

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DIRECTIVOS DE UN COLEGIO EMBLEMÁTICO DE
LIMA METROPOLITANA

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO
DE BACHILLERA EN PSICOLOGÍA**

AUTOR

NATHALY DANIA TUPIÑO CONTRERAS

ASESOR

ÁNGELA VERA RUIZ

2019

Agradecimientos

A mi padre quien es mi guía, ángel y fortaleza desde el cielo. El impulsor de cada logro en mi vida.

A mi madre quien me ha apoyado en todo momento. Gracias por el amor y la educación que me has dado.

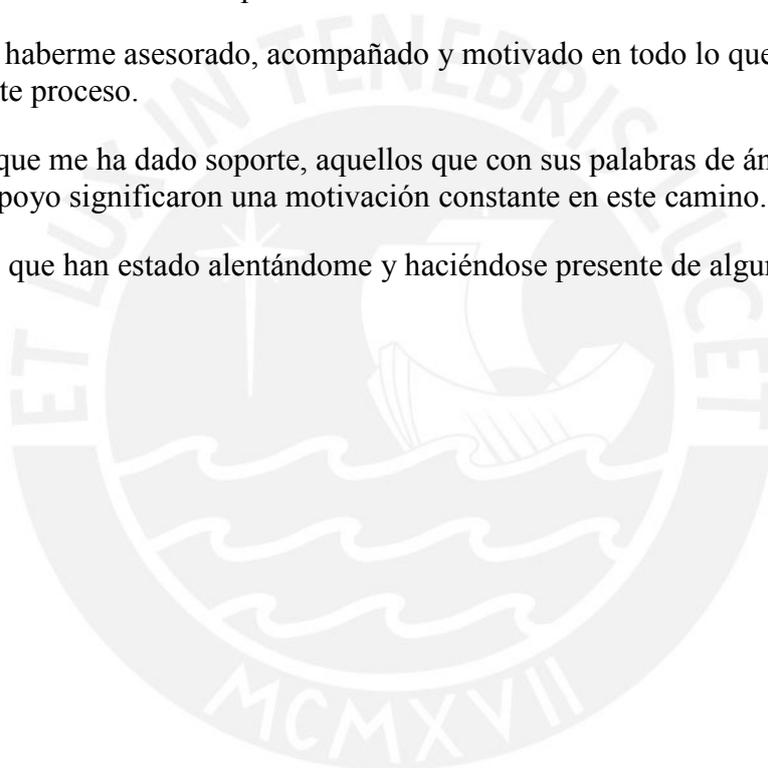
A mis hermanas por sus consejos y ánimos, especialmente gracias a Johanna por su tiempo y apoyo en mi educación.

A Andy por su compañía y amor brindado en todo este camino. Por la motivación que me has dado para no rendirme a pesar de las adversidades.

A Ángela por haberme asesorado, acompañado y motivado en todo lo que ha significado este proceso.

A mi familia que me ha dado soporte, aquellos que con sus palabras de ánimo y muestras de apoyo significaron una motivación constante en este camino.

A mis amigos que han estado alentándome y haciéndose presente de alguna u otra manera.



Liderazgo transformacional en directivos de un colegio emblemático de Lima

Metropolitana

Resumen: El objetivo de la presente investigación es conocer si los directivos de una institución educativa emblemática se conciben como líderes transformacionales y analizar cómo esas concepciones contribuyen en el desempeño de la institución. Los participantes de este estudio fueron cinco directivos de los distintos niveles de la institución (inicial, primaria y secundaria) quienes son la máxima autoridad del centro educativo. Se utilizó una metodología de investigación cualitativa con un diseño de análisis temático, mediante el cual se analizaron las concepciones de líder y las acciones del líder dentro de la institución educativa. Los resultados obtenidos describen que los participantes se conciben como líderes de la institución y en base a estos se han encontrado componentes de liderazgo transformacional, los cuales favorecen en su desempeño como guías institucionales.

Palabras claves: Líderes, transformacional, directores, educación.

Abstract: The aim of this research is to know if the directors of an educational institution consider themselves transformational leaders and analyze their conceptions in relation to their performance in the institution. The participants in this study were five directors of the different levels (initial, primary and secondary). In order to that, a qualitative research methodology was used with a thematic analysis design, the concepts of leadership and their performance in the institution were analyzed. Respect for results, the participants describe themselves as a leaders with characteristics of transformational leaders, these characteristics influence the performance of directors as institutional guides.

