personas y las condiciones en que se desarrollan, los estilos de liderazgo varían. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos tipos de líder que les ayuden a alcanzar las metas propuestas. Los estilos de liderazgo existen en función con ciertas características como: la forma de actuar, la manera de tomar decisiones y hasta la forma de interactuar en equipo.

Molinare y Velásquez (2007), expresan: “Para ejercer un estilo de liderazgo formal o informal, las habilidades se pueden aprender y desarrollar con la práctica” (p. 25).

Esto significa que las personas que están a cargo de dirigir o manejar una institución, no necesariamente son líderes, los líderes son sujetos con características personales bien definidas, la clasificación de ellos depende de la forma como desarrollan sus habilidades para dirigir de la mejor forma la organización. De esto podemos utilizar la frase “El líder no nace, el líder se hace”.

Ahora, los estilos de liderazgo que distinguen un líder son de manera personal y se manifiestan en la forma como estos desarrollan el trabajo en equipo con sus seguidores, como en conjunto logran la meta deseada por la organización. En el contexto educativo podemos decir que esto permitiría al director de la institución homogenizar los niveles de eficacia de todo el personal docente a su disposición.

De todas las opiniones expresadas por los autores antes mencionados, podemos concluir, que los estilos de liderazgo se basan en las conductas que manifiesta el director como líder y se define como una dimensión que agrupa capacidades, habilidades que influyen y guían al docente en el logro de las metas, tanto de manera personal, grupal y organizacional. Asimismo, estas características se pueden aprender, aplicar y sobre todo ponerlas en práctica.

A continuación, utilizaremos una clasificación basada en los estilos de liderazgo de Bernard Bass quien considera tres de ellos como los más resaltantes y los que más se manejan en una

organización. Asimismo, por la naturaleza del trabajo de investigación las llamaremos dimensiones y desarrollaremos sus respectivas subdimensiones.

2.3.1 Dimensión1: Estilo de liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional sugiere que el líder que adquiere este estilo debe incitar a sus trabajadores para que realicen el trabajo con responsabilidad, formar conciencia en ellos para que se adapten a la misión y visión de la organización, estimularlos para que se muestren íntegros en sus quehaceres personales y que adopten la idea de que los logros que obtendrán no serán para su beneficio personal sino en bien toda la organización, empatizar con ellos, facilitarles el desarrollo máximo de sus capacidades. En este estilo de liderazgo el líder se muestra como un agente de cambio.

Leithwood junto a sus colaboradores es uno de los que más ha insistido en relacionar este estilo de liderazgo en el contexto educativo, él considera que este estilo es el adecuado para el mejor manejo de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994) sugiere que ante la difícil situación en que se encuentran las escuelas, es necesario afrontar nuevos retos y desafíos que les permitan enfrentarse al futuro, en el cual quedan obsoletos estilos de liderazgo como el instructivo, siendo necesario un cambio, una transformación de estas escuelas, para ello sugiere la participación de un estilo de liderazgo transformacional, el cual considera como una herramienta poderosa y eficiente en la reestructuración de las escuelas.

Como se puede observar, para Leithwood es necesaria la participación de un estilo de liderazgo en el cual exista un compromiso por parte de todos los docentes, que no se limiten solo a su trabajo de aula, sino que estén comprometidos con todos los cambios que permitan una reestructuración en la organización educativa como: el desarrollo de mejores aprendizajes, visión compartida, trabajo en equipo, distribución de funciones de liderazgo, capacitación continua del personal docente, lo cual no se tomaba en cuenta en otros estilos de liderazgo, como es el caso del instruccional el cual está orientado específicamente a la supervisión continua de la tarea del docente o aquel que se inclina más a las transacciones que se realizan en el entorno cultural.

Leithwood menciona algunas características que debe tener el líder en el ejercicio de su función dentro de la organización educativa:

- El líder transformacional debe tener propósitos bien definidos con sus seguidores, compartir con ellos la visión, las expectativas de la organización.
- Motivar a sus seguidores, estimularlos intelectualmente, apoyarlos de manera personal, hacer de ellos los mejores profesionales, involucrarlos a todos hacia el logro de los objetivos.
- Distribuir responsabilidades de forma correcta, dar autonomía a los docentes con el objetivo de que realicen su tarea de la mejor manera posible en bien de la organización.

- Fomentar una cultura propia y colaborativa basada en creencias, ideas y valores con todo el personal a su disposición.

Martínez (2014):

La construcción del estilo de liderazgo transformacional por parte del director de la I.E pública se basa en asumir sus funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los docentes mediante la coordinación, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de los docentes. (p. 9)

De igual forma como lo manifestaron Leithwood y Martínez, afirmando que el liderazgo no solo corresponde a la asunción de funciones administrativas o la supervisión constante de los docentes por parte del líder, adherido a ello debe estar la motivación continua por parte de él para que cumplan con el ejercicio de sus funciones, las capacitaciones constantes para hacer de ellos mejores profesionales, la participación en todos los proyectos que involucren la mejora de la institución.

Del mismo modo Bass (como se citó en Salazar, 2006) define el liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales a sus seguidores, modificando en sí mismo sus conductas cuando se encuentran ante resistencias evidentes, por lo que se encuentran en constante proceso de flujo y reflujo.

De esta definición apreciamos que los seguidores emiten respuestas positivas hacia su líder siempre y cuando este les demuestre un apoyo individual, genere confianza, motivación, los estimule, se comunique constantemente con ellos, si existen problemas los asuma como si fueran suyos, ayude a solucionarlos, manifieste empatía, eso hará que el líder muestre su efectividad. Esto es lo que diferencia el estilo transformacional de otros.

En efecto Bass afirma que el estilo del líder transformacional es una mejora del transaccional y propone un estilo de liderazgo compuesto de 4 subdimensiones:

- Carisma: Es la visión que expone el líder para que en conjunto con sus colaboradores logren el éxito de la organización.
- Inspiración: Es la motivación que imparte el líder para el logro de los objetivos.
- Consideración individualizada: Se relaciona con el apoyo que brinda el líder a los seguidores, el respeto que muestra hacia ellos y la responsabilidad para ejercer sus funciones.
- Estimulación intelectual: Proporciona estimulación, nuevas ideas para que ellos puedan desarrollar al máximo su potencial, crecer profesionalmente y ser mejores cada día.

2.3.1.1 Subdimensión carisma. Llamada también influencia idealizada. Esta subdimensión está relacionada con la capacidad que tienen los líderes para generar confianza, fiabilidad, en sus

seguidores, hacer que estos se identifiquen con las creencias, valores, ideales y propósitos de la organización. Los líderes carismáticos son vistos con respeto, se puede contar con ellos ante cualquier dificultad presente en la organización, muestran altos patrones éticos y morales. De acuerdo con la teoría de Bass el carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Los líderes que presentan carisma son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Así mismo Bass (como se citó en Meza y Flores, 2014) sostiene que los líderes carismáticos transformacionales muestran prioridad por las necesidades de sus colaboradores que por las suyas, transmiten confianza, crean entusiasmo; ellos se sienten orgullosos por el trabajo que realizan y muestran un gran respeto por su líder.

Según Lussier y Achua (2016) el carisma corresponde a:

Una relación social distinta entre el líder y el seguidor, en el cual el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen trascendental o ideal que va más allá de lo inmediato o lo razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción no debido a su probabilidad racional de éxito... si no por una creencia real en las extraordinarias cualidades del líder. (p. 336)

Otros autores como Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez (2016) definen esta subdimensión:

El carisma inspiracional es una variable asociada a los comportamientos que articulan una visión y una demostración de confianza en el logro, que en contextos específicos se evalúan a través de ítems como ‘expresa confianza en que las metas serán alcanzadas’, ‘es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales’; y ‘construye una visión estimulante del futuro’. (p. 598)

Como podemos apreciar, los líderes transformacionales que son carismáticos lo demuestran mediante la confianza hacia sus colaboradores, les brinda seguridad, señalan el camino a seguir para lograr los objetivos planteados en la misión y la visión de la organización, mientras algunos se proponen en alcanzar los objetivos planeados, el líder transformacional que es carismático va más allá de ello, se preocupa no solo en cumplirlos, si no en hacerles saber a los seguidores el porqué de cumplir con estos objetivos, avizorando un futuro mejor que el actual.

También consideran que los valores morales son muy importantes a la hora de tomar decisiones. Los seguidores que se identifican con este tipo de líder mantienen gran respeto, confían en ellos, los ven como ejemplo, como personas dignas de imitar, es un modelo para ellos.

Además Lussier y Achua (2016) consideran que “Hay un acuerdo general que los líderes carismáticos por naturaleza son transformacionales, pero no todos los líderes transformacionales alcanzan sus resultados de transformación mediante los efectos carismáticos de su personalidad” (p. 349).

En base a esta apreciación los autores concluyen que los líderes transformacionales que no poseen la subdimensión carisma, pueden influir o motivar a sus seguidores a satisfacer sus necesidades afectivas empleando otras subdimensiones, como la estimulación intelectual, consideración individualizada, participación en la solución de problemas y compartir el éxito logrado.

Un ejemplo de esta clase de líder mencionan los autores, es Bill Gates a quién definitivamente lo consideran un líder transformacional, pero con una exigua subdimensión carismática, ya que como sabemos ha revolucionado el campo tecnológico en computación de una manera tan eficaz que hoy en día nuestra sociedad disfruta de este beneficio y mucho más favorable en estos tiempos de pandemia generada por el covid-19 donde es necesario el uso de estas herramientas y muy particularmente en el campo educativo para continuar con el trabajo de formación de los estudiantes.

Para finalizar con esta subdimensión es importante destacar la necesidad de que las escuelas se fortalezcan con directores que posean esta dimensión de carisma, generen confianza en sus docentes, prioricen sus necesidades antes que las suyas, motiven a sus profesores no solo en lograr los objetivos de la organización si no trascender más allá de eso, hacerles entender que la realización de estos objetivos conducen a resultados muy favorables en beneficio de todos, lograr ser una imagen positiva para ellos, solo así se lograremos que las escuelas sufran cambios relevantes en beneficio de nuestros estudiantes.

2.3.1.2 Subdimensión inspiración. Esta subdimensión está referida a la motivación que inspira el líder transformacional en sus seguidores al generar cambios en sus perspectivas, haciéndoles creer que los problemas que se presentan en la organización tienen solución si existe un trabajo en equipo. Los líderes que poseen esta subdimensión imparten una visión idealizada del futuro de la organización, son optimistas, muy entusiastas. Estas conductas generan gran confianza en los seguidores a tal punto de involucrarse a los retos que éste propone.

Avolio y Bass (como se citó en Soriano, 2019) concuerdan que el líder transformacional inspirador está en constante comunicación con sus seguidores mostrando expectativas muy positivas hacia un futuro mejor. El objetivo de reflejar esta conducta es estructurar una visión que motive e inspire a los seguidores con la finalidad de lograr los propósitos y metas planteados por la organización.

Mendoza y Ortiz (2006) afirman:

El líder transformacional inspirador tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”. (p. 121)

Para Medrano (2019): “El líder que proyecta inspiración a sus seguidores motivará constantemente a estos a fin de ir más allá, es decir movilizará a los seguidores a realizar esfuerzos adicionales, aún más de lo que se esperaba de ellos” (p. 37).

El liderazgo transformador inspiracional anhela un líder que vea en sus trabajadores, personas capaces de crecer y desarrollarse absolutamente, pues de esta forma será más sencillo motivarlos, cambiales el pensamiento, incrementar su madurez, creencias, valores, hacerles conscientes de lo importante que es el logro de los objetivos no solo en beneficio propio sino de toda la organización y de la sociedad (Martins, Cammaroto, Neris y Canelón, 2009).

En consecuencia, de estas afirmaciones podemos concluir que un líder transformador inspiracional será el director de una institución educativa que es consciente de las necesidades de su personal a quienes deberá motivar constantemente empleando diversas estrategias de tal manera que ellos entiendan cuales son los objetivos propuestos, las metas que se quieren alcanzar, para esto, el director necesita de ellos, que se den íntegros y que piensen no solo en intereses propios, sino que trasciendan, que vean más allá, todo ello en beneficio de la institución. Para que esto se lleve a cabo es requisito indispensable como sugieren Bass y Avolio, mantener una buena comunicación, un clima de confianza, colaboración, donde todos participen, emitan opiniones, dejen de lado la timidez, que se visualice una comunicación más fluida entre todos, esto con el fin de garantizar un trabajo acorde con los objetivos, que cause iniciativa, motivación en el trabajo docente.

Finalmente, el director que tiene un liderazgo transformador inspiracional debe tener una visión muy clara de la situación a la que se enfrenta, asumirla con responsabilidad, comunicarla al ambiente educativo de una forma que inspire motivación, confianza, y así tomar las mejores decisiones para el mejor desempeño de sus funciones, siempre contando con la colaboración de la comunidad educativa.

2.3.1.3 Subdimensión consideración individualizada. Esta subdimensión se refiere a la capacidad que tiene el líder para atender las necesidades de sus seguidores de forma personal. Al reconocer la individualidad de cada uno de los trabajadores de la organización, el líder se preocupa en dar apoyo de manera individual a cada una de las personas, de éste modo ellos perciben que son valorados por él, sin sentirse más ni menos que los demás, se convierten en mentores: entrenan, delegan y retoalimentan. El líder refleja empatía y consideración, mantiene una comunicación horizontal con todos los trabajadores, muestra flexibilidad cuando la situación así lo requiere, comparte logros personales obtenidos por cada uno de los trabajadores en favor de la organización, existe una motivación interior en los seguidores para desarrollar sus quehaceres, hay disposición por parte de ellos en crecer profesionalmente.

La consideración individualizada, en varias oportunidades, es asumida como una de las funciones que debe cumplir el líder de los estudiantes, quién muestra preocupación por cada uno de ellos, enfatizando la parte académica, estableciendo una constante comunicación horizontal con miembros de la comunidad educativa (docentes, administrativos, directivos), con el firme propósito

de garantizar un buen desempeño docente en el desarrollo de las actividades educativas (Ortiz, Moncayo y Riaño, 2010).

El líder transformacional que posee la subdimensión consideración individualizada trata a sus seguidores con amabilidad, respeto, ternura; es un líder humanista, siempre se preocupa por las necesidades individuales de cada uno, por su desarrollo y crecimiento personal, asimismo está dispuesto a brindar apoyo a través de asesorías, tutorías, entrenamiento, intercambio de opiniones con el fin de incrementar su aprendizaje y desarrollar sus potenciales (Avolio, 2011).

Asimismo, Martínez (2014) expone respecto a la consideración individual, el director se dirige a los docentes con respeto, dialogando con ellos de forma personal, priorizando sus necesidades individuales. A la vez los docentes ven en el director una persona respetuosa, amable, con valores éticos y morales; acatan las decisiones impartidas por él, ya que las consideran justas, acertadas en sus experiencias como profesionales. El director mantiene una comunicación fluida con cada uno de los docentes lo cual permite un diálogo abierto, descubriendo debilidades, fortalezas; facilitando así el desarrollo de capacidades de manera individual, reforzando así su quehacer asignado.

De igual forma el director actúa como un guía, enseñando, asesorando y retroalimentando personalmente a cada docente cuando estos requieren reforzar sus competencias profesionales, realizando un control continuo de los avances conseguidos por ellos.

López, Hincapié y Zuluaga (2017) afirman:

La consideración individualizada está relacionada con aquellas características del líder transformacional que le permiten tener en cuenta las necesidades de sus seguidores de forma individual, partiendo de que cada integrante es un ser único; todo ello permite que, si dentro del equipo se trabaja en desarrollar las habilidades de cada uno de sus miembros, se logren mejores resultados y cada miembro esté más dispuesto a aportar por sentirse útil y valorado. (p. 4)

De todas estas opiniones emitidas por los diversos académicos, queda evidenciado que la principal característica que identifica esta subdimensión es la preocupación individual que refleja el líder por cada uno de sus seguidores. Insertándonos al aspecto educativo nos atrevemos a decir que el director debe actuar como un guía con sus docentes, demostrando un apoyo individual con ellos, realizando actividades de monitoreo y acompañamiento personal cuando lo necesiten, inyectándoles confianza, compartiendo e intercambiando opiniones, dialogando de forma permanente y es así que, tanto director y docentes brindarán un gran aporte al mejoramiento de las actividades educativas.

2.3.1.4 Subdimensión estimulación intelectual. De forma general esta subdimensión se basa principalmente en la creatividad y la innovación. El líder estimula a los seguidores a deshacerse de viejos conocimientos, costumbres, creencias y los invita a aportar nuevas ideas, pensamientos, para la realización de sus actividades, esto implica que los seguidores estimulados, están en constante

investigación, razonamiento, imaginación, tratando de encontrar formas diferentes de solucionar problemas (utilizan la creatividad, son innovadores).

La subdimensión estimulación intelectual está enfocada en resolver problemas y para esto los seguidores son permanentemente estimulados por el líder con el propósito de que generen nuevas ideas, y destierren conocimientos precedentes. El líder propone una reestructuración de los problemas con la finalidad de obtener soluciones distintas, empleando estrategias en las que utilice el pensamiento creativo, ideas innovadoras y así obtener resultados favorables que permitan la satisfacción de la organización (Avolio y Bass como se citó en Soriano, 2019).

Los líderes transformadores que estimulan intelectualmente a sus trabajadores logran que estos pongan en duda antiguos conceptos, tradiciones, métodos, visualizando los problemas desde otra perspectiva donde es necesario la imaginación, la creatividad, para obtener soluciones novedosas e innovadoras (Yukl, 1999).

Para Mendoza, Escobar y García (2012): “La estimulación intelectual despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores” (p.193).

Asimismo, Thieme y Treviño (2012) respecto de la estimulación intelectual manifiestan: “Los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestionan antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a errores o ir contra la corriente” (p.43).

En consecuencia, según estas ideas concluimos que la estimulación intelectual es una subdimensión clave en el liderazgo transformacional. Necesitamos directores líderes que continuamente estimulen a los docentes, que compartan con ellos nuevas ideas, opiniones sin temor al error, asimismo si éste existe, corregirlo sin necesidad de exponerlo ante los demás docentes. De igual forma los profesores estimulados intelectualmente son creativos, innovadores; todo esto deberían aplicarlo en su tarea educativa, remplazando métodos de enseñanza tradicionales, arcaicos, por métodos más innovadores que despierten en los estudiantes la capacidad de investigar y descubrir, ello conllevará a mejoras en el aprendizaje de nuestros estudiantes.

2.3.2 Dimensión: Estilo de liderazgo transaccional

El estilo de liderazgo transaccional apunta sus objetivos, como se manifestó anteriormente, en el intercambio entre líder y sus colaboradores. El intercambio entre ambos se efectúa a corto plazo y la meta principal es lograr los propósitos deseados por la organización sin interesarse por variaciones que resulten favorables en la cultura organizacional (Epitropaki y Robin, 2013). El líder transaccional promueve el cumplimiento de las tareas mediante un sistema de recompensas y castigos. Este expone a los colaboradores qué desea obtener, proporcionando todo el material necesario para el cumplimiento de lo requerido. Los trabajadores que cumplen con sus obligaciones de manera acertada

serán recompensados, contrariamente, los que no lo hacen recibirán castigos. Esto despierta una motivación en los trabajadores a realizar correctamente su trabajo.

Como puede observarse el objetivo principal del líder transaccional es que el trabajador cumpla con los logros propuestos de la empresa sin ningún otro interés hacia él y el objetivo principal del trabajador es realizar una buena labor de tal forma que ambos adquieren beneficios satisfactoriamente.

En muchas ocasiones el líder transaccional utiliza el poder (son autoritarios) para ejercer influencia sobre sus trabajadores, haciendo que estos cumplan con sus tareas en los plazos fijados y de manera eficaz; también se muestran incisivos y cortantes.

Según Ramos (2005):

El liderazgo transaccional resulta útil y beneficioso en muchos períodos de la vida organizacional. Sin embargo, se convierte en incompleto, raquítico y estrecho en los períodos de cambio acelerado en las organizaciones, ya que no presta atención a los aspectos expresivos de la organización, esto es, al cambio y a la innovación de la cultura de la organización. (p. 82)

La óptica de un líder transaccional es el cumplimiento adecuado de su labor por parte de los seguidores, los estándares de trabajo y la ejecución del conjunto de directrices dictaminadas por la organización. Existen dos subdimensiones que definen correctamente el estilo de liderazgo transaccional: dirección por excepción y recompensa contingente (Avolio y Bass, citados por Soriano, 2019).

A continuación, detallamos cada una de las subdimensiones mencionadas anteriormente:

2.3.2.1 Subdimensión dirección por excepción. De manera general, esta subdimensión se basa en el control que ejerce el líder hacia sus seguidores de forma pasiva o activa sobre los errores o desviaciones que estos pudieran cometer por incumplimiento de las normas o reglas de la organización.

La dirección por excepción pasiva se caracteriza porque el líder solo se hace presente al darse cuenta que existen problemas en la organización, se muestra muy inflexible, severo, rígido, se inclina por una gestión muy tradicional ya que es muy temeroso a los cambios. En el segundo caso, dirección por excepción activa, el líder muestra mayor preocupación para la resolución de problemas e invita a sus colaboradores unirse a la causa. Así mismo este líder es muy apegado al empleo de sistemas de control y la aplicación de normas, de esta manera aplicará las medidas correctivas que sean necesarias para el logro satisfactorio de los objetivos (Arroyo y Muro, 2017).

El líder por excepción pasiva evita cualquier variación del statu quo (estado de momento actual) de la organización, éste solo aparece cuando la situación lo amerita, a diferencia del líder por excepción activa cuyo estilo origina que los trabajadores muestren un desempeño medido en sus

obligaciones, ya que están en constante monitoreo y control que le permiten al líder estar al tanto de cualquier situación que signifique un problema para la organización (Mendoza y Ortiz, 2006).

Además, en la dirección por excepción pasiva el líder espera pacientemente algún desacierto que puedan cometer los seguidores para recién actuar y aplicar correctivos que permitan resolver la situación. Mientras no existan dificultades, el líder decide no intervenir, solo lo hace cuando él cree que los problemas resultan complejos desde su óptica. En la dirección por excepción activa se decretan y especifican correctamente las reglas y normas que serán cumplidas por los trabajadores, sancionando aquellos que no muestran un buen desempeño laboral; el líder delega funciones, supervisa constantemente detectando cualquier falla, error que se presenta para corregirlo oportunamente Bass y Riggio (como se citó en Soriano, 2019).

Para finalizar, se concluye que en esta subdimensión él líder se interesa más por los errores que pueden cometer los seguidores, en algunos casos lo hace previniendo, en otros casos solo corrige cuando la situación lo cree necesario, se dedica más a sancionar, penalizar cualquier falla que puede detectar, utilizando reglas, normas implantadas por la organización que causan malestar en los trabajadores, no se toma en cuenta el lado humano del trabajador, no existe una confianza para que ellos puedan manifestar lo que piensan, lo que sienten, muchos de ellos realizan su labor solo por cumplir. Esto lo podemos relacionar con el ámbito educativo donde ocasionalmente encontramos directores que actúan de esta forma originando que los docentes realicen su trabajo por cumplir afectando profundamente los aprendizajes de los estudiantes. Esto no significa que estamos en contra del monitoreo, el control de la práctica educativa de cada docente, lo que deseamos manifestar es que el directivo mantenga buenas relaciones con sus docentes, les brinde confianza, factor muy importante para que exista un buen clima escolar, se preocupe por el lado humano del trabajador, así el docente se sentirá muy motivado, que le permitirá desarrollar mejor sus capacidades en un clima agradable y a la vez desempeñarse de una forma acertada lo cual es muy beneficioso para la organización educativa.

2.3.2.2 Subdimensión recompensa contingente. Esta subdimensión también se basa en el intercambio que se da entre el líder y los seguidores por el trabajo que realizan; a cambio de ello se entregan recompensas siempre y cuando se hallan cumplido las expectativas señaladas por la organización.

El liderazgo transaccional permite conjeturar que existen pactos o convenios que se celebran entre el líder y los seguidores a cambio de premios o recompensas que se otorgan según los resultados obtenidos. Los premios que se ofrecen van desde un simple pero significativo elogio por el desempeño mostrado, hasta un reconocimiento en público por el trabajo realizado, aumento de salario, un ascenso (Guibert, 2011).

Respecto a la recompensa contingente, la postura del líder con sus seguidores debe mostrarse expresando sentimientos de alegría, felicidad, emoción, cuando cumplen con las tareas encomendadas, premiando el esfuerzo con algún incentivo económico o un reconocimiento afectivo. El líder deberá ser claro y preciso al momento de plantear los objetivos, las tareas a realizar, los resultados que desea obtener y los premios que otorgará, asimismo deberá ofrecer apoyo cuando la situación lo acredite y de esta forma evitar las dificultades que se pudieran presentar. El líder debe tener la capacidad suficiente para motivar a los seguidores y lograr alcanzar las metas propuestas (Collantes, 2015).

No hay pruebas fehacientes que confirmen que el uso de recompensas contingentes a largo plazo resulta beneficioso para motivar a los seguidores y estos ejecuten un trabajo óptimo, en algunos casos se hace necesario y resulta muy positivo para la organización, ante ello se sugiere que, para ejercer un liderazgo efectivo, el líder debe tener características del liderazgo transaccional y transformacional, una aleación donde se rescaten los rasgos más relevantes de estos dos estilos (Avolio y Bass, como se citó en Soriano, 2019).

La recompensa por un trabajo realizado es la característica más importante que distingue esta subdimensión. Estas situaciones se observan con regular frecuencia en las instituciones educativas, donde el director y los docentes recurren a pactos o convenios, algunas veces con resultados positivos y en otras negativamente, como por ejemplo: el director premia a los docentes por los logros obtenidos en un concurso escolar (positivo) o también: el director autoriza los permisos de salida a los docentes de la institución para realizar tareas que no tienen nada que ver con la labor educativa simplemente en recompensa por algún favor realizado hacia su persona (negativo). Con estos y otros casos nos enfrentamos diariamente en los cuales, en varias ocasiones los estudiantes se ven favorecidos o perjudicados. Ante ello, en nuestra humilde opinión sugerimos hacer uso de recompensas de manera equilibrada, cuando estas generen cambios positivos a la organización, asimismo, como manifiestan Bass y Avolio, rescatar las características más resaltantes de estos dos estilos de liderazgo para de esta forma garantizar un liderazgo efectivo en beneficio de la organización.

2.3.3 Dimensión Estilo de liderazgo Laissez Faire

Laissez Faire es una expresión de naturaleza francesa que significa dejar hacer. Este término fue utilizado en principio para nombrar una clase de política que conlleva una mínima intromisión del gobierno en los asuntos económicos y sociales.

De forma general Laissez Faire es un estilo de liderazgo no habitual mediante el cual, el líder proporciona todas las herramientas suficientes para que sus seguidores efectúen sus actividades y logren alcanzar los objetivos trazados. A estas actividades desarrolladas no se les realiza ningún monitoreo, puesto que el líder deposita una gran confianza en sus seguidores y tiene fe que con sus capacidades, habilidades y destrezas lograrán los propósitos planteados. El líder asume una función

muy liberal y pasiva donde “deja hacer” pues él cree que los trabajadores tienen el poder de decisión y que con sus capacidades y profesionalismo serán capaces de tomar las decisiones correctas y sacar a flote la organización.

En base a esto, Chiavenato (2004) acota: “En el liderazgo *laissez – Faire*, el líder tiene participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones grupales o individuales, no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo” (p. 468).

Adoptar este liderazgo en el contexto educativo, por parte del director, significa que él confía todo a la mera espontaneidad de los miembros del personal docente, no asigna tareas ni responsabilidades, permite a ellos la determinación y distribución de ellas, provocando confusión, desorganización y fricciones entre los docentes. Este líder no evalúa, ni sanciona.

Igualmente, Bateman y Snell (2004) expresan: “La filosofía del liderazgo *Laissez Faire* se caracteriza por la ausencia de toma de decisiones gerenciales” (p. 442).

En este contexto, el director deja pasar por alto medidas gerenciales e ignora aquellas que pudieran ser obstáculos en el logro de los objetivos, esto origina un desequilibrio en la organización educativa y una desorientación en el personal docente, pues esperan una autoridad que los guíe a obtener lo mejor de ellos, pues no siempre su participación es activa, aparentemente no le importa nada.

Asimismo, Goleman, Boyatzis y McKee (2004) refieren: “Los subordinados del jefe con este tipo de liderazgo frecuentemente se ven obligados a adivinar los deseos de este” (p.104). Esto quiere decir que los seguidores se convierten en pronosticadores de las decisiones de la organización por parte del director, y como este no aparece por ningún lado, esto origina que el personal docente maneje su propia información y hacen lo que mejor les parece, entonces no desempeñan bien su trabajo no solo en la cantidad sino también en la calidad de este.

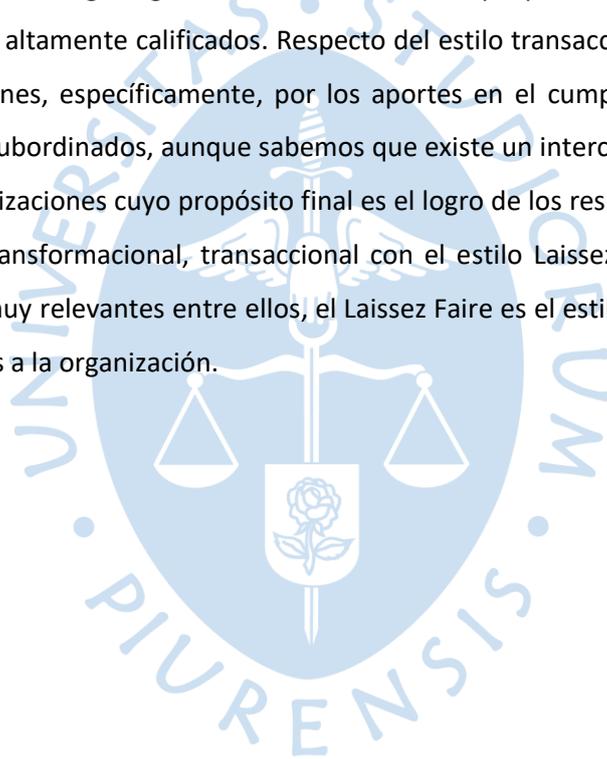
En la misma línea de ideas Pacsi, Estrada, Pérez, y Cruz (2014) afirman:

Se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente. (p. 69)

El director que adopta dicho estilo de liderazgo, cree que los docentes poseen motivación propia y no necesitan instarles a trabajar, pues confía implícitamente en el desempeño del personal docente. Se muestra flexible a cumplir metas y objetivos, por lo que no se preocupa por las consecuencias de una gestión porque no tiene una definición precisa, pues deja que el personal haga las cosas a su voluntad. Se puede decir que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad del individuo está bloqueada.

En este cúmulo de conceptualizaciones, los autores coinciden en que el líder, bajo este esquema, delega a sus seguidores la autoridad para tomar decisiones. Espera que los docentes asuman su responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo para los docentes.

Luego del análisis de cada uno de los estilos de liderazgo, creemos que el liderazgo transformacional es el más idóneo para cualquier organización, ya sea educativa o de otro rubro, pues en dicho estilo son admitidos los aportes que brindan los seguidores, se les estimula constantemente, se impulsa el desarrollo de las capacidades de los seguidores y el crecimiento de la empresa sin perder el control de la misma. El liderazgo transformacional es el estilo más recomendado por expertos en organizaciones, pues lo consideran el más efectivo. Así mismo, el estilo laissez faire es el que menos efectividad presenta, sin embargo, algunos académicos señalan que podría funcionar con un grupo de colaboradores que sean altamente calificados. Respecto del estilo transaccional también es sugerido por algunas organizaciones, específicamente, por los aportes en el cumplimiento de las tareas, la responsabilidad de los subordinados, aunque sabemos que existe un intercambio de por medio, es el elegido por varias organizaciones cuyo propósito final es el logro de los resultados a cualquier precio. Al comparar el estilo transformacional, transaccional con el estilo Laissez Faire, evidenciamos que existen características muy relevantes entre ellos, el Laissez Faire es el estilo menos efectivo y el que menos aporta beneficios a la organización.





Capítulo 3: Metodología de la investigación

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se ubica dentro del paradigma positivista, ya que pretende describir, analizar y explicar la realidad con objetividad. En este sentido, Durand (2002, citado en Pérez, 2015), indica que el paradigma positivista o empírico- analítico describe la realidad como única, tangible, fragmentable y confluyente, por tanto, esta investigación se realizó tomando como base los fundamentos epistemológicos de este modelo investigativo, pues se proyecta a la realización de una descripción comparativa de los rasgos del liderazgo transformacional del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento 2020.

El enfoque utilizado es el cuantitativo debido a que se aplicó una encuesta para la recolección de datos que, posteriormente, fueron analizados con la ayuda del software SPSS; a continuación, se interpretaron y convirtieron en forma literal a través de la interpretación de los datos obtenidos en las tablas y los gráficos estadísticos. El resultado de este proceso permitió dar respuesta a las cuestiones que inicialmente se plantearon en dicho estudio. Con relación a la metodología cuantitativa, Hueso y Cascant (2012), afirman que esta metodología es un conjunto de habilidades, procedimientos o métodos que se emplean para estudiar variables en una determinada población, asimismo, utiliza diversas técnicas para el análisis y la recolección de datos como encuestas mediante las cuales se da respuesta a las diversas interrogantes que plantea la investigación.

La línea de investigación en la que se enmarca este trabajo es la de Gestión Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura en el campo Liderazgo pedagógico, ya que se aborda una temática definida en la gestión institucional y en las funciones de los directivos como miembros líderes de las escuelas.

Finalmente, se puede afirmar que esta investigación es de tipo transversal y descriptiva, debido a que se recolectaron los datos en una sola medición y en espacio de tiempo definido, con el objetivo de describir la variable liderazgo y sus respectivas dimensiones liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire.

3.2 Población y muestra

La población estuvo conformada por 37 docentes de la IEP Premium de Piura.

Se aplicó la técnica de muestreo de tipo intencional porque se contaba con el acceso al contexto de investigación -IEP Premium- y a la disposición de 22 docentes quienes, precisamente, conforman la muestra de la investigación. Esta selección se debe a que los maestros integrantes de la muestra reúnen características similares referidas a la permanencia, son docentes con experiencia en la institución, respecto de sus años de servicio y conocimiento del trabajo de las autoridades directivas, a diferencia del resto de la población que corresponden a docentes contratados cuya permanencia no es segura. La tabla 1 detalla aspectos importantes de la muestra:

Tabla 1*Sujetos de la investigación*

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Docentes	16	6	22

Fuente: Elaboración propia

3.3 Diseño de la investigación

El diseño en esta investigación es el de tipo encuesta. La encuesta es la técnica más frecuente, utilizada para la recopilación de datos, en la cual, mediante la elaboración de un cuestionario que consta de un determinado número de preguntas permite conocer información de una población utilizando una muestra (Hueso y Cascant, 2012). La encuesta empleada en esta investigación permitirá comparar el estilo de liderazgo del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento 2020.

La calidad de una investigación depende de la validez que esta tenga. Mcmillan y Schumacher (2005) manifiestan que en un diseño cuantitativo de investigación se observan dos tipos de validez: interna y externa.

En esta investigación, la validez estuvo asegurada, en primer lugar, porque el instrumento fue diseñado y validado en una investigación previa realizada por Carchi (2014) en su trabajo de investigación denominado: "Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso empresa industrial INDUGLOB" quien utilizó la encuesta denominada "Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) Forma "S", que pertenece a los autores Castro Solano, Nader y Casullo, 2004, que permite conocer la percepción de los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire y sus subdimensiones. El cuestionario consta de 34 ítems y utiliza la escala valorativa de Likert, fue sometido a validación por juicio de tres expertos. Posteriormente, se realizó una adecuación y así aplicarlo al contexto de la investigación.

La validez externa se ha protegido al momento de describir a los sujetos de la investigación teniendo en cuenta las variables sociodemográficas como edad, sexo, experiencia profesional y nivel de instrucción. Además, es conveniente aclarar que, aunque fue una investigación de tipo cuantitativo y, dentro de este tipo, se busca la generalización de resultados, esto no fue el objetivo del estudio porque lo que se buscó fue conocer la realidad de la institución educativa donde se desarrolló el trabajo.