Keywords: Leaders, transformational, directors, education.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Desafíos en la educación peruana y liderazgo en contextos educativos.....	1
Características asociadas al líder transformacional y su importancia en el sector educativo.....	5
Método.....	12
Participantes.....	12
Técnicas de recolección de información.....	13
Procedimiento.....	13
Análisis de la información.....	15
Resultados y Discusión.....	16
Percepciones de líder.....	16
Estrategias y condiciones de trabajo en equipo.....	20
Metas y desafíos para el ejercicio del liderazgo en la institución educativa.....	24
Conclusiones.....	29
Referencias bibliográficas.....	32
Apéndices.....	38
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	38
Apéndice B: Ficha sociodemográfica.....	40
Apéndice C: Guía de Entrevista.....	42

Introducción

Desafíos en la educación peruana y liderazgo en contextos educativos

El sistema escolar nacional se encuentra en una búsqueda constante por la mejora de la educación en el país para trabajar sobre los procesos de calidad en la enseñanza a nivel nacional. Resulta relevante considerar la situación actual de la educación en el Perú, en torno a los avances de los últimos años así como las dificultades sorteadas a través del tiempo. Efectivamente, el país continúa teniendo debilidades en su sistema educativo, debido a tres principales desafíos que, según la bibliografía revisada, impiden el avance hacia una mejora en la calidad del sector educativo (Guadalupe, León, Rodríguez & Vargas, 2017).

El primer desafío, en el contexto de la mejora del aprendizaje en el Perú, es que no hay suficientes recursos económicos debido a un incremento significativo de los gastos por estudiante. “La información histórica sobre la expansión del sistema educativo muestra un ritmo de crecimiento que se explica por la dinámica poblacional - a mayor población, mayor matrícula, más alumnos, mayor número de docentes” (Guadalupe et al., 2017, p.44). Esto ha traído como consecuencia escasos aportes económicos para el desarrollo del trabajo docente en materiales, capacitaciones y prácticas de enseñanza limitando e interfiriendo en su quehacer educativo (Unesco, 2015) y las condiciones laborales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, 2013; OCDE, 2016).

El segundo desafío, efecto directo del primero, son los resultados obtenidos en las evaluaciones de logros de aprendizaje tanto a nivel internacional como nacional. Según datos del Ministerio de Educación (Minedu) se evidencia que, en lectura y matemática, solo un estudiante de cada diez obtiene buenos resultados. Aunque las evaluaciones PISA de los últimos años han sido mejores (Guadalupe et al, 2017; Minedu, 2010; Minedu 2013; OCDE, 2013; OCDE, 2016) sigue siendo importante considerar cómo hacer sostenible y progresivo este

avance, sobretodo porque el desafío de la sobrepoblación estudiantil, plantea un reto importante ya que, a mayor cantidad de alumnos por colegio y/o clase, los docentes tienen menos facilidad para dar una educación de calidad; Asimismo, estos bajos resultados pueden deberse a factores externos a las escuelas como la falta de recursos económicos de los alumnos, y, por lo tanto, problemas de aprendizaje por lo que es un factor sumamente importante a evaluar para mejorar la calidad de la educación (Benavides & Etesse, 2014).

Un tercer desafío a la calidad en la educación es el de la inadecuada asignación de directivos en los centros educativos. La problemática se debe a que muchos directivos ejercen sus funciones en un nivel o programa distinto para el que se formaron, lo cual se ve aún más obstaculizado por el nivel de preparación profesional como directivos (Cuenca & Pont, 2016; Guadalupe et al., 2017). Según la Encuesta Nacional de Instituciones Educativas (2014) el 50 % de estos solo son licenciados o bachilleres, mientras que la otra mitad se divide entre un grupo de profesionales con estudios de postgrado y otros con títulos de una institución superior o técnica (Guadalupe et al. 2017; INEI, 2014; López, García, Oliva, Moreta & Bellerín, 2014; Minedu, 2014).

“Esta situación se ve agravada por la forma de selección o designación de los directores, la situación laboral inestable, la diversidad de estructuras y tipos de escuelas, la ausencia de propuestas de formación y capacitación, la simultaneidad de cargos y funciones docente–director, y la ausencia del liderazgo pedagógico en su desempeño, entre otros problemas” (Marco del buen desempeño directivo, 2014, p. 18).