A continuación, se detallan las fases del diseño que se siguieron en la presente investigación:

- 1. Selección de objetivos:** Teniendo en cuenta la problemática encontrada en esta investigación, se planteó la pregunta investigable, se determinaron el objetivo general y los específicos y, se formuló la hipótesis de investigación; estos elementos se ubican en la matriz de consistencia, la misma que se puede observar en anexo 1.
- 2. Concreción de información:** Se procedió a revisar la bibliografía en busca de los antecedentes a nivel nacional e internacional utilizando información de diversos medios como Dialnet, Open tesis, Google scholar, Redined, Cybertesis, Pirhua, repositorios de universidades que permitieron orientar el trabajo. Además, la lectura de las diferentes fuentes bibliográficas permitió diseñar y redactar el marco teórico en el que se fundamenta la investigación.
- 3. Definición de la población objeto y selección de la muestra:** La población estuvo conformada por 37 docentes que trabajan en la institución educativa privada Premium de Piura, de los cuales se seleccionó 22 debido a la cantidad de años de servicio y permanencia en la institución, de esta manera, con mayor sustento responderían la encuesta sobre el estilo de liderazgo del director. La selección de la muestra se llevó a cabo teniendo en cuenta la naturaleza y los objetivos de la investigación, la población objeto de estudio y los recursos disponibles.
- 4. Disposición de los recursos:** Este proceso fue totalmente viable por las siguientes cuestiones fundamentales. En primer lugar, porque el director general del colegio Premium no solo autorizó que dicha investigación se lleve a cabo en la escuela, sino que, también la auspició, ya que comprendió que la investigación significa un instrumento de mejora para la institución y para el investigador. Asimismo, se contó con los recursos tecnológicos necesarios como el programa SPSS para el tratamiento estadístico y Google Drive para la aplicación del cuestionario, vía internet.
- 5. Elección del tipo de encuesta:** La encuesta aplicada se extrajo del trabajo de investigación titulado “Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso empresa industrial INDUGLOB” realizado en la Universidad del Azuay en Cuenca Ecuador, por Jennifer Alexandra Carchi Arias Este documento se encuentra en el anexo 2.
- 6. Selección del método de análisis de datos:** Para cumplir con los objetivos de la investigación ha sido necesario realizar un tratamiento estadístico descriptivo. Este trabajo se realizó con el programa SPSS y se obtuvo frecuencias, porcentajes con sus respectivas medias y desviaciones típicas; estos resultados fueron obtenidos de la información proporcionada en la encuesta. Los resultados se pueden visualizar mediante tablas y gráficos de barras, en los cuales se aprecia la comparación de las dimensiones y subdimensiones de los diversos tipos de liderazgo durante la fase presencial y de confinamiento. Se ha justificado la fiabilidad de medida del instrumento completo y cada una de sus dimensiones mediante el coeficiente de consistencia interna de

Cronbach, que ha resultado en algunos casos aceptables y en la mayoría bueno. El valor arrojado por dicho instrumento en esta investigación es de 0,985 el cual representa una medida aceptable tomando en cuenta que a partir de 0,6 garantiza alta confiabilidad.

Tabla 2

Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,985	68

Fuente: Fichas de confiabilidad aplicadas. Tabuladas con el Programa Estadístico IBM SPSS STATISTICS, versión 25.

- 7. Revisión de la encuesta:** La encuesta fue revisada y aprobada por tres expertos: el Magíster en Educación Luis Rivas Pacherras, el Magíster en Educación Superior Miguel Sandoval Silva y el Magíster en psicología clínica César Barboza Romaní (tabla 3). Estas fichas de validación se encuentran en el anexo 3.

Tabla 3

Validez del instrumento mediante juicio de expertos

Instrumento	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Cuestionario estilos de liderazgo CELID	0,97	0,87	0,93
Promedio de validez	0,923		

Fuente: Fichas de Validación del juicio de expertos (Ver anexos)

- 8. Aplicación de la encuesta:** El cuestionario fue auto administrado. Los encuestados accedieron a él a través de link que se les envió por correo email y que les permitió acceder al formulario de Google en el que se presentó el instrumento. El proceso de aplicación se realizó durante el mes de noviembre.
- 9. Codificación de los datos:** el proceso se inició creando un archivo en Excel con las respuestas obtenidas en la encuesta. Luego, a cada respuesta de la escala Likert se le asignó un valor numérico. De la misma forma se codificaron los datos correspondientes a datos sociodemográficas. Concluida esta codificación se procedió a crear un base de datos con el programa SPSS, que puede ubicarse en el anexo 4.

10. Análisis los resultados: Primero, se interpretó la información de las tablas y los gráficos estadísticos, obteniendo los resultados de la tesis; luego, se analizó la información haciendo una discusión de los resultados comparándolos con las teorías registradas en el Marco Teórico que ha permitido obtener las conclusiones de la tesis de maestría.

3.4 Variables y dimensiones de la investigación

En la tabla 4 se especifican las variables, dimensiones, subdimensiones que permitieron recoger la información respecto de los estilos de liderazgo.

Tabla 4

Variables, dimensiones y subdimensiones de la investigación

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

Fuente: Elaboración propia

3.5 Técnicas e instrumentos de la recolección de la información

Tabla 5

Técnica e instrumento empleados en la investigación

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID)

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 5, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario base CELID: Cuestionario de estilos de liderazgo, realizado por Castro, Nader y Casullo (2004), quienes tomaron como referencia las bases teóricas de liderazgo de Bass y Avolio (1985), dicho cuestionario emerge de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), en su versión idioma español la cual fue realizada por Morales y Molero en el año de 1995. Se empleó este cuestionario con el objetivo de comparar el estilo de liderazgo ejercido por el director de la IEP Premium antes y durante

el confinamiento en el año 2020. El presente instrumento fue validado mediante el juicio de expertos. “El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008, p. 29). Es importante recalcar que la elección de estas personas es muy enriquecedora para el investigador ya que obtendrá de ellos muchos beneficios para el mejoramiento del instrumento validado, ya que se trata de personas entendidas en la temática y con amplia experiencia en este contexto laboral.

Este instrumento usado para recoger datos consta de dos partes. La primera estuvo destinada a recoger los datos sociodemográficos de los sujetos de investigación, tales como edad, sexo, años de experiencia, nivel en que trabaja y cargo. Para poder procesar estos datos con el sistema SPSS.

La segunda parte del cuestionario estuvo diseñado con una escala de Likert y consta de 34 preguntas referidas a 3 dimensiones, tal como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6

Dimensiones e ítems del cuestionario de Estilos de Liderazgo

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo transformacional	Carisma	– Nos sentimos orgullosos de trabajar con él	3
		– Cuenta con nuestro respeto.	21
		– Tenemos plena confianza en él	33
		– Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	34
	Estimulación intelectual	– Pone especial énfasis en la resolución 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
		– Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	23
		– Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	25
		– Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	28
		– Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	29

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
		– Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.	30
	Inspiración	– Nos da charlas para motivarnos. – Potencia nuestra motivación de éxito – Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	19 22 24
		– Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	13
	Consideración individualizada	– Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas. – Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	14 17
		– Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	8
	Recompensa contingente	– 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.	10 11
		– Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	12
		– Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	16
Liderazgo transaccional	Dirección por excepción	– Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien. – Evita involucrarse en nuestro trabajo. – Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.	2 5 7
			9

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
		– Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	
		– Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	18
		– Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	26
		– Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	1
		– Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	6
		– Evita tomar decisiones.	20
Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	– Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	27
		– Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	31
		– Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	32

Fuente: Elaboración propia a partir del Cuestionario CELID -S

Al acceder al cuestionario electrónico, los encuestados debían responder su grado de conformidad a los ítems planteados mediante una escala de 5 opciones: totalmente en desacuerdo con la información, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo con la información. Estas fueron codificadas a través de números, para facilitar su procesamiento en la base de datos diseñada con el paquete estadístico SPSS. En la tabla 7 se puede apreciar los códigos otorgados a cada clasificación:

Tabla 7

Escala Likert aplicada en el Cuestionario

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

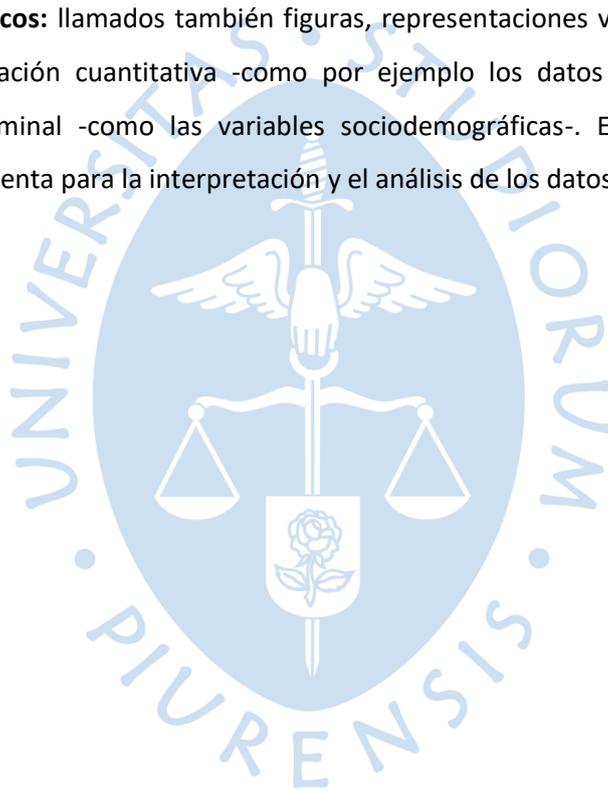
Fuente: Escala de Likert del Cuestionario CELID-S

3.6 Procedimientos para la organización y análisis de la información

Los datos obtenidos en el Google drive se trasladaron a una hoja de cálculo Microsoft Excel, luego se procesó la información con ayuda del SPSS a partir de una codificación de los mismos. Mediante el tratamiento estadístico fundamentalmente descriptivo se elaboraron las tablas de frecuencia y los gráficos de barras.

Con ayuda de los recursos tecnológicos antes mencionados se obtuvo lo siguiente:

- a. **Tablas estadísticas.** Llamadas también cuadros, representaciones que ilustran los datos obtenidos a manera de porcentajes, en relación con la frecuencia o número de respuestas obtenidas por los docentes encuestados en cada una de las escalas por ítem.
- b. **Gráficos estadísticos:** llamados también figuras, representaciones visuales que sirvieron para presentar información cuantitativa -como por ejemplo los datos contenidos en tablas de frecuencia- y nominal -como las variables sociodemográficas-. Estos gráficos fueron una poderosa herramienta para la interpretación y el análisis de los datos.





Capítulo 4: Resultados de la investigación

4.1 Contexto y sujetos de la investigación

4.1.1 Descripción del contexto de la investigación

La Institución Educativa Privada “Premium” se encuentra ubicada en el distrito, provincia y departamento de Piura. Fue creada en el año 2012 por iniciativa de un grupo de empresarios y profesionales con amplia experiencia en la docencia. La IEP Premium inicia sus actividades mediante Resolución Directoral N° 1169 de fecha 11 de marzo del año 2013 brindando el servicio solo para el nivel de educación secundaria con un promedio de 60 alumnos que cursaban el 4. ° y 5. ° año. En la actualidad la dirección y el liderazgo pedagógico está a cargo del magíster José Guadalupe Morales Quiroga. La Institución Educativa Premium cuenta con una población escolar constituida por 641 estudiantes; en el nivel inicial: 27 estudiantes, nivel primario del 1. ° al 6. ° grado: 200 estudiantes, nivel secundario del 1. ° al 5. ° grado: 414 estudiantes, quienes sobresalen en diversas disciplinas en los aspectos: académico, cultural y deportivo. Los estudiantes en su mayoría pertenecen al distrito de Piura, asimismo, provienen de los distritos de Castilla, Veintiséis de Octubre, La Unión, La Arena, Catacaos y, en menor porcentaje, de las provincias de Sechura, Paita y Ayabaca. La mayor parte de la población se caracteriza por tener un nivel económico medio debido a que los padres de familia de los estudiantes cuentan con un título profesional y mantienen un trabajo estable. Por otra parte, los estudiantes en menor proporción provienen de hogares disfuncionales.

La IEP Premium se dirige a la formación integral de los educandos, buscando desarrollar sus competencias, habilidades, capacidades y destrezas, propias del perfil de egreso de un estudiante de Educación Básica Regular, con incidencia en la práctica de valores y el fortalecimiento de una cultura armónica que permita la convivencia pacífica y su integración dentro de los espacios sociales. Se promueve, asimismo, la innovación constante, tanto a nivel de estudiantes como del personal docente, a través de la puesta en marcha de una serie de recursos académicos promotores de aprendizajes significativos, funcionales y vivenciales.

Como institución de gestión privada se preocupa por la preparación de sus estudiantes para enfrentar las circunstancias de la vida y, primordialmente, para que afronten una vida universitaria con soporte académico, aprendizajes duraderos a nivel de contenidos, procedimientos y actitudes. Todo ello proyectando su visión a la construcción de una moderna infraestructura acorde con la realidad educativa actual y a las necesidades de todos sus integrantes quienes deben adecuarse a los constantes cambios que implica la labor educativa.

4.1.2 Descripción de los sujetos de la investigación

La Institución Educativa Premium cuenta con una plana docente especializada en el rubro de la educación tanto en nivel inicial, primaria y secundaria.

Tabla 8*Rango de edades*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-25	1	4,5
26-30	7	31,8
31-35	2	9,1
36-40	6	27,3
Mayor a 40	6	27,3
Total	22	100,0

Fuente: Registro de administración de la IEP Premium

Las edades de los docentes encuestados oscilan alrededor de 20 a 45 años lo cual es un indicador de que existe una mixtura entre juventud y experiencia (ver tabla 8).

Tabla 9*Años de servicio*

Tiempo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
De 1-5 años	18	81,8
De 6-10 años	3	13,6
Mayor a 10 años	1	4,5
Total	22	100,0

Fuente: Registro de administración de la IEP Premium

Como se observa en la tabla 9, la mayoría de ellos se mantienen trabajando con la institución alrededor de 5 años a más.

Los docentes que laboran en la Institución Educativa Premium cumplen con las siguientes características: Son profesionales con valores éticos y morales bien definidos, quienes se encuentran en constante capacitación para estar al tanto de los cambios continuos que se aprecian en el sector educativo y lograr de manera acertada y responsable una formación integral en los educandos, demostrando así su vocación al servicio de los estudiantes.

Los docentes de la IEP Premium asumen con responsabilidad el cumplimiento de los procesos pedagógicos, asignados por la institución educativa, promueven un clima agradable y el trabajo en equipo los cuales son indispensables para un buen desempeño de los estudiantes. Asimismo, aplican

diversas estrategias y metodologías innovadoras, como el uso de las Tics, en su práctica educativa, lo cual hoy en día son de gran utilidad debido a la situación en que se encuentra el sector educativo.

4.2 Presentación e interpretación de los resultados de los estilos de liderazgo

En esta sección se presentan los resultados que se lograron obtener luego de realizar un análisis exhaustivo de los cuestionarios (CELID) que fueron aplicados a los docentes de la IEP Premium de Piura con el objetivo de comparar el estilo de liderazgo que ejerce el director de dicha institución antes y durante el confinamiento.

Seguidamente se muestran algunas tablas y figuras, las cuales resultan útiles para realizar un análisis general de cada una de las subdimensiones que caracterizan el estilo de liderazgo ejercido por el director de la IEP Premium. En la investigación se consideran las siguientes dimensiones: Dimensión liderazgo transformacional.

4.2.1 Presentación e interpretación de los resultados del estilo de liderazgo

transformacional

4.2.1.1 Subdimensión 1: Carisma. Se define como una cualidad natural de la que gozan algunos individuos y les permite influir sobre otros de tal forma que aquellas que lo poseen generan una confianza plena en los demás, son tratadas con mucho respeto, asimismo las personas carismáticas son vistas como un modelo a seguir, ellas brindan seguridad a sus seguidores, los cuales se sienten orgullosos de laborar con ellos.

Los resultados obtenidos para la subdimensión carisma se presentan en la tabla 10.

Tabla 10

Resultados porcentuales de la subdimensión "Carisma"

Ítems		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	AC	18,18	9,09	13,64	54,55	4,55
	DC	13,64	18,18	9,09	50,00	9,09
21. Cuenta con nuestro respeto.	AC	4,55	22,73	0,00	50,00	22,73
	DC	4,55	22,73	0,00	50,00	22,73
33. Tenemos plena confianza en él.	AC	9,09	27,27	18,18	31,82	13,64
	DC	4,55	31,82	31,82	18,18	13,64
	AC	13,64	9,09	13,64	50,00	13,64

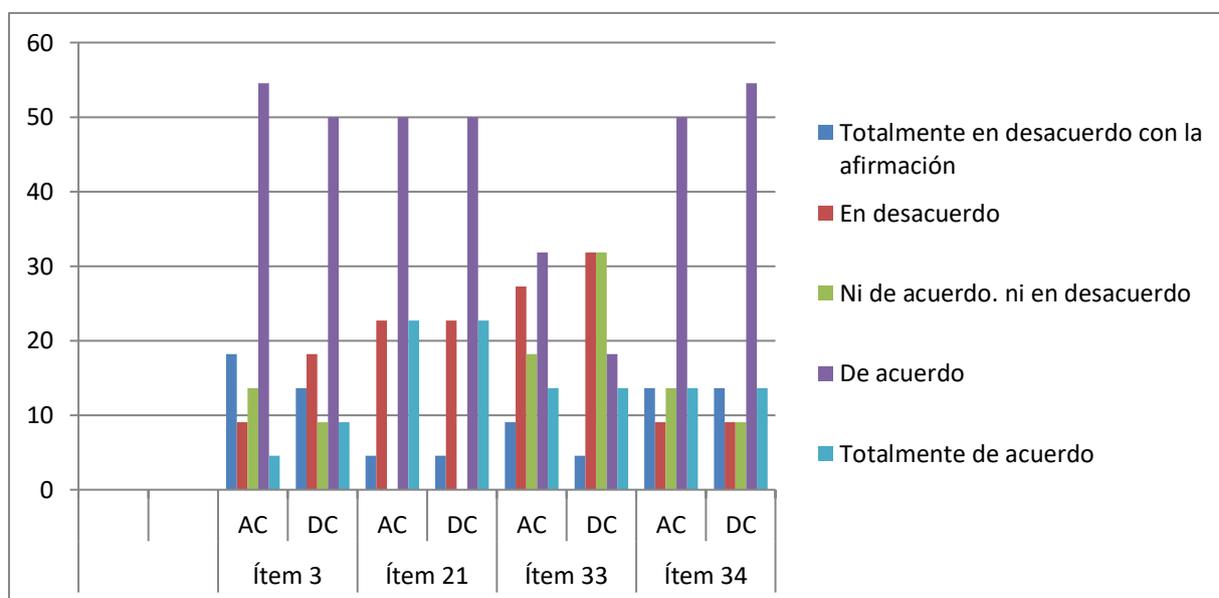
Ítems		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	DC	13,64	9,09	9,09	54,55	13,64

Nota: Los códigos AC y DC equivalen, respectivamente, a: Antes del confinamiento y después del confinamiento.

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

Figura 1

Resultados porcentuales de la subdimensión “Carisma”



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 y la figura 1 se puede apreciar que el 59,1% de los docentes encuestados manifestó sentirse orgulloso de trabajar con el director de la IE contexto de estudio, esto antes del confinamiento, específicamente, los datos muestran que el 54,55% está de acuerdo y el 4,55%, totalmente de acuerdo. Para la opción durante el confinamiento este porcentaje sufrió una leve variación, a pesar del trabajo remoto que los docentes realizan y las dificultades que esto representa, constituyendo el 59,09% de percepción positiva: de acuerdo (50,00%) y totalmente de acuerdo (9,09%).

Asimismo, se puede observar que el 50,00% de los docentes está de acuerdo con el ítem: “confiamos en la capacidad del director para superar cualquier obstáculo”, antes del confinamiento y

el 13,64% se encuentra totalmente de acuerdo, obteniéndose una percepción positiva total de 63,64%. Esto se reafirma cuando el 68,19% de los encuestados manifiestan que, durante el confinamiento, a pesar de los problemas presentados, confían en la capacidad que ejerce el director para superar las dificultades; los datos específicos se aprecian en un 54,55% que se muestra de acuerdo y un 13,64% que se muestra totalmente de acuerdo.