En relación a este desafío, un estudio internacional, realizado en España, señala que el desempeño de los directivos no se ve reflejado dentro de las instituciones escolares, con respecto a los docentes, alumnos y demás trabajadores, pues tienen poca participación en la observación de la enseñanza que se lleva en las aulas. Asimismo, la participación y desempeño de los directivos no se ven reflejados en la revisión de los programas didácticos realizados por los profesores del centro así como en la revisión de las actividades realizadas por los estudiantes

(López et al., 2014). Según Guadalupe et.al (2017) por lo menos el 30% de directivos de colegios estatales a nivel nacional no están capacitados para cumplir su rol educativo en el nivel de formación que se les asigna (inicial, primaria y secundaria), siendo este un vacío central a reducir. Trabajar sobre la figura de los directivos en centros educativos, pensando en las condiciones para que puedan desempeñarse mejor en su puesto de trabajo, cumpliendo un rol de acompañamiento pedagógico a los docentes además del trabajo administrativo en la institución, es crucial para plantear mejoras generales al sistema educativo nacional (ENEDU, 2014; Guadalupe et al., 2017; MINEDU, 2014).

Evidentemente, el país tiene diversas necesidades y demandas que resolver y; para ello, hay una prioridad de crear y tener una iniciativa a la transformación que requieren los procesos educativos, esto con la finalidad de generar cambios efectivos en las escuelas que conlleven a lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad (Minedu, 2013). Dados los tres desafíos educativos mencionados, concentrarse en el último es de interés fundamental para esta investigación, en tanto se considera que los directivos tienen un rol sumamente importante para el avance y mejora de la institución y por tanto son guías para el resto de los miembros de un centro educativo.

Para lograr cambios en un centro educativo se requiere que sus directivos cumplan con una serie de competencias para afrontar eficazmente los desafíos institucionales y, por consiguiente, dirigir a sus miembros para la mejora de esta (Bolívar 2010; Minedu, 2014; Navarro, 2015). Para ello, el Minedu (2013) desarrolló una herramienta denominada “Marco del buen desempeño directivo”, el cual sirve como referente de lo que un directivo debería alcanzar como líder de la institución.

El “Marco del buen desempeño directivo” está compuesto por dos dominios que agrupan un conjunto de competencias: Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, en la que abarca las responsabilidades del directivo dirigidas a construir e

implementar la reforma de la escuela a través de competencias como el manejo de toma de estrategias, resolución de conflictos, planificación, etc., orientadas a la mejora de aprendizajes y al buen clima escolar; y la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, enfocada a potenciar el desarrollo del docente en base a un modelo de liderazgo, en esta área se trabajan competencias como el liderar y promover una comunidad de aprendizaje en los docentes y en los estudiantes, un trabajo colaborativo entre docentes y directivos, etc. (Minedu, 2014).

Este marco de desempeño busca crear un liderazgo en el contexto escolar debido a que se requiere de una o más personas que asuman la conducción del centro, en relación a sus metas y objetivos: aprendizaje de los estudiantes y un trabajo colaborativo para el buen desempeño de la práctica docente. El liderazgo en el contexto escolar se entiende como la influencia que ejercen los miembros de una institución para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa, por lo que al ser un factor importante para el mejoramiento de la educación resulta prioritario para las agendas de las políticas educativas (Bolívar, 2010; Minedu, 2013).

Para lograr el objetivo central de este tipo de liderazgo es necesario establecer nuevas prácticas, esto implica estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela tanto a nivel administrativo como educacional, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos son los principales responsables del ejercicio del liderazgo en el contexto escolar, ya que ellos crean las condiciones para generar un cambio en la enseñanza efectiva y un buen clima laboral para lo cual modifican las formas de trabajo y las relaciones profesionales en la escuela (Bolívar, 2010; Leithwood et al., 2006). A partir de ello, el directivo busca que los docentes tengan un buen desempeño laboral como referente de su trabajo, asimismo, buscará fomentar el trabajo

conjunto con los docentes del centro de manera que se trabaje de forma distinta al modelo tradicional y principalmente repercutir en una mejora de la educación en sus estudiantes.