De igual forma se puede percibir que antes del confinamiento el 31,82% de la plana docente encuestada expresa estar de acuerdo en tener confianza plena en el director y el 13,64%, totalmente de acuerdo, lo cual representa una baja percepción (45,46%), en comparación con el 54,54 % de los encuestados, quienes manifiestan no estar de acuerdo (27,27%), totalmente en desacuerdo (9,09%), ni de acuerdo ni en desacuerdo (18,18%). Durante el confinamiento social esta baja percepción toma mayor relevancia. Al Observar la tabla 10, se puede apreciar que el 18,18 % está de acuerdo en tener plena confianza con el director y solo un 13,64% está totalmente de acuerdo lo cual satisface en un 31,82% el ítem con relación al 68,18% de los encuestados, quienes denotan no estar de acuerdo (31,82%), totalmente en desacuerdo (4,55%), ni de acuerdo ni en desacuerdo (31,82%).

Finalmente, se observa en la tabla 10 que antes del confinamiento el 50,0% de los encuestados está de acuerdo con la capacidad que tiene el director para superar cualquier obstáculo que se presenta, asimismo, el 13,64 está totalmente de acuerdo, lo cual representa una percepción positiva de este ítem por parte de los docentes hacia el director. Durante el confinamiento los encuestados reafirman su posición con un 68,19%, del cual el 54,55% está de acuerdo y el 13,64% totalmente de acuerdo con la confianza que depositan en el director para vencer cualquier dificultad.

4.2.1.2 Subdimensión 2: Inspiración. Se relaciona con los diferentes tipos de motivación que inspira una persona sobre otras con el propósito de reestructurar sus pensamientos y logre que ellos se sientan capaces de enfrentarse a cualquier situación problemática que creen imposible resolver. Las personas inspiradoras son positivas, demasiado optimistas, generan excesiva confianza en los seguidores y se valen de ello para inyectarles una fuerza extra y así puedan entregarse totalmente a su trabajo y cumplir con los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos para la subdimensión inspiración se presentan en la tabla 11.

Tabla 11

Resultados porcentuales de la subdimensión "Inspiración"

Ítems		Totalmente en desacuerdo %	En desacuerdo %	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %
19. Nos da charlas para motivarnos.	AC	4,55	27,27	9,09	40,91	18,18
	DC	0,00	31,82	13,64	36,36	18,18

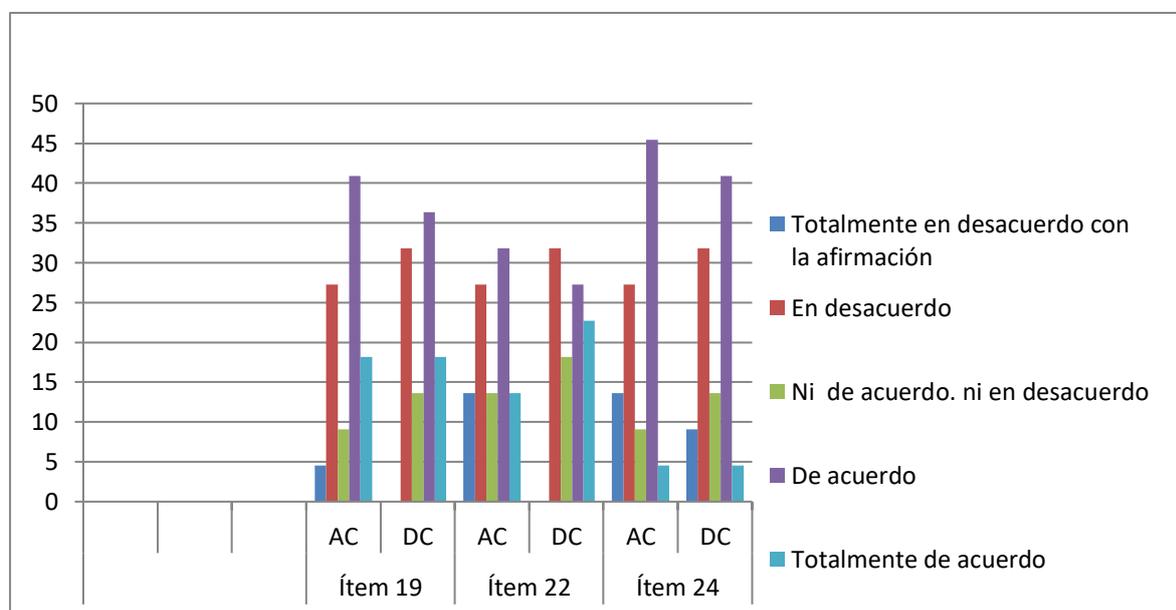
Ítems		Totalmente en desacuerdo %	En desacuerdo %	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo %	De acuerdo %	Totalmente de acuerdo %
22. Potencia nuestra motivación de éxito.	AC	13,64	27,27	13,64	31,82	13,64
	DC	0,00	31,82	18,18	27,27	22,73
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	AC	13,64	27,27	9,09	45,45	4,55
	DC	9,09	31,82	13,64	40,91	4,55

Nota: Los códigos AC y DC equivalen, respectivamente, a: Antes del confinamiento y después del confinamiento.

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

Figura 2

Resultados porcentuales de la subdimensión “Inspiración”



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 y la figura 2 se aprecia que antes del confinamiento, el 40,91% de los docentes está de acuerdo en que el director realiza charlas de motivación, además el 18,18% está totalmente de acuerdo. Esto representa un porcentaje del 59,09% de los encuestados quienes declaran la existencia de charlas motivadoras por parte del director.

Durante el confinamiento esta percepción de los encuestados acerca del ítem sigue siendo positiva, aunque con una ligera caída (54,54%) del cual el 36,36% está de acuerdo y el 18,18% totalmente de acuerdo.

Del mismo modo, se puede observar en la tabla 11 que antes del confinamiento el 31,82% de los docentes encuestados están de acuerdo en que el director potencia su motivación para lograr el éxito y el 13,64% está totalmente de acuerdo. Estos porcentajes arrojan un total del 45,46% lo cual permite vaticinar una disconformidad por parte de los encuestados debido a que el 54,54% de ellos contradice esta afirmación, con un porcentaje del 27,27%, que están desacuerdo, 13,64% que se muestran totalmente en desacuerdo y el 13,64% no están ni en acuerdo ni en desacuerdo. A diferencia de lo expresado anteriormente, durante el confinamiento el 50% de los docentes afirman que el director sí potencia su motivación para lograr los objetivos trazados, con un 27,27% que si está de acuerdo con ello y el 22,73% totalmente de acuerdo. Asimismo, se aprecia en la tabla que el 50% restante de los encuestados manifiesta estar en contra de lo enunciado anteriormente con un porcentaje de 31,82%, quienes no están de acuerdo y el 18,18% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Finalmente, puede observarse en la tabla 11 que antes del confinamiento los docentes que participaron en la encuesta, opinan estar de acuerdo con que el director trata de desarrollar nuevas formas de motivación. Ellos representan el 45,45 % del total de los encuestados frente al 4,55% que si está totalmente de acuerdo. En síntesis, el 50% de los docentes están conformes con dicha afirmación. De forma diferente ocurre con el 50% restante quienes manifiestan no estar de acuerdo en que el director desarrolle novedades técnicas de motivación (27,27%), totalmente en desacuerdo (13,64%) y, ni de acuerdo ni en desacuerdo (9,09%). En comparación con lo anterior, durante el confinamiento el 40,91% está de acuerdo con la afirmación acerca de las nuevas formas de motivación realizadas por el director y el 4,55% totalmente de acuerdo, esto representa el 45,46% del total de docentes encuestados. Este porcentaje indica una percepción negativa con relación al 54,54% de la muestra restante quienes no están de acuerdo con lo enunciado anteriormente respecto del director (31,82%), totalmente en desacuerdo (9,09%) y ni en acuerdo ni en desacuerdo (13,64%).

4.2.1.3 Subdimensión 3: Consideración individualizada. Esta se puntualiza en el apoyo personal e individual que una persona o un líder brinda a sus seguidores con la finalidad de que estos se sientan motivados, valorados y de esta manera se acoplen de forma íntegra a los objetivos trazados por la organización y puedan alcanzar las metas propuestas.

Esta subdimensión adquiere un alto valor positivo, ella se basa en el sentido humanista que muestra el líder hacia sus seguidores; como se dijo anteriormente, esto le genera mejores actitudes en los trabajadores, genera respeto hacia el líder, responsabilidad en sus quehaceres, compañerismo para trabajar en equipo, ellos presentan mayor motivación, entusiasmo para realizar sus actividades. Todo esto ocasiona un clima agradable de trabajo el cual es percibido por los trabajadores de manera positiva y se mentalizan no solo en objetivos propios si no en objetivos compartidos por toda la organización.

Los resultados obtenidos para la subdimensión consideración individualizada se presentan en la tabla 12.

En la tabla 12 y la figura 3 se aprecia que antes del confinamiento el 31,82 % de los docentes que participaron en la encuesta están de acuerdo que el director se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan, de igual manera el 13,64% está totalmente de acuerdo. Ambos porcentajes totalizan el 45,46% de los encuestados, lo que representa una percepción negativa hacia el director debido a que el 54,55% esta disconforme con lo estipulado en el presente ítem, con un desacuerdo del 22,73%, totalmente en desacuerdo el 13,64%, y, ni en acuerdo ni en desacuerdo 18,18%. Del mismo modo, durante el confinamiento el 50% de los docentes manifiestan que, si existe preocupación del director respecto de la formación de su plana docente, con el 36,36% de acuerdo y el 13,64% totalmente de acuerdo. El 50% restante contradice esta afirmación con un 27,27 % en desacuerdo, totalmente en desacuerdo el 13,64% y ni en acuerdo ni en desacuerdo 9,09%.

Tabla 12

Resultados porcentuales de la subdimensión "Consideración individualizada"

Ítems		Totalmente	En	Ni de	De	Totalmente
		en	desacuerdo	acuerdo, ni	acuerdo	de acuerdo
		desacuerdo	%	desacuerdo	%	%
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	AC	13,64	22,73	18,18	31,82	13,64
	DC	13,64	27,27	9,09	36,36	13,64
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	AC	22,73	9,09	13,64	50,00	4,55
	DC	18,18	18,18	9,09	36,36	18,18
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	AC	9,09	31,82	18,18	31,82	9,09
	DC	13,64	22,73	18,18	36,36	9,09

Nota: Los códigos AC y DC equivalen, respectivamente, a: Antes del confinamiento y después del confinamiento.

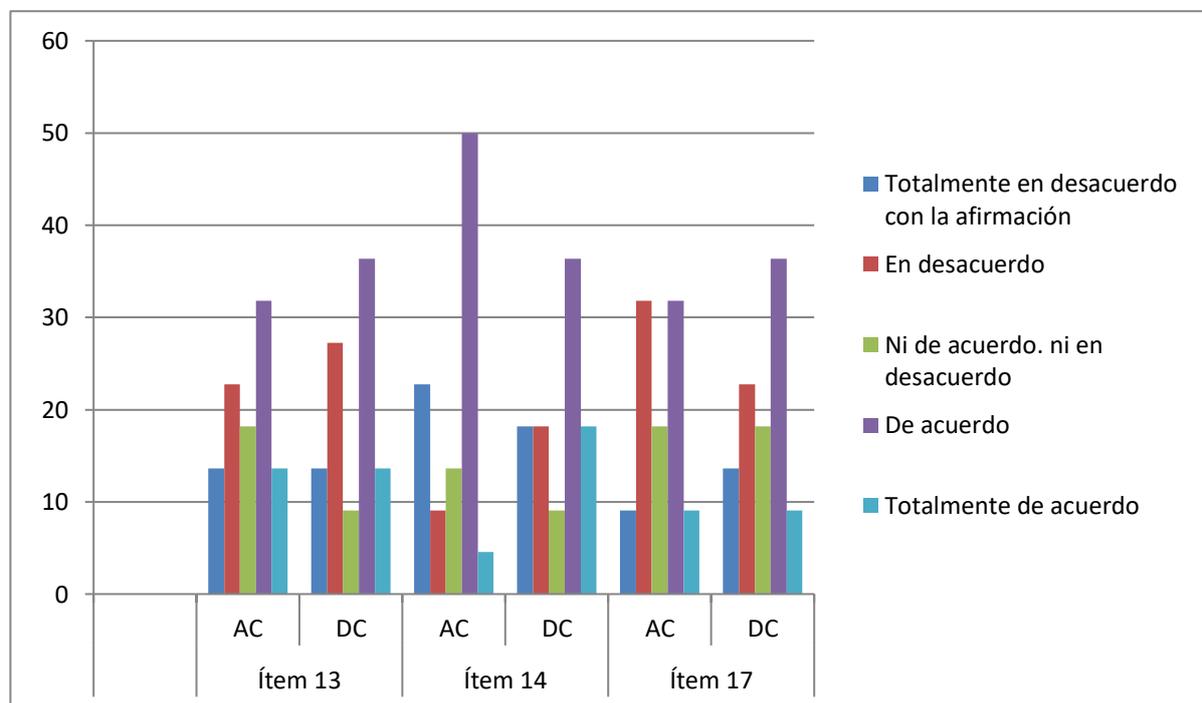
Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

A continuación, observamos que el 54,55% de la muestra encuestada comparten una percepción positiva denotando que el director centra su atención en los casos que no logran alcanzar las metas esperadas con el 50% de los docentes de acuerdo y el 4,55% totalmente de acuerdo. Algo

similar ocurre durante el confinamiento donde los docentes dejan entrever que el director si se enfoca en casos que resultan complejos para lograr los objetivos trazados con el 36,36% de acuerdo y el 18,18% totalmente de acuerdo.

Figura 3

Resultados porcentuales de la subdimensión "Consideración individualizada"



Fuente: Elaboración propia

Finalmente se visualiza que antes del confinamiento el 59,09% de los docentes admiten no estar acorde con la opción: "el director está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos". El 31,82% expresa no está de acuerdo con ello, el 9,09% totalmente en desacuerdo y el 18,18%, ni en acuerdo ni en desacuerdo. Lo mismo ocurre con los resultados durante el confinamiento, pues aquí se aprecia que el 59,09% muestra su descontento con la opción anterior con el 22,73% en desacuerdo, el 13,64% totalmente en desacuerdo y el 18,18% ni en acuerdo ni en desacuerdo.

4.2.1.4 Subdimensión 4: Estimación intelectual. Esta subdimensión se caracteriza por la estimulación que reciben los seguidores por parte del líder con la finalidad de que ellos enfrenten los problemas y los resuelvan utilizando la inteligencia, el razonamiento. El líder fomenta la creatividad y la innovación en sus colaboradores.

Los resultados obtenidos para la subdimensión estimulación intelectual se presentan en la tabla 13.

Tabla 13*Resultados porcentuales de la subdimensión "Estimación intelectual"*

Ítem		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	AC	13,64	9,09	22,73	45,45	9,09
	DC	4,55	22,73	13,64	45,45	13,64
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	AC	4,55	27,27	18,18	40,91	9,09
	DC	4,55	27,27	18,18	31,82	18,18
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender	AC	18,18	9,09	18,18	40,91	13,64
	DC	9,09	18,18	9,09	45,45	18,18
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas	AC	9,09	27,27	18,18	45,45	0,00
	DC	9,09	27,27	18,18	40,91	4,55
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos	AC	9,09	13,64	13,64	54,55	9,09
	DC	9,09	13,64	13,64	54,55	9,09
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos	AC	13,64	13,64	22,73	40,91	9,09
	DC	4,55	22,73	22,73	31,82	18,18
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes	AC	9,09	22,73	13,64	54,55	0,00
	DC	4,55	27,27	18,18	50,00	0,00

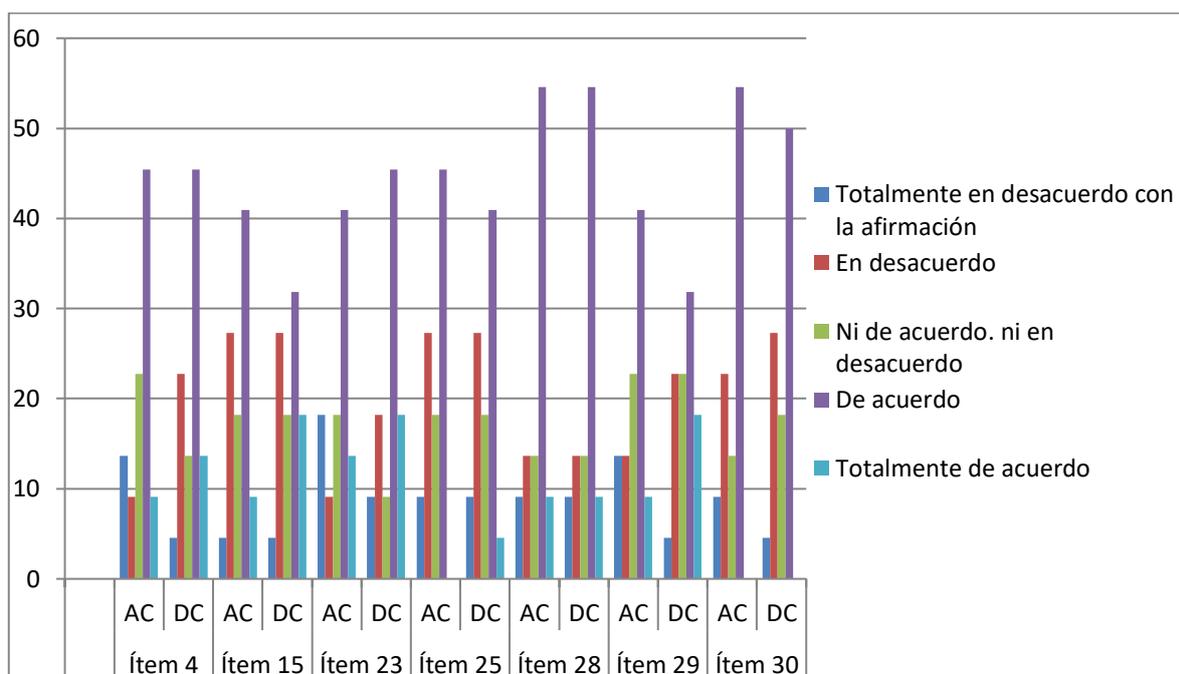
Nota: Los códigos AC y DC equivalen, respectivamente, a: Antes del confinamiento y después del confinamiento.

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID -S

La tabla 13 y figura 4 nos permite apreciar que antes del confinamiento los docentes expresan que el director pone especial énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar. Ello queda especificado en la encuesta en la cual el 45,45% de ellos están de acuerdo y el 9,09% totalmente de acuerdo. Algo similar ocurre durante el confinamiento donde lo encuestados, en un 45,45% mantienen esta afirmación sobre el director y el 13,64% totalmente de acuerdo lo cual nos conlleva a deducir que en la óptica de los docentes sobre el director en este ítem es positiva.

Figura 4

Resultados porcentuales de la subdimensión "Estimación intelectual"



Fuente: Elaboración propia

También podemos observar que antes del confinamiento el 54,55% de los docentes están de acuerdo en la promoción del director sobre el uso de la inteligencia para superar cualquier obstáculo, asimismo el 9,09% están totalmente de acuerdo. Durante el confinamiento se mantienen los mismos porcentajes lo cual refleja a simple vista que el director en esta fase de trabajo sigue estimulando a los docentes a utilizar este recurso para solucionar los problemas a los que puedan enfrentarse.

Por otra parte, visualizamos que antes del confinamiento el 50% de los docentes concuerdan que el director les solicita constantemente a ellos que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos. (40,91% de acuerdo y 9,09% totalmente de acuerdo), sin embargo, el 50% restante niega esta afirmación (13,64% en desacuerdo, 13,64% totalmente en desacuerdo y el 22,73% ni de acuerdo ni en desacuerdo). De aquí podemos concluir que no existe consenso para predecir una percepción positiva o negativa sobre esta afirmación.

Durante el confinamiento ocurre una situación similar debido a que el 50% está de acuerdo con el pedido del director a ellos, referente a la emisión de opiniones, que estas sean correctamente sustentadas, a diferencia que ahora el porcentaje “de acuerdo” disminuye hasta un 31,82% y “totalmente de acuerdo” incrementa hasta el 18,18%. El 50% restante mantiene una postura negativa sobre esta afirmación con el 22,73% en desacuerdo (sufre un aumento respecto a la fase anterior), 4,55% totalmente en desacuerdo (sufre una disminución respecto de la fase anterior) y el 22,73% ni de acuerdo ni en desacuerdo (se mantiene igual a la fase anterior).

De esto se concluye, al igual que el ítem anterior, que no existe una aprobación positiva o negativa por parte de los docentes sobre esta afirmación.

Asimismo, en la tabla se aprecia que antes del confinamiento el 45,45% de los encuestados están de acuerdo que el director les motiva a pensar de formas novedosas los viejos problemas, sin embargo, no hay ningún docente que está totalmente de acuerdo con tal aseveración, por el contrario, más del 50% aceptan que el director no provoca motivación respecto de la afirmación anterior (27,27% en desacuerdo, 9,09% totalmente en desacuerdo y un 18,18% ni de acuerdo ni en desacuerdo). Todo esto nos permite concluir que el 54, 54% de los docentes se muestran disconformes con el ítem expresado anteriormente.

Durante el confinamiento se presenta algo similar, los docentes, en un porcentaje del 46, 46% (40,91% de acuerdo y 4,55% totalmente de acuerdo) confirman que el director les cambio el pensamiento en la forma de resolver viejos problemas. El 53,54% contradice tal afirmación con porcentajes del 27,27% en desacuerdo, 9,09% totalmente en desacuerdo y 18,18% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se concluye que en ambas fases los docentes, en su mayoría, mantienen firme su percepción negativa hacia el director señalando que no les genera ningún tipo de estimulación para que ellos solucionen cualquier problema del pasado de diversas y novedosas formas.

4.2.2 Presentación e interpretación los resultados generales para determinar el predominio de la subdimensión del estilo de liderazgo transformacional

El estilo de liderazgo transformacional es uno de los modelos que se caracteriza por la preocupación que el líder muestra hacia el capital humano. Se puede afirmar que es un estilo completamente diferente del resto ya que sus objetivos están divididos equitativamente y corresponden a un buen manejo de la organización, y, para que ello se produzca, se necesita un gran interés por el lado humano de los seguidores; tales como un buen trato con todo el personal, confianza plena, empatía, motivación. La mixtura de ambas características puede augurar el éxito de la organización.

La mayor parte de las organizaciones ven en este modelo un buen prospecto, el cual debe estar inmiscuido en el perfil de sus directivos, sin embargo, algunas de ellas todavía están mentalizadas en que el estilo de liderazgo transaccional es la mejor opción ya que lo que importa solo son los resultados.

El liderazgo transformacional presenta 4 subdimensiones que a continuación se mencionan; carisma, inspiración, consideración individual y la estimulación intelectual, las cuales presentan diversas características que ya fueron detalladas anteriormente y que serán analizadas con el propósito de obtener mayor información acerca de los rasgos que predominan en el director de la institución educativa.

Tabla 14

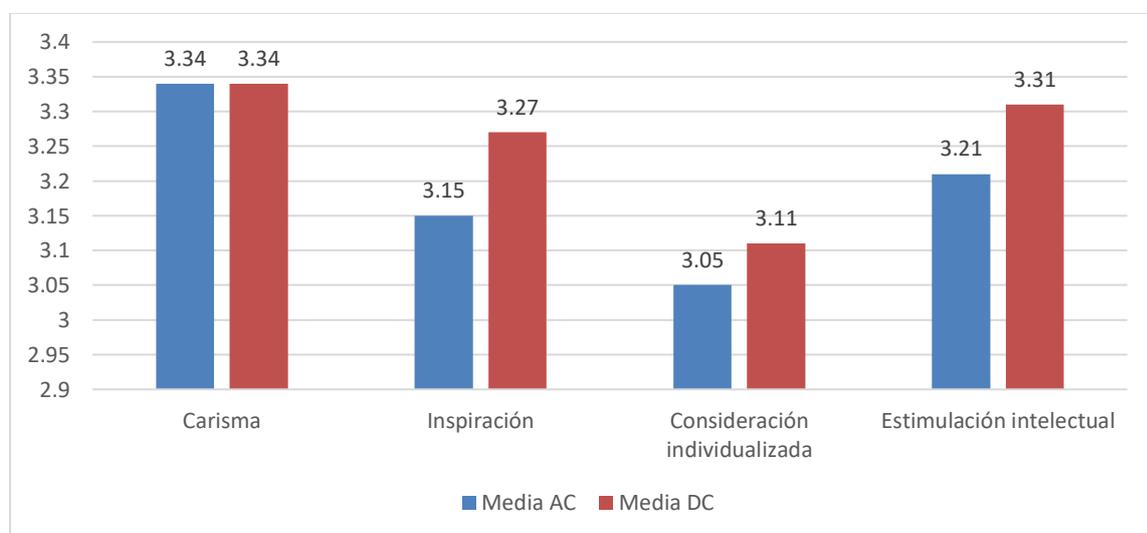
Comparación de los resultados de las subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transformacional

Subdimensión	Media AC	Media DC
Carisma	3.34	3.34
Inspiración	3.15	3.27
Consideración individualizada	3.05	3.11
Estimulación intelectual	3,21	3.31

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

Figura 5

Subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transformacional, comparación de resultados.



Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 y la figura 5 permiten apreciar que, de las 4 subdimensiones analizadas en el estilo de liderazgo transformacional, el carisma es la que obtiene mayor predominio, según los resultados obtenidos mediante valores de medias. Antes del confinamiento el carisma obtiene un valor medio de 3,34 y durante el confinamiento permanece invariable lo cual permite predecir que los rasgos de líder carismático del director permanecieron intactos en ambas fases de estudio, así mismo, la subdimensión estimulación intelectual también presenta un alto valor de aceptación por los encuestados con un valor medio de 3,21, antes del confinamiento y 3,31 durante el confinamiento. De esto se deduce que el directivo incrementa este rasgo de estimular intelectualmente a sus seguidores durante el confinamiento, lo cual es comprensible por la situación presentada en esta fase de confinamiento.

4.2.3 Presentación e interpretación de los resultados del estilo de liderazgo transaccional

4.2.3.1 Subdimensión 1: Dirección por excepción. Los líderes que adquieren esta subdimensión mantienen un control sobre sus colaboradores, ya sea de forma activa o pasiva, en algunas ocasiones solo intervienen cuando presienten que la estabilidad de la organización está en riesgo (dirección por excepción pasiva), aplicando las medidas correctivas necesarias para evitar cualquier error que pueda perjudicar a la organización, por otra parte, los líderes con dirección por excepción activa están más involucrados con su trabajo en la organización, son muy rigurosos, están en constante monitoreo y control de su personal tratando de que cometan los mínimos errores posibles. En algunas ocasiones se muestran demasiado rígidos e inflexibles.

Los resultados obtenidos para la subdimensión dirección por excepción se presentan en la tabla 15.

Tabla 15

Resultados porcentuales de la subdimensión "Dirección por excepción"

Ítems		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	AC	13,64	18,18	22,73	45,45	0,00
	DC	22,73	9,09	22,73	45,45	0,00
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	AC	31,82	27,27	18,18	13,64	9,09
	DC	18,18	40,91	18,18	13,64	9,09
	AC	9,09	40,91	27,27	18,18	4,55

Ítems		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”	DC	18,18	31,82	27,27	18,18	4,55
	AC	13,64	36,36	18,18	31,82	0,00
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	DC	9,09	40,91	18,18	31,82	0,00
	AC	9,09	18,18	9,09	59,09	4,55
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	DC	9,09	18,18	13,64	45,45	13,64
	AC	9,09%	18,18	13,64	54,55	4,55
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	DC	13,64%	13,64	22,73	40,91	9,09
	AC	9,09%	18,18	13,64	54,55	4,55

Nota: Los códigos AC y DC equivalen, respectivamente, a: Antes del confinamiento y después del confinamiento.

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

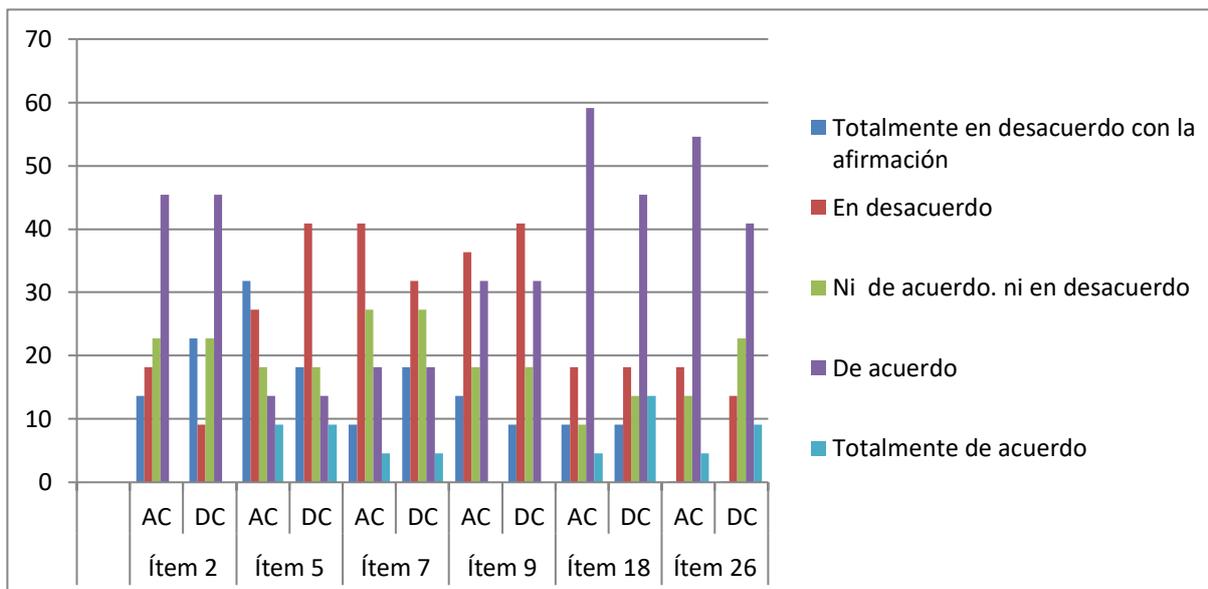
En la tabla 15 y la figura 6 se logra observar, antes del confinamiento, los docentes, en un 63,64 % confirman que el director evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien (59,09% de acuerdo y 4,55% totalmente de acuerdo). Durante el confinamiento este porcentaje disminuye levemente hasta un 59,09% (45,45% de acuerdo y 13,64% totalmente de acuerdo), lo cual nos da a entender que el director, a pesar del trabajo remoto que realizan los docentes, si no existen dificultades que afecten la organización, considera que se debe evitar realizar cambios.

También se aprecia, antes del confinamiento, el director permite que los docentes realicen su trabajo como siempre lo hacen a menos que el considere necesario realizar algún cambio, esto queda plasmado en la tabla anterior donde el 54,55% están de acuerdo y el 4,55% totalmente de acuerdo, a diferencia de la etapa de confinamiento donde el porcentaje queda equilibrado en las opiniones de

los docentes pues el 50% considera que el director no cumple con este ítem (13,64 en desacuerdo, 13,64% totalmente en desacuerdo y 22,73% ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Figura 6

Resultados porcentuales de la subdimensión “Dirección por excepción”



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, a la pregunta “el director evita involucrarse en nuestro trabajo”, los docentes responden que antes del confinamiento el 27,27% está en desacuerdo, el 31,82% totalmente en desacuerdo y el 18,18% no está, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto denota que el director constantemente se involucra en el trabajo que ellos realizan., esto se totaliza con un porcentaje del 77,27% de los encuestados. Algo similar ocurre durante el confinamiento donde los docentes, en un porcentaje semejante (77,27%), persisten en confirmar que el director continúa involucrándose en el trabajo que ellos realizan.

Del mismo modo cuando se pregunta: ¿el director demuestra que cree firmemente en el dicho si funciona no lo arregles?, ellos responden que están en desacuerdo (40,91%), totalmente en desacuerdo (9,09%) y ni de acuerdo ni en desacuerdo (27,27%). Esto refleja que el 77,27% de los docentes encuestados perciben que el director no promueve este dicho, pues si la organización funciona correctamente sienten que él se involucra mucho más en beneficio de la organización.

Durante el confinamiento se aprecia el mismo porcentaje (77,27%), en el cual los encuestados responden nuevamente que el director no demuestra ser partidario del dicho: “si funciona no lo arregles” (31,82% en desacuerdo, 18,18% totalmente en desacuerdo y 27,27% ni de acuerdo, ni en desacuerdo). Por lo tanto, podemos concluir que el director en ambas etapas de trabajo se muestra como una persona que no es conformista.

4.2.3.2 Subdimensión 2: Recompensa contingente. La recompensa contingente es la subdimensión en la cual los líderes ofrecen premios a sus empleados con el objetivo de que ellos se den íntegros en su quehacer diario y logren los fines trazados en beneficio de la organización, en algunas ocasiones los premios son remplazados por castigos debido a que los colaboradores no cumplen con las expectativas trazadas por el líder.

Los resultados obtenidos para la subdimensión recompensa contingente se presentan en la tabla 16.

Tabla 16

Resultados porcentuales de la subdimensión "Recompensa contingente"

Ítems		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo	AC	13,64	36,36	36,36	9,09	4,55
	DC	9,09	40,91	36,36	9,09	4,55
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener	AC	18,18	13,64	0,00	63,64	4,55
	DC	13,64	18,18	0,00	59,09	9,09
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo	AC	18,18	22,73	13,64	36,36	9,09
	DC	31,82	13,64	13,64	36,36	4,55
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él	AC	13,64	13,64	13,64	54,55	4,55
	DC	9,09	18,18	13,64	45,45	13,64
	AC	9,09	22,73	22,73	36,36	9,09

Ítems		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
16. Trata de que obtenemos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	DC	9,09	22,73	22,72	31,82	13,64

Nota: Los códigos AC y DC equivalen, respectivamente, a: Antes del confinamiento y después del confinamiento.

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

En la tabla 16 y la figura 7 se aprecia que antes del confinamiento los docentes expresan que el director se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que él espera que hagan y lo que ellos pueden obtener. Esto se evidencia en los resultados que muestran un porcentaje de 68,19% de aprobación del total de encuestados (63,64% de acuerdo y 4,55 % totalmente de acuerdo). Durante el confinamiento ocurre algo similar, puesto que los docentes continúan afirmando que existe un pacto de por medio con el director respecto de la labor realizada por ellos y los beneficios que obtienen de acuerdo a su desempeño, aunque en esta etapa el 59,09 % está de acuerdo y el 9,09 % totalmente de acuerdo, lo que se aproxima al porcentaje de aprobación de la fase anterior (68,18%). De ello se concluye que existe siempre un trato entre el director y los docentes en ambas etapas, de tal manera que las dos partes queden beneficiadas.

De igual forma se puede observar que antes del confinamiento los docentes opinan que el director les hace saber que ellos pueden lograr lo que deseen si trabajan de acuerdo a lo pactado con él. El 54,55% está de acuerdo con esta afirmación y el 4,55% totalmente de acuerdo. Esto nos permite visualizar que el 59,1% de los docentes asegura que ellos trabajan de acuerdo al pacto que realizan con el director siempre que exista beneficio compartido. A su vez durante el confinamiento sucede algo parecido, aquí los docentes en un 45,45% están de acuerdo con el ítem anterior y el 13,64% totalmente de acuerdo. Esto significa que el 58,79% de los encuestados acepta la afirmación anterior. Finalmente se concluye que antes y durante el confinamiento los docentes realizan su trabajo asegurando la existencia de un pacto con el director siempre y cuando encuentren satisfacción mutua.

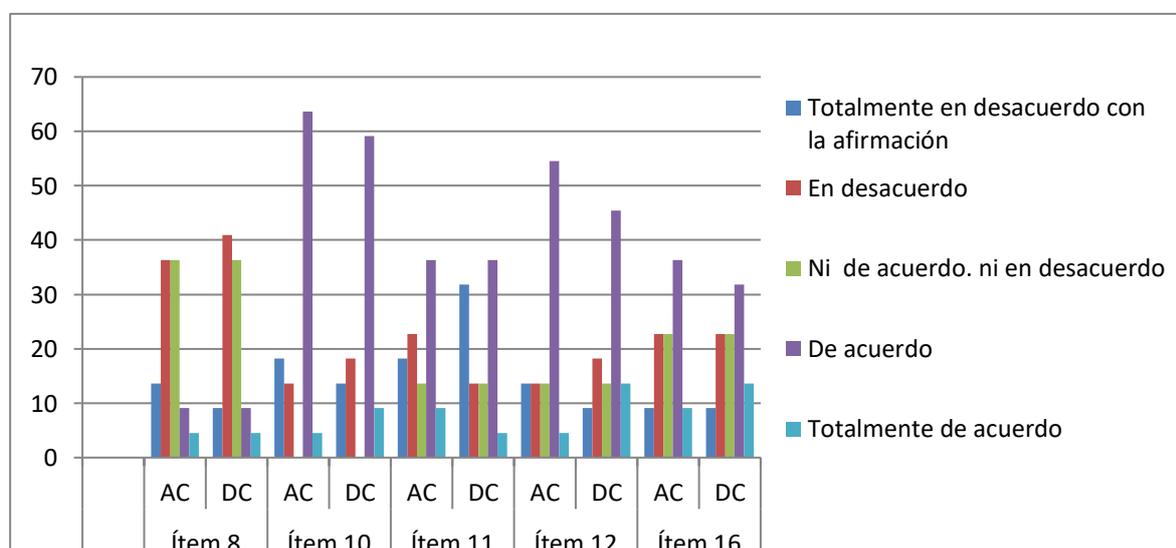
También se aprecia en la tabla 16 que antes del confinamiento los docentes encuestados no están de acuerdo (36,36%) con lo planteado en el ítem: “El director nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo”, el 13,64% está totalmente en desacuerdo y 36,36% ni en acuerdo ni en desacuerdo. De esto se concluye que el 86,36% de los docentes niega que ellos reciban siempre

beneficios a cambio del apoyo que brindan al director. Lo mismo ocurre durante el confinamiento, el 86,36% de los encuestados niegan lo estipulado anteriormente, a diferencia de la etapa precedente, ahora el 40,91% está en desacuerdo, el 9,09% totalmente en desacuerdo y el 36,36% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Así, deducimos que en ambas etapas de trabajo el director no siempre accede a la petición de los docentes a cambio del apoyo recibido por ellos.