En ese sentido, el liderazgo en las escuelas busca un cambio en el ámbito educativo por medio de un trabajo colaborativo y motivacional del personal docente, así como generar escuelas eficaces (Bolívar, 2010; Navarro, 2015). Asimismo, generar un cambio en la institución educativa así como nuevas formas de realizar el trabajo dentro de esta; por ejemplo, se busca que el acompañamiento pedagógico y la planificación curricular sean compartidos por parte del directivo y el docente, asimismo, se busca que el ingreso de los directivos a las aulas sea más común y continuo de manera que puedan orientar mejor el trabajo del docente; es decir, se busca un trabajo más participativo con el guía (Bolívar, 2010; Judge & Piccolo, 2004; Minedu, 2013; Murillo, 2006; Perilla & Gómez, 2017).

Un estudio en el ámbito educativo, de metodología mixta, señala que un líder en el sector educativo debe saber de lo curricular y pedagógico “existe el reconocimiento por parte de los encuestados de que esto debe ser así, un líder educativo debe tener un conocimiento profundo del proceso de enseñanza aprendizaje” (Vázquez, Bernal & Liesa, 2014, p.92). Otro estudio cualitativo realizado por Tapia et al. (2014) refuerza la idea sobre una necesidad de trabajo colaborativo entre directivos y docentes de una institución pues se señala que hay características en común de ambos que favorecen el avance de la institución, generando que haya un mejor desempeño profesional, como la empatía, pertenencia étnica y carisma. Por tanto, los profesores y directivos se vuelven más cercanos y por consiguiente se crea un trabajo participativo y una identidad con la institución.

Características asociadas al líder transformacional y su importancia en el sector educativo

El liderazgo al ser un tema trabajado por diversos autores tiene infinidad de conceptos (Navarro, 2015; Zuñiga, 2010), no existen acuerdos plenos sobre la definición y de todas las

características que se le asocian a un líder (Hughes, Ginnett & Curphy, 2006) porque las nociones de liderazgo, en tanto proceso social, dependen del contexto en el que el mismo se desarrolle (Watkins, 1989). Esto debido a que el comportamiento de los líderes está condicionado por la cultura de su propio país (Velázquez & Salgado, 2015). Entonces, el ideal de líder está asociado a lo subjetivo y a las características que demanda la sociedad en sus diferentes contextos (De Haro & García, 2015; Morales, 2012; Reyes, Chávez & Guevara, 2017; Vázquez, Bernal & Liesa, 2014).

Para el presente estudio se ha considerado analizar los roles de liderazgo de directivos educativos desde el concepto de liderazgo transformacional. Considerar las características de un líder transformacional, resulta conveniente de potenciar en el marco educativo anteriormente expuesto, puesto que se trata de uno de los modelos de liderazgo más adecuados para generar un cambio e innovación dentro de una organización (Bass, 1997). Y las escuelas, en tanto organizaciones que agrupan a individuos conscientemente orientados hacia el logro de una meta u objetivo común (Robbins & Judge, 2013), se verían muy beneficiadas con el desarrollo del mismo. En ese sentido, es importante ver y conocer las características de un líder transformacional en directivos desde un enfoque organizacional, porque los directivos tienen gran influencia en su entorno y determinan el camino permitiendo definir el comportamiento de los grupos en torno a su trabajo realizado (Bass & Bass, 2008; Robbins & Judge, 2013).

“Consideramos la institución educativa como un sistema organizativo en la cual todos sus componentes están en relación e interdependencia interna, pero también la institución educativa es un sistema organizativo que está en relación con su entorno, puesto que siempre la escuela está localizada en una comunidad con la cual mantiene vínculos y relaciones” (Vidal, 2017).

El modelo teórico del liderazgo transformacional trabaja con cuatro componentes principales: influencia idealizada, en la que el líder es visto como un modelo a seguir; inspiración motivacional, el líder tiene la habilidad para motivar a los seguidores y lograr en ellos un buen desempeño; consideración individualizada, implica mantener comunicación con los seguidores de manera que se genere un ambiente de confianza, empatía, consideración para nuevas oportunidades y apoyo para sus seguidores; y la estimulación intelectual, en la que el líder busca fomentar la creatividad de los seguidores de manera que los alienta a explorar nuevas formas de realizar su trabajo así como a percibir desafíos y problemas de una manera distinta a la habitual (Bass, 1997; De Haro & García, 2015; Judge & Piccolo, 2004; Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez, 2016; Murillo, 2006; Perilla & Gómez, 2017).