Finalmente, se observa que antes del confinamiento, el 54,55% de los docentes opina que el director no siempre satisface sus deseos a cambio de su cooperación. De ellos el 22,73% está en desacuerdo, el 9,09% totalmente en desacuerdo y el 22,73% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Así mismo durante el confinamiento la situación no varía demasiado ya que ahora el 54,54 % de los encuestados mantiene la misma posición respecto a lo expresado anteriormente. Los porcentajes sufren pequeñas variaciones, ahora el 22,73% está en desacuerdo, el 9,09 totalmente en desacuerdo y el 22, 72% ni de acuerdo ni en desacuerdo. De esto se deduce, que el mayor porcentaje de los docentes manifiesta que el director no accede siempre a cumplir deseos a cambio de su colaboración.

Figura 7

Resultados porcentuales de la subdimensión "Recompensa contingente"



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Presentación e interpretación los resultados generales para determinar el predominio de la subdimensión del estilo de liderazgo transaccional

Como se ha explicado anteriormente, el estilo de liderazgo transaccional es aquel que está basado en la transacción entre los seguidores a cambio de premios y recompensas entre ellos, lo cual no significa que represente un estilo de liderazgo negativo, sin embargo, es muy útil en diversas organizaciones para cumplir con las metas establecidas.

El estilo de liderazgo transaccional consta de dos subdimensiones; La dirección por excepción, la cual puede ser activa o pasiva y la recompensa contingente, cada una de ellas con sus rasgos o características bien definidas las cuales ya han sido mencionadas anteriormente.

De manera general se puede definir la subdimensión dirección por excepción como aquella que logra un líder transaccional al tener a su disposición el manejo de la organización y puede realizarlo de manera pasiva, que es cuando solo participa al enterarse sobre problemas que afectan a la organización, involucrándose en ese momento para subsanar los posibles errores cometidos en la organización y, la otra forma es, la participación activa, en la cual está totalmente inmiscuido, supervisando, controlando, tratando de que se cometan los menores errores posibles. La parte negativa de esta subdimensión es que el directivo sanciona cuando los trabajadores no cumplen de manera eficaz con el trabajo encomendado a ellos generando una sensación de temor en los seguidores.

Tabla 17

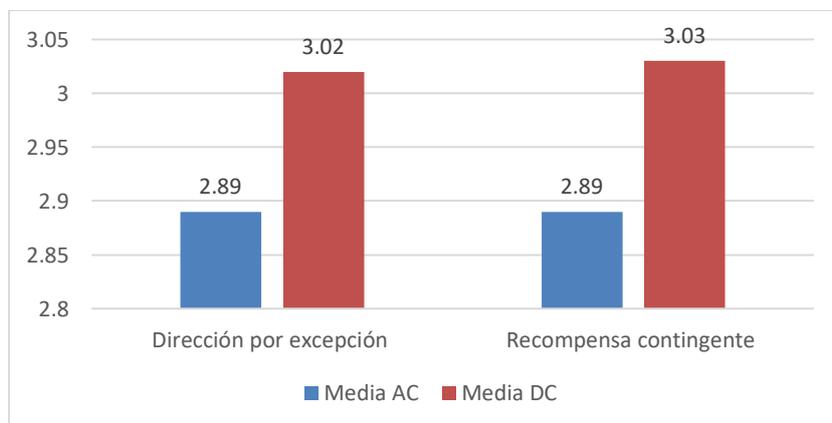
Comparación de los resultados de las subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transaccional

Liderazgo transaccional	Media AC	Media DC
Dirección por excepción	2.89	3.02
Recompensa contingente	2.89	3.03

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID —S

Figura 8

Subdimensiones de la variable estilo de liderazgo transaccional, comparación de resultados.



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 y la figura 8 se puede apreciar una comparación entre las subdimensiones del estilo de liderazgo transaccional, antes y durante el confinamiento. Se puede visualizar, utilizando valores de medias, que la subdimensión recompensa contingente, es la que presenta un leve

predominio, con relación a la subdimensión dirección por excepción. Antes del confinamiento el director presenta rasgos de ambas subdimensiones, en la misma proporción (2,89 de valor medio), sin embargo durante el confinamiento se aprecia un leve ascenso en la subdimensión recompensa contingente, 3,03 de valor medio, frente al 3,02 que se observa en la subdimensión dirección por excepción. De ello se puede inferir que el director muestra mayor preocupación por las transacciones que celebra con sus seguidores a cambio de premios y castigos siempre y cuando los docentes muestren eficacia o ineficacia en la realización del trabajo encomendado.

4.2.5 Presentación e interpretación de los resultados del estilo de liderazgo *Laissez Faire*

4.2.5.1 Dimensión *Laissez Faire* (ausencia de liderazgo). El líder que ejerce este estilo encomienda todas las tareas de la organización a sus trabajadores, les brinda absoluta libertad para que ellos resuelvan los problemas de la mejor manera posible, tomen decisiones, siempre que ello beneficie a la institución, dicho de otra forma, los deja hacer. Existe demasiada confianza entre el líder y los seguidores que prácticamente los colaboradores son los responsables de dirigir la organización.

Se puede considerar como un estilo de liderazgo negativo, el cual aún está presente en muchas organizaciones, a las cuales se les puede predecir un posible fracaso en los objetivos propuestos por la organización.

Algunos autores piensan que el líder *Laissez Faire* puede emplear este estilo de liderazgo siempre y cuando se asegure que el personal que tiene a su disposición denota alta capacidad para asumir las riendas de la organización en las situaciones que él no está presente, sin embargo, esto no lo exonera del valor negativo que esto representa, pues su presencia en la organización es vital para el manejo de la organización junto a sus trabajadores.

Los resultados obtenidos para la subdimensión *Laissez Faire* se presentan en la tabla 18.

Tabla 18

*Resultados porcentuales de la dimensión *Laissez Faire*- ausencia de liderazgo*

Ítems		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		%	%	%	%	%
1.Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral	AC	27,27	27,27	18,18	18,18	9,09
	DC	22,73	22,73	18,18	22,73	13,64
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones	AC	13,64	45,45	36,36	4,55	0,00
	DC	18,18	45,45	31,82	4,55	0,00
	AC	18,18	31,82	31,82	13,64	4,55

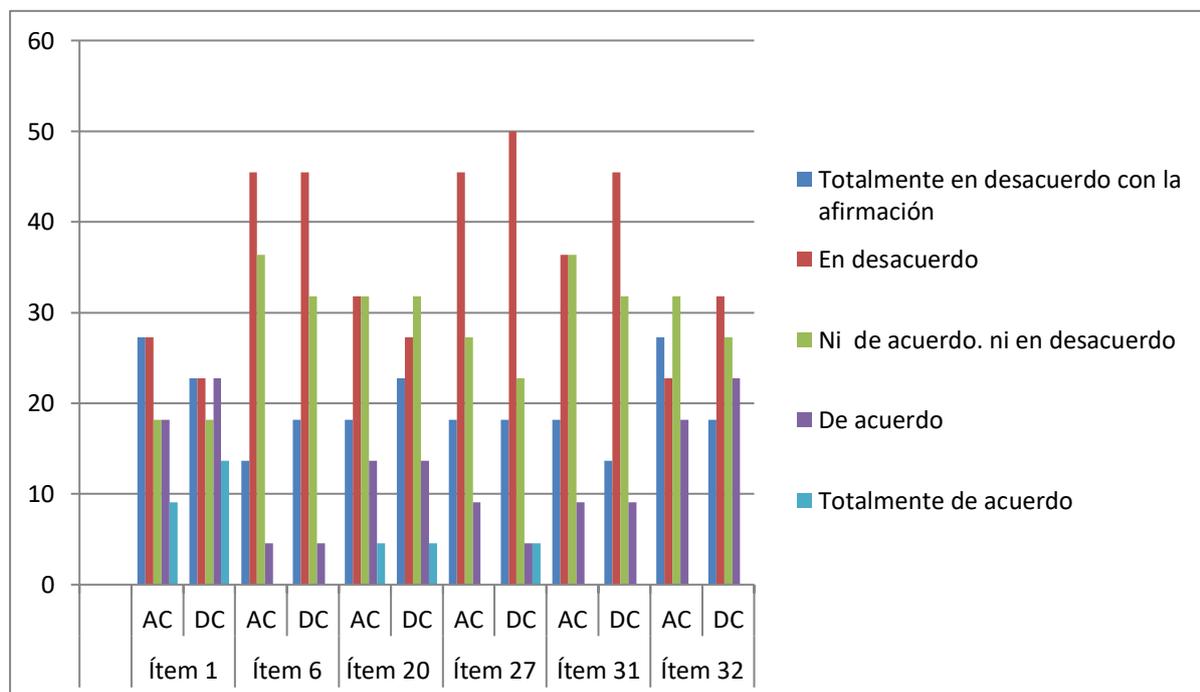
Ítems			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			%	%	%	%	%
20. Evita tomar decisiones	DC		22,73	27,27	31,82	13,64	4,55
	AC		18,18	45,45	27,27	9,09	0,00
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema	DC		18,18	50,00	22,73	4,55	4,55
	AC		18,18	36,36	36,36	9,09	0,00
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas	DC		13,64	45,45	31,82	9,09	0,00
	AC		27,27	22,73	31,82	18,18	0,00
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	DC		18,18	31,82	27,27	22,73	0,00
	AC		18,18	31,82	27,27	22,73	0,00

Nota: Los códigos AC y DC equivalen, respectivamente, a: Antes del confinamiento y después del confinamiento.

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

Figura 9

Resultados porcentuales de la dimensión Laissez Faire- ausencia de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 y la figura 9 se puede apreciar, según la óptica de los docentes encuestados, respecto al ítem “el director evita decirnos su opinión en algunas ocasiones”, ellos responden que antes del confinamiento, en un alto porcentaje (95,55%), no concordar con ello. Esto queda demostrado cuando el 45,45% manifiesta estar en desacuerdo, el 13,64% totalmente en desacuerdo y el 36,36 % ni de acuerdo ni en desacuerdo. Así mismo durante el confinamiento el panorama en esta etapa permanece invariable con un 95,55% de los encuestados manteniendo el mismo juicio respecto al director. Según los docentes ahora el 45,45% está en desacuerdo, el 18,18% totalmente en desacuerdo y el 31,82% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Como se puede observar las escalas sufrieron pequeñas variaciones durante el confinamiento, pero de manera general podemos concluir que los docentes manifiestan que el director si expresa sus opiniones en las ocasiones que el cree necesarias.

A continuación, al consultar a los docentes, si el director evita decirles cómo se tienen que hacer las cosas, la mayor parte de ellos (90,91%), responden que antes del confinamiento, ello no es posible. Esto se especifica al observar la tabla 18 en la cual el 36,36% no está de acuerdo, el 18,18 % totalmente en desacuerdo y el 36,36% ni de acuerdo ni en desacuerdo. De igual forma, durante el confinamiento ocurre algo similar, el 90,91% de los encuestados mantienen la misma opinión anterior, respecto al director. Ahora los porcentajes varían ligeramente en las escalas, tal que el 45,45% expone estar en desacuerdo, el 13,64% totalmente en desacuerdo y el 31,82% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Al finalizar este análisis podemos concluir afirmando, desde el punto de vista de los docentes, antes y durante el confinamiento, que el director se muestra como una persona que les comunica como se deben realizar las cosas lo cual puede representar un factor positivo en beneficio de ellos y de la institución.

También se puede visualizar en la tabla 18 la respuesta de los docentes con relación a la consulta “la presencia del director tiene poco efecto en su rendimiento laboral”. Ellos exponen que antes del confinamiento el 72,72% cree que no es así. Al observar la tabla anterior nos percatamos que el 27,27% está en desacuerdo, el mismo porcentaje está totalmente en desacuerdo y el 18,18% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Si comparamos con la etapa anterior, durante el confinamiento, el porcentaje total sobre la negatividad del ítem decayó hasta el 63,64%, frente al 36,36% que manifiesta lo contrario, sin embargo, éste todavía representa un porcentaje mayor de los docentes encuestados, a diferencia que ahora el 22,73% está en desacuerdo, el 22,73% en desacuerdo y el 18,18% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Como podemos ver las escalas variaron en un pequeño porcentaje durante el confinamiento. Finalmente podemos deducir que los docentes afirman, en un porcentaje mayoritario, antes y durante el confinamiento, que la presencia del director si les ocasiona mucho efecto en su rendimiento laboral.

Finalmente, al observar la tabla anterior, con relación a la consulta:” es probable que el director esté ausente cuando se lo necesita”, ellos responden rotundamente que no (81,82%). Esto se

evidencia en la tabla 18, en la cual se logra apreciar que antes del confinamiento, el 22,73% de los docentes no está de acuerdo con el ítem anterior, el 27,27% está totalmente en desacuerdo y el 31,82% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Tanto como en la etapa anterior, durante el confinamiento, los docentes encuestados confirman su posición, al responder, en su mayoría, que es falso que el director no está presente cuando ellos lo requieren. El porcentaje en esta ocasión disminuyó hasta un 77,27% el cual queda distribuido de la siguiente forma: están en desacuerdo con el ítem 31,82%, el 18,18% está totalmente en desacuerdo y el 27,27% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Concluimos que en ambas etapas de trabajo los docentes, en su mayoría, creen que es muy probable la presencia del director cuando ellos lo necesitan. Esto nos permite aseverar que los docentes encuestados tienen una percepción positiva hacia el director ya que las posibilidades de encontrarlo, cuando se le solicita es alta, así podrían resolver algunas dificultades presentadas en el trabajo realizado.

4.2.6 Presentación e interpretación los resultados generales para determinar el predominio del estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo representa una característica muy importante que posee un líder, ya que este representa el eje fundamental de la organización y en parte de los éxitos o fracasos que puedan concretarse; ante ello es necesario que los directivos analicen cuál es el perfil ideal que debe ostentar un líder, cuáles son sus fortalezas, sus limitaciones. Estas características son importantes a la hora de realizar la elección de esta persona que tendrá la difícil misión de guiar el rumbo de la organización, más aún en la situación en que se encuentra el mundo hoy en día, la pregunta clave es ¿qué estilo debe adoptar un líder en esta era digital?, la respuesta es simple, un líder debe estar capacitado para enfrentar cualquier situación a la que tenga que enfrentarse y asumirla con responsabilidad.

A continuación, se presenta la tabla general donde se resumen los resultados por dimensión, obtenidos de las encuestas aplicadas a los docentes de la IEP Premium.

Tabla 19

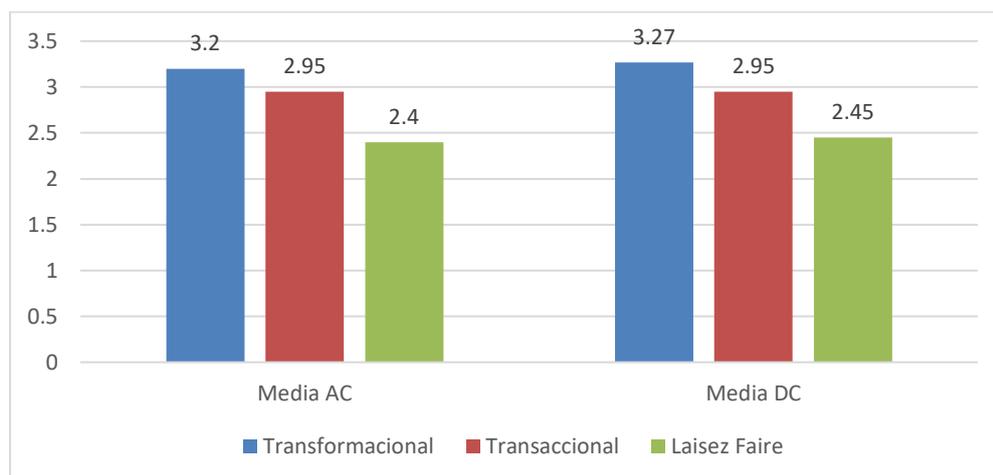
Comparación de los resultados de las Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

Dimensión	Media AC	Media DC
Transformacional	3.20	3.27
Transaccional	2.95	2.95
Laissez Faire	2.40	2.45

Fuente: Resultados de Aplicación de Cuestionario CELID –S

Figura 10

Dimensiones de la variable estilos de liderazgo, comparación de resultados.



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla 19 y en la figura 10, según los resultados de los cuestionarios (CELID), aplicados a los docentes de la IEP Premium, que el estilo de liderazgo que predomina en el ejercicio que el director hace de su función es el transformacional, el cual logra un valor medio de 3,20 antes del confinamiento y 3,27 durante el confinamiento, lo que nos permite inferir que el director, a pesar de la situación en la que se vio afectada su función debido al confinamiento social, mantiene los rasgos que caracterizan a un líder transformacional, información que permite aprobar la hipótesis planteada en el capítulo 1.

4.3 Discusión de los resultados de la investigación

En la actualidad las instituciones educativas necesitan estar al mando de personas idóneas, altamente capacitadas para dirigir; asimismo personas que se preocupen por el sentido humanista de sus colaboradores, que muestren solidaridad, empatía, que generen confianza y admiración por parte de ellos, de esta manera ante cualquier situación adversa que se presente en la organización, los colaboradores se darán íntegros, se las jugarán por ellos sin importar las consecuencias. Estas personas llamadas líderes deberán conducir a las instituciones educativas por el camino correcto para lograr cumplir con la misión y la visión propuestas en su PEI, así como otros objetivos de carácter institucional. Como puede observarse, es indispensable la presencia de un líder en las instituciones educativas, ahora el estilo de liderazgo que ejerzan estas personas será muy importante para el éxito o fracaso de institución.

La presente investigación tiene como objetivo principal comparar el estilo de liderazgo que ejerce el director antes y durante el confinamiento, así como también comparar los rasgos más importantes que predominan en cada uno de los estilos durante estas dos etapas de investigación.

Para llevar a cabo todo ello se requirió el apoyo del personal docente, quienes, de una manera responsable y justa accedieron a participar en el estudio y respondieron el cuestionario CELID (S), el cual estuvo conformado de 34 preguntas correctamente formuladas y dichos resultados fueron procesados estadísticamente mediante el sistema operativo SPSS, los cuales se muestran a continuación de una manera detallada, realizando un análisis exhaustivo de cada una de las dimensiones y subdimensiones, lo cual permitirá cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

4.3.1 Dimensión liderazgo transformacional

La dimensión liderazgo transformacional, se caracteriza porque las personas que lo adoptan se preocupan, en la mayor parte, por el lado humano de los seguidores, tratan de que ellos se sientan felices de trabajar con él, estos líderes transmiten confianza, motivación, inspiran a los seguidores trabajar en equipo y establecer metas en común. Los seguidores se transforman en personas que no solo se preocupan de su beneficio personal si no que anhelan el beneficio de toda la organización.

4.3.1.1 Subdimensión: Carisma. Con respecto a la subdimensión carisma del estilo de liderazgo transformacional se encontró que los docentes, antes del confinamiento, manifiestan: *confiar en la capacidad del director para superar cualquier obstáculo*, lo mismo ocurre durante la fase de confinamiento donde se observa un porcentaje de mayor aceptación, lo cual es un indicador que el director aún, en esta etapa, muestra su capacidad para apoyar a los docentes y juntos solucionar los problemas que puedan afectar su labor, esto hace que ellos incrementen la confianza en él, pues son estas actitudes las que hacen merecedores de respeto y admiración, siendo acorde con aquello que menciona Medrano (2019) respecto de la importancia de la presencia de un buen líder dentro de una organización educativa, que mueve y motiva a sus seguidores, en este caso, su personal docente para la consecución de los objetivos institucionales, los cuales se afrontan con estrategias de comprensión del contexto.

Asimismo, antes del confinamiento los docentes señalan: *sentirse orgullosos de trabajar con el director*, y luego, durante el confinamiento, la aceptación de este ítem aumenta. Esto conduce a pensar que a pesar de todas las dificultades que han surgido en este proceso, los docentes se sienten muy bien trabajando al lado del director, información contextual que se refrenda con lo propuesto por Bass (como se citó en Meza y Flores 2014) quien manifiesta que los líderes carismáticos priorizan las necesidades de los trabajadores antes que las suyas, esto hace que ellos se sientan orgullosos de trabajar a su lado y muestren respeto hacia su persona.

También se encontró que, en ambas etapas, educación presencial y remota, los docentes admiten que el director *cuenta con el respeto de ellos*, este rasgo adquirido por él, se mantiene firme, lo que permite inferir que las acciones que realiza el director, los valores éticos y morales, que demuestra es digno del respeto de sus colaboradores, resultados alineados a lo que manifiesta García (2020), al afirmar que el líder carismático se caracteriza por las cualidades o atributos que demuestra

en el contexto en el cual se desenvuelve y la capacidad para someterse a los cambios que se produzcan en la sociedad sin alterar su conducta, los valores que lo identifican como líder, esto genera el respeto por parte de los seguidores, y el orgullo que pueden sentir ellos de tenerlo como líder.

Por otra parte, el ítem que presenta menor aceptación respecto de los demás es: *tenemos plena confianza en él*, en el cual se aprecia un descenso en su aceptación durante el confinamiento, de ello se infiere que la confianza en el director no es absoluta, quizás confían en su capacidad para resolver problemas o dificultades que se presentan en el camino, mas no en otros aspectos como, por ejemplo, de tipo personal, más aún, durante el confinamiento donde se nota un distanciamiento y la comunicación se vuelve exigua, ya que existen diferencias bien marcadas entre una comunicación personal que se puede realizar diariamente o una comunicación virtual que puede darse en algunas ocasiones, sin embargo como manifiesta Yang (Como se citó en Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016), el líder debe generar una confianza plena en sus seguidores, esto le permitirá gozar de credibilidad por parte de ellos, y juntos crear expectativas, compartir nuevas e innovadoras ideas y lo más importante involucrar a todos al logro de los objetivos. Estas características del líder son la que provocan el mejoramiento de las organizaciones en varios aspectos y además, todos resultan beneficiados. Como se puede observar, la confianza entre el líder y los seguidores debe ser plena, solo así logrará que ellos se sientan identificados y muestren una entrega total sin ningún obstáculo de por medio, de esta forma juntos lograran cumplir las metas propuestas.

De todo ello podemos deducir que el directivo que es carismático demuestra sus características que lo definen como tal, en cualquier situación, sin importar el cambio de estrategia para continuar con su labor directiva.

4.3.1.2 Subdimensión: Inspiración. Al analizar la subdimensión inspiración se encontró que el ítem: *nos da charlas para motivarnos* es el que presenta mayor aceptación por parte de los docentes. Antes del confinamiento el porcentaje de aprobación es mayor; sin embargo, durante el confinamiento sufre una leve caída, lo que permite conjeturar que durante la época de pandemia estas reuniones, donde se imparten charlas para motivar al personal docente se realizan con menor frecuencia y ello es entendible porque la interacción entre docentes y director es diferente en la modalidad virtual. Lo descrito se contradice con la propuesta de Bass y Avolio (citados por Soriano, 2019) quienes destacan la importancia de que el líder mantenga una comunicación constante con los seguidores, donde les muestre las expectativas sobre el futuro de la organización, de tal manera que ellos se sientan involucrados, les genere motivación, inspiración, porque es así como ellos trataran de dar lo mejor de sí y estarán comprometidos con el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

Asimismo, se observa en los docentes encuestados, la percepción sobre el ítem: *el director trata de desarrollar nuevas formas para motivarlos*, ellos sostienen que antes del confinamiento no había un consenso sobre esta afirmación, ya que la mitad de los encuestados opinaban que sí se

realizaban nuevas formas de motivación, y el resto afirma lo contrario, pero durante el confinamiento la mayoría del personal docente manifiesta que no hay nuevas formas que el director promoció para que ellos se sientan motivados. La información obtenida permite afirmar que no hay estrategias por parte del director para tratar de animar, convencer, motivar, al personal docente, lo cual indica que el director debe innovar, tratar de crear nuevas formas, puesto que un personal motivado representa un beneficio para la institución. Lo encontrado como resultado no es funcional al contradecirse con lo indicado por Medrano (2019) quien afirma que los líderes que inspiran motivación en sus seguidores, harán que estos den todo de sí, aún más de lo que se espera de ellos, un valor agregado a sus obligaciones.

En la actualidad, si un líder no es motivador, no logrará influir en sus seguidores, no podrá inyectarles energía, entusiasmo, aliento, para que ellos se sientan felices de trabajar a su lado y, por lo tanto, puedan cumplir con las metas planteadas de la organización, ahí radica la importancia de fortalecer esta subdimensión.

4.3.1.3 Subdimensión: Consideración individualizada. Con relación a la subdimensión consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional se aprecia que los docentes concuerdan que antes y durante el confinamiento, el ítem con mayor aceptación es: *el director centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas*, por lo tanto, se infiere a un director preocupado en lograr las metas propuestas y por ello focaliza su atención en los casos que él cree, necesitan de su asesoría para salir adelante, a pesar de la situación que genera el confinamiento, los docentes afirman que durante esta etapa el director continúa firme en su afán de priorizar los casos que necesitan de su atención. Esto concuerda con lo expresado por Avolio (2011), quien refiere que el líder poseedor de esta subdimensión, es un líder humanista que muestra preocupación por cada uno de sus seguidores, siempre está pendiente de ellos, se focaliza en cada uno, brindándoles atención, asesorías, tutorías, con la finalidad de que eleven su potencial, crezcan profesionalmente, logren involucrarse en los proyectos de la organización y juntos alcancen las metas propuestas.

Por otra parte, visualizamos que el ítem que presenta menor admisión por parte de la plana docente encuestada es: *está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos*. En ambas etapas de la investigación observamos un porcentaje de baja aceptación, sin embargo, durante el confinamiento esta se elevó en un valor mínimo, lo que conlleva a predecir que el director no siempre está dispuesto a impartir enseñanzas a los docentes en el momento que lo requieren, quizás al enfocar su atención en los casos más complejos, algunas veces olvida que todos necesitan aprender de él y de esta forma solucionar los problemas de una manera eficaz, aún en la etapa de confinamiento donde se requiere de mayor atención a ellos, por todos los cambios producidos en el proceso educativo. Esto contradice lo expresado por Martínez (2015) cuando señala que el director debe actuar

como un guía en todo momento, asesorando, brindando apoyo personalmente a los docentes cuando ellos lo requieran, de esta forma ellos tratarán de reforzar sus capacidades profesionales y, además, se debe realizar un control sobre los avances conseguidos por los docentes.

De todo esto, es necesario que los directivos incorporen la subdimensión consideración individualizada en su gestión, de esta forma los docentes sentirán mayor apoyo de parte del directivo, habrá mayor confianza, los docentes sentirán mayor seguridad, motivación, quizás sea una de las formas en que el directivo descubra las debilidades y fortalezas de su personal y trate de reforzar ello a través de charlas capacitaciones, tutorías; esto hará que los seguidores crezcan profesionalmente y tengan mejor desempeño en su labor educativa.

4.3.1.4 Subdimensión: Estimulación intelectual. Luego de analizar los resultados de la subdimensión estimulación intelectual se determinó que el ítem que presenta mayor relevancia es: *impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos*. En ambas etapas, antes y durante el confinamiento, se observa el mismo porcentaje de aceptación por parte de los docentes lo cual es un indicador que el director incita constantemente a los profesores a utilizar el raciocinio para enfrentarse ante cualquier dificultad y ante esta situación presentada en el confinamiento, se necesita de docentes creativos, innovadores estratégicos que traten de minimizar los problemas que se presentan en su labor diaria. También se puede apreciar que el indicador, *pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar*, tiene una percepción positiva por parte de los encuestados antes y durante el confinamiento, además se visualiza que en la fase de confinamiento se muestra mayor intensidad en este aspecto, lo cual permite inferir que el director trata de ser ordenado en el momento de resolver los problemas y probablemente sea estratégico, pues se necesita de su capacidad e inteligencia para atacar algún problema y obtener resultados satisfactorios en beneficio de todo el equipo. Asimismo, respecto del indicador: *trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender*, la mayoría de los docentes perciben ello positivamente, además durante el confinamiento se denota mayor aceptación por parte de ellos, de esto se puede deducir que el director inculca a los docentes, que al enfrentarse a cualquier situación problemática, deben tener en cuenta que ello conlleva a obtener algún aprendizaje, lo cual sirve de experiencia para futuros problemas que puedan ocurrir. Por otra parte, se aprecia que el ítem que tiene menor acogida por parte de los docentes encuestados es, *nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas*, los porcentajes de aprobación en ambas fases de la investigación es aproximadamente el mismo, esto puede interpretarse que el director no presenta propuestas innovadoras que permitan resolver los problemas, quizás utilice métodos arcaicos de solución, por lo que es indispensable ser innovador, creativo, estratégico, para enfrentarse ante situaciones adversas, además en la actualidad los docentes requieren de ayuda para solucionar diversos problemas respecto de su labor educativa, y necesitan soluciones eficaces y si no cuentan con el apoyo de un director que presente métodos

innovadores, quedaran relegados en el conformismo. Yukl (1999) sostiene que, si los líderes estimulan intelectualmente a sus colaboradores, ellos enfrentarán los problemas desde otra perspectiva, dejando atrás métodos rudimentarios, se convertirán en personas creativas e innovadoras. Del mismo modo Thieme y Treviño (2012) manifiestan que los líderes deben estimular intelectualmente a sus seguidores, fomentar la creatividad, las nuevas ideas y cuestiona los métodos arcaicos en la resolución de problemas, deben enfrentarse al cambio a la innovación sin tener miedo al error.

Como vemos, esta subdimensión representa un factor clave en el director que es considerado líder, pues fomenta la creatividad, la innovación, la generación de nuevas ideas en sus docentes y aun en estos momentos complicados que enfrentamos debido a la fase de confinamiento, se requiere de este tipo de directivos que muestren estrategias para que en conjunto con su personal docente, logren aplicarlas a sus estudiantes y no se queden postergados por falta de capacidad en los nuevos métodos de enseñanza aprendizaje.

4.3.2 Dimensión liderazgo transaccional

Esta dimensión se caracteriza por las recompensas y castigos que ofrece a cambio de un trabajo bien realizado, es una dimensión que se inclina en la teoría conductista, sin embargo, muchas organizaciones las consideran eficaces para el funcionamiento de las mismas. La preocupación mayor es que los resultados que se obtengan sean óptimos sin interesarse por los cambios que puedan surgir en el clima dentro de la organización; el lado humano queda de lado, solo interesan resultados a cualquier precio.

4.3.2.1 Subdimensión: Dirección por excepción. Al realizar el análisis de la subdimensión dirección por excepción del liderazgo transaccional encontramos que el ítem, *nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio*, es bien visto por los docentes, pues ellos aceptan que antes del confinamiento no hay intromisión por parte del director en el trabajo que ellos realizan, salvo alguna dificultad que pueda surgir y se necesite de su presencia para realizar las medidas correctivas. Esto supone que el director refleja una conducta que le lleva a ejercer una dirección pasiva donde el directivo solo se hace presente cuando avizora una situación problemática. Esto se complementa con lo señalado por Mendoza y Ortiz (2006) quien manifiesta que el líder transaccional que ejerce dirección por excepción pasiva, solo se hace presente en la organización cuando cree que la situación lo amerita, mas no en otra situación, porque este líder solo está a la espera de algún desacierto que se cometa para recién actuar y aplicar las medidas correctivas necesarias para subsanar el error. En la fase de confinamiento observamos que el porcentaje de aceptación respecto del ítem ha disminuido, suponemos que en esta etapa de trabajo el director cree necesario intervenir en cualquier momento, talvez para realizar algún monitoreo sobre el cumplimiento de las clases virtuales, las cuales han representado un cambio radical de lo tradicional al surgimiento de la tecnología. Ahora, al examinar el indicador, *evita hacer cambios mientras las cosas*

marchan bien, la mayor parte de los docentes encuestados manifiestan que antes del confinamiento, esto resulta afirmativo, lo cual conlleva a predecir que se sigue reflejando una dirección por excepción pasiva por parte del directivo. En relación a esta subdimensión Bass y Riggio (como se citó en Soriano 2019) exponen que el líder transaccional por dirección pasiva cree, que mientras no existan dificultades que perjudiquen a la organización, no es necesario realizar cambios, por lo tanto, la presencia del líder es innecesaria. Durante la fase de confinamiento la apreciación positiva por parte de los encuestados disminuye en una pequeña cantidad, quizás en esta etapa algunos docentes creen necesario realizar cambios, pues esta fase resulta más compleja por diversos factores, por ejemplo, la comunicación, la tecnología, etc. Por otra parte, si visualizamos el indicador, *demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"* nos percatamos que en su mayoría el personal docente cree que esto no es así, pues antes y durante la fase de confinamiento los porcentajes de negación permanecen invariables. Esto permite inferir que el directivo no es muy confiado, pues tal vez utilicé algunos métodos para estar seguro de que las cosas marchen de forma correcta, algunas de técnicas de control, monitoreo. Finalmente se encuentra, respecto del indicador, *evita involucrarse en nuestro trabajo*, al igual que el ítem anterior, el porcentaje de negación por parte de los docentes antes y durante el confinamiento permanece inalterable, se puede suponer entonces que el director sí se involucra en el trabajo de los docentes, quizás cuando sea necesario, tal vez en la fase de confinamiento donde su intervención es imprescindible, pues los docentes requieren de mucho apoyo para cumplir con la metas trazadas en su labor educativa.

Se concluye que el director presenta algunos rasgos de esta subdimensión, especialmente en la dirección por excepción pasiva donde el directivo cree que si la organización marcha correctamente no es necesaria su intervención, solo lo hará cuando él lo crea conveniente. Quizás algunas personas creen que en algunas ocasiones es necesario esta característica del líder, darles la confianza a los seguidores para que ellos trabajen de manera correcta. Algunas desventajas que presenta esta subdimensión es que no se promueve la creatividad ni la innovación, ya que el líder solo se preocupa en que los seguidores realicen su trabajo de la mejor manera, por el método que sea necesario sin que se cometan errores que perjudiquen a la organización, tal como lo manifiesta Ramos (2015), el liderazgo transaccional se muestra flácido ante los cambios acelerados que se generan en las organizaciones, pues los seguidores se muestran reacios a estos cambios que necesitan de innovación, creatividad, .

4.3.2.2 Subdimensión: Recompensa contingente. Respecto de la subdimensión recompensa contingente del liderazgo transaccional se encontró que el ítem: *se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener*, es el de mayor aceptación, a juicio del personal docente encuestado. Antes del confinamiento la mayoría de los encuestados afirma que el directivo realiza un pacto con los docentes sobre el trabajo que ellos deben realizar y los

beneficios que se obtendrán a cambio de ello, lo cual resulta lógico entender, siempre y cuando ellos realicen su trabajo de manera correcta. Durante el confinamiento ocurre lo mismo, los docentes reafirman su posición al expresar que existe la transacción entre ellos y el directivo, lo cual se entiende como un intercambio constructivo, siempre y cuando ambas partes resulten beneficiadas. Se puede asegurar que el directivo presenta rasgos de líder transaccional. Esto se corrobora con la información propuesta por Guibert (2011) quien manifiesta que los líderes transaccionales celebran convenios con sus seguidores a cambio de premios y recompensas de acuerdo a los resultados que se puedan obtener. Se visualiza estos pactos a menudo en algunas instituciones educativas, entre directivos y docentes, estudiantes y docentes, donde se imparten premios y castigos a cambio de los resultados que se obtengan lo cual refleja la aplicación de una línea conductista.

Con relación al indicador: *nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él*, encontramos que los docentes expresan, antes y durante el confinamiento, que el directivo les hace entender que lograrán lo que quieren, siempre y cuando cumplan con su trabajo de acuerdo al convenio que se realice entre ellos. De este ítem inferimos que, al igual que el anterior, se muestra el rasgo de líder transaccional que recae sobre el director, los directivos inicialmente proponen a los docentes lo que requiere de ellos, plantean los objetivos, las condiciones en las que realizarán su trabajo y los beneficios que recibirán a cambio; depende de los docentes si aceptan el trato; tal como lo manifiesta Collantes (2015) al expresar que los líderes transaccionales deben ser precisos a la hora de plantear los objetivos, las tareas que estos deben realizar, los resultados que desean obtener y las recompensas que recibirán a cambio de ello.

Ahora, al analizar el indicador: *nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo*, los docentes no están conforme con esta afirmación. Se observa que antes y durante el confinamiento ellos denotan, en un mayor porcentaje, que el director no les proporciona lo que ellos solicitan a cambio de cooperar con él. Por lo expresado anteriormente a lo largo de la encuesta, esto nos permite afirmar que el ítem se cumple siempre y cuando exista un convenio entre ambas partes. Se puede inferir que el director utiliza este rasgo del liderazgo transaccional con el propósito de motivar a los seguidores y el desempeño de ellos sea óptimo.