A partir de lo mencionado, el perfil del líder transformacional es de aquel que inspira a sus seguidores, propone que vayan más allá de sus expectativas en cuanto a su rendimiento laboral, comunica una visión clara, inspira al compromiso logrando confianza y motivación de los subordinados, genera expectativas de alto rendimiento y es aquel que permite el trabajo en equipo, por medio de la colaboración y compromiso de todos los involucrados (Bass, 1990; De Haro & García, 2015; Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez, 2016; Li & Hung, 2009; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011).

Diversos estudios señalan que un líder transformacional es aquel que sabe delegar tareas, motiva a sus compañeros de trabajo, posee una buena actitud para trabajar y facilita el trabajo en grupo (Morales, 2012; Reyes, Chávez & Guevara, 2017; Vázquez, Bernal & Liesa, 2014; Velázquez, Montejano & Allier, 2015; Zárate & Matviuk, 2012). Se señala al líder como aquel capaz de implantar el sentido de visión y crecimiento personal de su equipo a través de la seguridad y confianza transmitida por él mismo (Zárate & Matviuk, 2012). Asimismo, se señala a este líder como un modelo a seguir, capaz de persuadir a otros, representar y motivar

a sus seguidores por medio de la confianza, como aquel que le otorga credibilidad a sus seguidores (De Haro & García, 2015).

Las características asociadas al líder transformacional han sido explicadas, en primer lugar, como un modelo ideal que cualquier líder quisiera alcanzar para el contexto en el que se desarrolla, y en segundo lugar, como bases que un buen líder debería ejercer dentro de una organización. En el ámbito escolar el liderazgo principal correspondería a los directores y subdirectores quienes tienen responsabilidades directivas (Ley 29062) para guiar el desempeño de los docentes/trabajadores y estudiantes del centro educativo, siendo los representantes de la institución (López et al., 2014).

En el ámbito nacional, no existe evidencia sobre estudios acerca del liderazgo transformacional en las escuelas; sin embargo, un estudio realizado a directivos a nivel Latinoamérica en el que se incluye a Perú, califica al liderazgo transformacional como el mejor modelo para una organización por la influencia de sus componentes sobre la comunidad (Espinosa & Contreras, 2014).

El liderazgo en las escuelas busca la transformación del paradigma del director tradicional a un líder, lo cual se muestra afín con el liderazgo transformacional. Efectivamente, se busca que los directivos ya no continúen siendo asociados a un administrativo burocrático sino que sean vistos como líderes que buscan un cambio; que no solo se centre en los aspectos administrativos de la institución sino también en el aprendizaje; que sus prácticas sean democráticas y constructivas; y, que el monitoreo pedagógico, sea crítico y reflexivo para los docentes con los que trabaja (Minedu, 2013). De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y mejorar la educación necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo comprometido desde el interior de la escuela: un líder que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación (Álvarez, 1998; Murillo, 2006; Vásquez, Bernal y Liesa, 2014).

Para el presente estudio se ha considerado trabajar con directivos de colegios emblemáticos debido a que estos colegios son considerados instituciones educativas nacionales muy importantes, las cuales, desde aproximadamente desde 1940 fueron creadas con miras a atacar dos de los desafíos en la educación peruana ya mencionados más atrás y que aún son vigentes: El incremento del alumnado a través de los años y los bajos resultados obtenidos en las evaluaciones de aprendizaje. Bajo estas premisas es que se incorpora una política educativa en la que algunos colegios públicos, nacionales y tradicionales, se modernizan con el fin de recibir a más alumnos, desde cientos a miles de estudiantes para los niveles de inicial, primaria y secundaria (El Comercio, 2015).

Los colegios emblemáticos tienen como objetivo educar de manera global a sus estudiantes y trabajar en ellos habilidades tanto a nivel emocional como social. De esta manera, buscan que el alumno cuente con la preparación necesaria para cuando finalicen su educación secundaria por lo que los capacitan con conocimientos técnicos como electricidad, computación, contabilidad, etc. (Minedu, 2016). En la actualidad son 14 colegios emblemáticos en Perú, todos estos ubicados en distintos distritos de Lima, los cuales tienen como requisito contar con los tres niveles de formación educativa (inicial, primaria y secundaria). Estos colegios continúan cubriendo miles de vacantes por año y siguen siendo reconocidos como los centros educativos nacionales más importantes en los que el gobierno ha invertido millones de soles en los últimos años. La importante inversión y reconocimiento de estos colegios conlleva que tengan un rol protagónico en el desarrollo de la educación pública (Minedu, 2016; El Comercio, 2015).

En cuanto a su funcionamiento institucional, los colegios emblemáticos son organizaciones que deben cumplir con sus objetivos planteados: educar de manera global a sus estudiantes y capacitarlos con conocimientos técnicos. Para ello, se asumen ciertas características de gestión de sus procesos internos como, por ejemplo, la selección de sus

coordinadores de áreas según las materias y/o capacitaciones a través de reuniones con las autoridades correspondientes y reuniones eventuales para las capacitaciones de docentes (Minedu, 2016). Además, cuentan con un organigrama sobre la estructura de la institución, los trabajadores se organizan de manera jerárquica teniendo principalmente al Director del Centro Educativo como máxima autoridad a nivel organizacional, y representante legal de la institución. El director es aquel que se responsabiliza de los procesos de la gestión educativa, pedagógica y administrativa, asimismo, es el encargado de velar por el clima laboral tanto a nivel administrativo como educativo. Seguido de este cargo, se encuentran los subdirectores quienes colaboran en la gestión pedagógica y administrativa del centro educativo (Ley 29062), luego de estos se encuentran los coordinadores de áreas, jefes de departamento, profesores, auxiliares, etc.

Resulta de interés estudiar a los directivos de un Colegio Emblemático debido a la sofisticada distribución jerárquica de la institución, el poder que tienen éstos en la misma y a que es una población poco estudiada y, por tanto, las problemáticas entorno a su rol como responsables institucionales son poco visibilizadas. En estos contextos, la mayoría de las funciones del director son administrativas, lo cual impide generar contacto y trabajo continuo con docentes y alumnos, limitando el rol de liderazgo que, como se ha mencionado, debería jugar el directivo en la institución (Zúñiga, 2010).

Esta investigación, desde una perspectiva organizacional, se interesa por conocer si los directivos de un Colegio Emblemático en Lima se conciben como líderes transformacionales así como analizar cómo sus concepciones de liderazgo contribuyen en el buen desempeño del colegio en tanto organización. Este estudio se realizará mediante el diseño de análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), el cual permita la identificación de los contenidos, propuestos por los participantes, más relevantes y en común sobre sus experiencias en relación al liderazgo en su centro de trabajo.



Método

Participantes

Los participantes del presente estudio son cinco directores (4 mujeres y 1 varón) quienes son las máximas autoridades de un colegio emblemático, ubicado en la ciudad de Lima. Sus edades oscilan entre 45 y 56 años. Los cinco participantes cuentan con estudios de nivel superior en Educación; con respecto al nivel de formación, dos directoras son licenciadas en Educación, las otras dos cuentan con el grado de maestría y el director con grado de doctor. Todos ellos cuentan con años de experiencia como directores desde 1 años y medio hasta 17 años.

El tiempo de servicio en la institución es desde 2 meses hasta 17 años. Dos de estos cumplen el rol de directores del colegio, uno de ellos tiene el cargo de director general, quien está a cargo de 1200 estudiantes y 120 docentes y se encarga de la Gestión Institucional, Gestión administrativa y la Gestión Pedagógica como procesos de la institución. La otra persona es la encargada del Centro de Educación Básica del Adulto de la institución (directora turno noche) quien tiene a cargo 335 estudiantes y 12 profesores, quien se encarga, al igual que el director, de los mismos procesos del centro educativo del turno noche. Las otras tres participantes son subdirectores de la institución, una encargada del nivel secundaria con cargo de subdirectora pedagógica, la otra subdirectora, del nivel secundaria, con cargo de subdirectora administrativa y la última participante de la parte con cargo de subdirectora de primaria e inicial, quien se encarga de los procesos administrativos y pedagógicos y tiene a cargo 650 estudiantes y 29 docentes. Para participar del estudio, se considerará como criterios de inclusión que los participantes sean miembros de la institución y tengan los cargos de directivos en esta, así como el que cuenten con al menos con cinco años de experiencia trabajando en cargos de este tipo.

En cuanto a los aspectos éticos, se procedió a realizar las entrevistas en cuanto se obtuvo el permiso de la institución, además de hacer explícito en todo momento el carácter libre y voluntario de la participación de los participantes. Para ello, se elaboró un consentimiento

informado para ser firmado por los directivos en el que se dio mayor detalle acerca del objetivo del estudio y el procedimiento de este, haciendo énfasis en la confidencialidad de la información y especificando su uso solo para fines de la investigación. Asimismo, se informó acerca de la realización de una devolución oral y/o grupal de los resultados finales a los participantes del estudio y por escrito a la agrupación.