Actualmente, se puede apreciar que la mayoría de líderes emplean el estilo de liderazgo transaccional y cuando se trata de motivar a sus trabajadores, la subdimensión recompensa contingente adquiere relevancia ya que se espera que realizando transacciones con los empleados se obtendrán resultados satisfactorios y muchas veces se logra el éxito, sin embargo, como se dijo anteriormente, este liderazgo presenta desventajas ya que se descuida la parte humanista del trabajador y los seguidores se vuelven incapaces de soportar los cambios continuos y acelerados que experimentan las organizaciones, no solo del ámbito educativo si no de manera general. Esto se ratifica con lo expresado por Epitropaki y Robin (2013) quienes afirman que el intercambio entre líderes y

seguidores es de corto plazo y el objetivo primordial es el cumplimiento de las metas sin interesarse por los cambios continuos que puedan originarse y resulten beneficiosos para la organización. Por lo tanto, se concluye que, si no existe innovación, no se generan nuevas ideas para enfrentar los problemas del futuro, esto puede ocasionar daños perjudiciales tanto al trabajador como a la organización.

4.3.3 Dimensión liderazgo Laissez Faire

Esta dimensión es la menos frecuente en una organización, el líder deposita toda la confianza en los seguidores pues cree que ellos con su capacidad y profesionalismo logrará que la organización funcione sin su intervención. Este asume un papel muy liberal y pasivo pues no tiene poder de decisión, no supervisa, no sanciona, creando confusión entre los trabajadores debido a que no existe nadie que los guíe a encaminar la organización.

Al realizar el análisis de la dimensión Laissez Faire se encontró que el indicador: *su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral*, obtiene un mínimo grado de aprobación, según el juicio de los docentes que realizaron la encuesta. Antes del confinamiento, los docentes niegan que la presencia del director origina poca influencia en su rendimiento laboral, de esto se deduce que el directivo carece de este rasgo del liderazgo Laissez Faire, a pesar de que durante la fase de confinamiento el nivel de aprobación sufrió un ligero incremento, los docentes expresan que la presencia del directivo si ocasiona consecuencias en su rendimiento, las cuales pueden ser positivas o negativas. Luego de observar la mayoría de los ítems se puede inferir que los efectos pueden ser positivos; ellos requieren de la presencia del directivo para sentirse motivados, elevar sus ánimos y puedan realizar su trabajo de forma eficaz.

En relación a los ítems: *evita decirnos su opinión en algunas ocasiones, evita decirnos como se tienen que hacer las cosas y evita tomar decisiones*, sucede de forma similar que el indicador anterior, las opiniones de los docentes encuestados, antes y durante la fase del confinamiento tiene un porcentaje de aprobación mínima que se mantiene invariable en ambas fases, lo cual significa que el directivo emite sus opiniones cuando lo cree necesario, sea para bien o para mal, además de comunicar a los docentes como se deben hacer las cosas; esto transmite confianza a los docentes quienes sentirán que el directivo puede apoyarlos cuando ellos lo necesitan. También el director toma decisiones, no las deja al azar para que los docentes lo hagan, aunque algunas veces es necesaria la participación de los docentes para evaluar estas decisiones, el directivo es el responsable del manejo de la organización y se infiere que las decisiones que tomará serán las más apropiadas y justas para el beneficio de la organización. Esto conlleva a aseverar que el directivo carece de rasgos del liderazgo Laissez Faire, ya que según el pensamiento de Bateman y Snell (2004), el líder Laissez Faire se caracteriza por la ausencia en la toma de decisiones, lo cual contradice con las características del directivo encuestado quien es un tipo que toma decisiones, comparte con sus trabajadores como se hacen las

cosas, emite opiniones cuando cree que es oportuno. Se denota una participación constante en su labor como directivo contrariamente a lo que expresa Chiavenato (2004), quien acota que el líder Laissez Faire tiene una participación insignificante en su labor, lo que hace es brindar libertad absoluta a los seguidores para que ellos tomen decisiones, se encarguen del manejo de la organización sin realizar ninguna supervisión y evaluación.

Se concluye que este liderazgo Laissez Faire es perjudicial en cualquier organización educativa, mas aún en la etapa de confinamiento donde se requiere el máximo apoyo de los directivos, ya sea en capacitaciones, orientaciones psicológicas u otros aspectos, porque las transformaciones que se han originado en el sector educativo han sido revolucinarias y muchos de los docentes no se encontraban preparados para estos cambios. Es por ello que se cree necesario contar con un directivo que adquiera un liderazgo más participativo y que ayude a subsanar todas las fallas que puedan presentarse en la labor docente, solo así se podrá enrumbar por el camino del éxito deseado.



Conclusiones

Primera. Las instituciones educativas requieren de personas que asuman los cargos directivos con liderazgo, capaces de movilizar estrategias de gestión dirigidas al logro de los objetivos institucionales enmarcados en sus documentos de gestión. A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se determina que el estilo de liderazgo predominante en el director de la IEP Premium de Piura es transformacional antes y durante el confinamiento social generado por la pandemia COVID-19. Dicha aseveración permite, asimismo, dar por aprobada la hipótesis con la cual, a priori, se apostaba por resultados que den por validado el liderazgo transformacional del director de la institución educativa contexto de estudio.

Segunda. El liderazgo predominante en el director de la IEP Premium es el transformacional, el cual se dirige al trabajo organizado y, principalmente, de equipo. Fueron cuatro subdimensiones analizadas en este tipo de liderazgo: Carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual, siendo los rasgos del carisma y estimulación intelectual los predominantes, tanto antes como durante el confinamiento social y dentro de ellos, destacan el respeto que otorgan los docentes al director y la confianza que depositan en sus capacidades para la superación de los obstáculos que se presenten en la gestión.

Tercera. El liderazgo transaccional se dirige a la búsqueda de resultados. Si bien es cierto no es un tipo de liderazgo negativo, no llega a equipararse al liderazgo transformacional porque la parte humana de alguna forma es dejada de lado para dar paso a la gestión operativa de obtención de logros. Si bien no es el liderazgo predominante en el director de la IEP Premium, en el análisis existe un ligero predominio de los rasgos de la subdimensión recompensa contingente sobre la subdimensión dirección por excepción. Se concluye, asimismo que, dentro de la primera, los rasgos predominantes están relacionados con que el director se asegura de que su personal tenga clara la existencia de un fuerte acuerdo entre lo que se espera de ellos y lo que pueden obtener, así como hacerles saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado con él.

Cuarta. El liderazgo Laissez Faire corresponde a un liderazgo ausente, a un “dejar hacer, dejar pasar”, siendo totalmente negativo para la figura de un directivo, quien al poseer este tipo de liderazgo (o no poseer liderazgo, en términos simples) ejercerá una gestión caótica y sin rumbo. El director de la IEP Premium no es catalogado por su personal como un gestor con ausencia de liderazgo, por lo cual la gran mayoría de participantes en la investigación optaron por las opciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respecto de la presencia de rasgos específicos del liderazgo Laissez Faire.

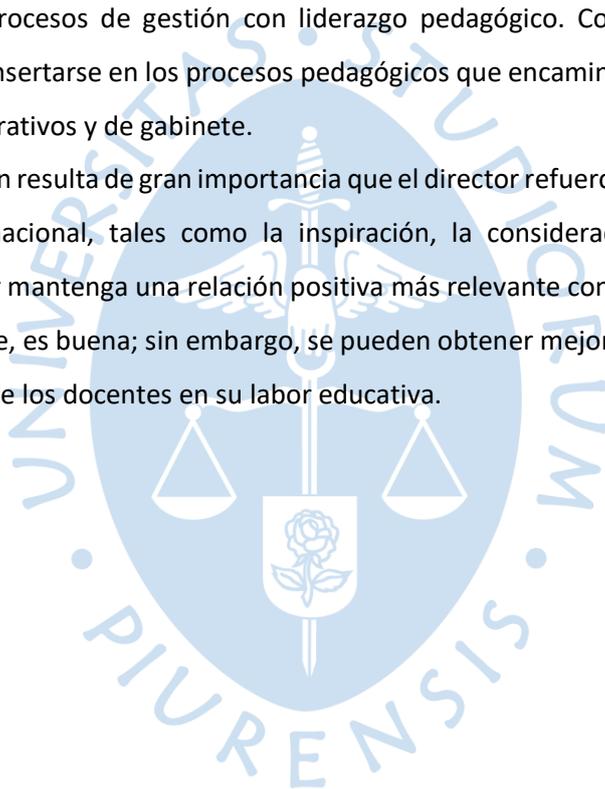


Recomendaciones

Primera. Es preciso que el director de la IEP Premium continúe en la línea de ejercer un liderazgo transformacional, puesto que resulta la más propicia y contextualizada a los requerimientos actuales dentro de toda gestión educativa. Asimismo, es vital que trabaje conjuntamente con su personal, reconociendo sus esfuerzos como lo viene haciendo, generando ello confianza en su persona y, principalmente, demostrando dominio de los procesos ejecutivos de la gestión: la planificación, organización, ejecución y evaluación.

Segunda. Resulta vital que el director de la IE contexto de estudio esté en constante capacitación para la actualización y logro de un mejor performance en su gestión. Actualmente, se apuesta por brindar a los directivos múltiples capacitaciones, actualizaciones o segundas especialidades en los procesos de gestión con liderazgo pedagógico. Con ello, el director tendrá mayores insumos para insertarse en los procesos pedagógicos que encaminan la IE y que van más allá de las acciones administrativas y de gabinete.

Tercera. También resulta de gran importancia que el director refuerce algunas subdimensiones del liderazgo transformacional, tales como la inspiración, la consideración individualizada. Esto permitirá que el director mantenga una relación positiva más relevante con los seguidores, que como se aprecia anteriormente, es buena; sin embargo, se pueden obtener mejoras más visibles que logren un desempeño óptimo de los docentes en su labor educativa.





Lista de referencias

- Acosta, D. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal* [tesis de maestría, Universidad del Tolima]. Repositorio institucional Universidad del Tolima. <http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/2122/1/APROBADO%20DANNY%20ALEJANDRO%20ACOSTA%20CALDER%C3%93N.pdf>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 9 (2), 127-141.
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Antonakis, J., y Robert, H. (2014). Liderazgo instrumental: Medición y extensión de la teoría del liderazgo transformacional y transaccional. *The leadership quarterly*. 25(4), 746-771.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Arroyo, S., y Muro, J. (2017). Evaluación del estilo de Liderazgo Transaccional y Transformacional a través de Modelos Confirmatorios: Una aplicación a los jóvenes emprendedores de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 4 (12), 32-51.
http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Analisis_Cuantitativo_y_Estadistico/vol4numero12/Revista_de_An%C3%A1lisis_Cuantitativo_y_Estad%C3%ADstico_V4_N12_5.pdf
- Avolio, B. (2011). *Full range leadership development*. Second edition, Sage.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781483349107>
- Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de psicología social*. 4(2), 139-150. <file:///D:/Downloads/Dialnet-ElModeloDeContingenciaDeFiedlerEnProcesosDeFabrica-2903563.pdf>
- Bateman, J., y Snell, S. (2004). *Administración y Liderazgo*. Mc Graw Hill.
- Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores* [tesis de maestría, Universidad del Azuay]. Repositorio institucional Universidad del Azuay. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/10389.pdf>
- Clarke, S. (2013). Liderazgo de seguridad: una revisión meta-analítica de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional como antecedentes de las conductas de seguridad. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 86(1), 22-49. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Interamericana: McGraw - Hill.
- Collantes, M. (2015). *Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima*. [tesis de maestría, Cesar Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo.

- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5662/Collantes_CML.pdf?sequence=1
- Corredor, C. (2004). *La plinificación, enfoques y propósitos para su aplicación*. Hnos. Vadell.
- Cuevas, M., Díaz, F., e Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(2),1-20
<http://www.ugr.es/local/recfpro/rev122COL3.pdf>
- Daft, R. (2004). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson.
- Epitropaki, O., y Robin, M. (2013). Liderazgo transaccional- transformacional e influencia ascendente: el papel de los intercambios de miembros líderes y líderes (RLMX) y el soporte organizacional percibido (POS) . *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.007>
- Ganga, F. ,Villegas, F., Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2015). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente en el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>
- García, V. (2017). *Liderazgo transformacional directivo y desempeño docente en el centro preuniversitario de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNEG. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1509>
- Goleman, D., Boyatzis, R., y Mckee, A. (2004). *El Líder Personante Crea Más: El Poder De La Inteligencia Emocional*. Plaza y Janés Editores, S.A.
- Güibert, J. M. (2011). *Gestión socialmente responsable*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Hueso, A. y Cascant, J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Universitat Politècnica de Valencia. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2005). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrinch, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304, 31-60. <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:5cd28369-ce09-4e2b-88d6-e7a4df564bf1/re3040200492-pdf.pdf>
- Lidia, J. E. (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 – UNCP.
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5116/Justiniano%20Esteban.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Llacsahuanga, B. (2020). *Estilo de liderazgo directivo de la IE de jornada escolar completa N° 15285 María Auxiliadora, Sullana Piura 2020* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA. <http://purl.org/pe-repo/renati/type#tesis>
- López, E., Hincapié, S., y Zuluaga Correa, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Espacios*, 38 (57), 1-11
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Lupano, M., y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
file:///D:/Downloads/Estudios_sobre_el_liderazgo_Teorias_y_evaluacion.pdf
- Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educación pública. *Educación*, 23 (44), 7-28.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938/9346>
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L, y Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades investigativas en educación"*, 9 (2), 1-27.
<https://www.redalyc.org/pdf/447/44713058008.pdf>
- Medrano, D. E. (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. <http://purl.org/pe-repo/renati/type#tesis>
- Mendoza, I., Escobar, G., y García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativa de una institución pública de educación media superior. *Redalyc.org*, 10(38), 189-206.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14, 118-134.
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Meza, M., y Flores, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Revista Educación*, 38(1), 101-115.
file:///C:/Users/Carlos/Downloads/El_liderazgo_transformacional_en_el_trabajo_docent.pdf
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Minedu.
www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

- Molinare, M., y Velásquez, L. (2007). *Liderazgo de la labor docente*. Trillas.
- Ortiz, M., Moncayo, B., y Riaño, A. (2010). Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada. *Educación y desarrollo social*, 4(2), 60-74.
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-
CaracterizacionDeLasDimensionesDelLiderazgoTransfo-5386308.pdf
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación de Administración*, 1, 67-72. file:///D:/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524.pdf
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Araneada, C., y Rodríguez, P. (2016). Relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: Evidencia desde Chile. *Revista de pedagogía*, 37(100), 269-287.
<https://www.redalyc.org/pdf/659/65949681014.pdf>
- Pérez, J. (2015). El Positivismo y la Investigación Científica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9(3), 29-34. file:///D:/Downloads/20-36-1-SM.pdf
- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Universitat de Valencia.
- Rojas, J. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* [tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional Universidad de Chile.
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113354>
- Salas, C. (2017). *Nivel de competencia del liderazgo del personal directivo en las relaciones interpersonales de la institución educativa "Mateo Pumacahua" de Sicuani 2017* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano] Repositorio Institucional UNA- Puno.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10068/Cecilia_Noilia_Salas_Zenteno.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(48), 111-128.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705007.pdf>
- Schumacher, S y Mcmillan, J. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Pearson Educación.

Soriano, D. (2019). *Estilo de liderazgo del director del Instituto de Educación Superior Tecnológico de Piura Almirante Miguel Grau de Piura* [tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA.

<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4004>

Soto , E., y Cardenas , J. (2007). *Ética en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Thieme, C., y Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa. *Espacio abierto*, 21(1), 37- 57. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12221805002.pdf>

Yukl, G. (1999). Una evaluación de las debilidades conceptuales en las teorías de liderazgo transformacional y carismático. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132?via%3Dihub>

Zeus, P., y Skiffington, S. (2005). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Mc Graw Hill.





Apéndices





Apéndice 1: Matriz de consistencia de la investigación

Título: Comparación del estilo del liderazgo directivo en la IE Premium de Piura antes y durante el confinamiento social - 2020

PROBLEMA	OBEJTIVO GENERAL	OB JETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE Y DIMENSIONES	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre el estilo de liderazgo directivo en la IEP Premium de Piura ejercido antes y durante el confinamiento social - 2020?	Comparar el estilo de liderazgo del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento originado 2020.	<ul style="list-style-type: none"> – Comparar los rasgos del liderazgo transformacional del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social. – Comparar los rasgos del liderazgo transaccional del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social. – Comparar los rasgos del liderazgo Laissez Faire del director de la IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social. 	<p>Liderazgo directivo</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo transformacional – Liderazgo transaccional – Liderazgo laissez faire 	Existen muchas diferencias entre el estilo de liderazgo directivo ejercido en el IEP Premium de Piura antes y durante el confinamiento social – 2020.	<p>Paradigma: positivista</p> <p>Metodología: Cuantitativa</p> <p>Técnica de recolección de datos Diseño de encuesta</p>

Apéndice 2: Matriz de operacionalización de variables

Variable: Estilo de liderazgo

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Liderazgo transformacional	Carisma	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él	3
		Cuenta con nuestro respeto.	21
		Tenemos plena confianza en él	33
		Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	34
	Estimulación intelectual	Pone especial énfasis en la resolución 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
		Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	23
		Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	25
		Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	28
		Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	29
		Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.	30
	Inspiración	Nos da charlas para motivarnos.	19
		Potencia nuestra motivación de éxito	22
		Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	24
	Consideración individualizada	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	13
		Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	14
		Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	17

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS		
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	8		
		Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener	10		
		Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	11		
		Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	12		
		Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	16		
	Dirección por excepción	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	2		
		Evita involucrarse en nuestro trabajo.	5		
		Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	7		
		Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	9		
		Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	18		
		Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	26		
		Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	1
				Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	6
Evita tomar decisiones.	20				
Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	27				

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
		Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	31
		Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	32



Anexos





Anexo 1: 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 : **Luis Enrique Rivas Pacherez**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Coordinador de Acreditación y Calidad UCV**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario**
 1.4 Autor del instrumento : **Castro Solano, Nader y Casullo, 2004**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

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

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			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			4	24	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez:

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

=

0,93

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

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

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

VALIDEZ MUY BUENA

Piura, noviembre 2020.

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 : **Miguel Ángel Sandoval Silva**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Docente en I.E.P Premium- UCV**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario**
 1.4 Autor del instrumento : **Castro Solano, Nader y Casullo, 2004**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

- 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			2	27	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente
de validez

$$\frac{A + B + C}{30} = 0.97$$

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

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

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

VALIDEZ MUY BUENA

Piura, noviembre 2020.



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **César Raúl Barboza Romani**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Psicólogo – I.E.P. San Luis Gonzaga**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario**
 1.4 Autor del instrumento : **Castro Solano, Nader y Casullo, 2004**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

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

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

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			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

Coefficiente de validez:

$$\frac{A + B + C}{30} = 0.87$$

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

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

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

Validez buena

Piura, noviembre 2020.

Firma

Anexo 2: Cuestionario estilos de liderazgo

(Castro Solano, Nader y Casullo 2004)

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

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

INDICADOR/ RASGO	TD	D	NA/D	A	TA
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral					
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo 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 de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Gracias por su colaboración

Fuente: Castro, A., Lupano, M., Benatull, D. y Nader, M. (2007).