Técnicas de recolección de información

Se hizo uso de una ficha sociodemográfica en la que se requerían datos de los participantes como edad, sexo, nivel educativo, nivel de formación, años de experiencia, cargo en la institución, y posteriormente se realizaron las entrevistas a profundidad de aproximadamente una hora de duración.

La guía de entrevista fue creada específicamente para el estudio, se elaboró teniendo en cuenta los ejes teóricos del modelo de Liderazgo Transformacional así como la percepción y articulación de estos conceptos con la función del directivo dentro de la organización. Asimismo, para la validez de este instrumento se realizó una validación por jueces previa aplicación a los participantes y posteriormente se se procedió a realizar una entrevista piloto con un directivo de una institución educativa nacional, para terminar de validar y ajustar el instrumento

Procedimiento

El contacto inicial se realizó mediante una carta de presentación para el colegio y sus respectivos directivos, esta informaba acerca de los objetivos de la investigación así como el interés por trabajar y entrevistar a los directivos del lugar. En este primer contacto, se hizo entrega de la carta al director general de la institución educativa y se procedió con la presentación personal de la tesista así como una breve explicación verbal del tema. Una vez dada la autorización del director para la aplicación del tema en el centro educativo se procedió a coordinar su participación en la entrevista así como su permiso para la convocatoria de los

otros directivos en su centro de trabajo. A partir de la autorización de este para trabajar, se continuó a establecer y agendar las entrevistas con los otros cuatro directivos.

Una vez obtenido los permisos y participación voluntaria para proceder con el trabajo, se programó y coordinó las entrevistas con cada participante agendando una reunión con cada uno. Estas se realizaron en un espacio cómodo para los participantes, este dependió de la disponibilidad de cada participante, pero cabe resaltar que se tomó en cuenta aspectos del espacio como una adecuada iluminación y ventilación así como evitar que sea un espacio en el que no haya interrupciones por parte de terceros.

Para las entrevistas se hizo entrega del consentimiento informado, el cual tiene como fin informar al participante acerca del estudio y su participación. Se procedió con la lectura de este y luego de ello se entregó una ficha sociodemográfica para continuar, seguido de ello, con las entrevistas a profundidad, las cuales tomarán un tiempo promedio de 60 minutos. Esta busca obtener información importante, por medio de una conversación fluida, para el estudio de manera que permita la comprensión del tema.

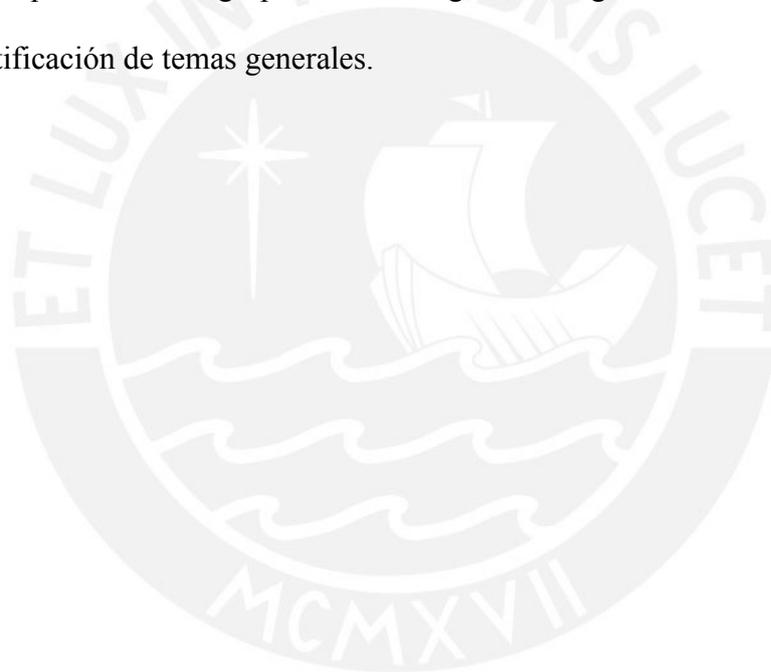
Culminadas las cinco entrevistas, se procedió a realizar las transcripciones literales de la información brindada por cada uno de los participantes, cuidando en todo momento la confidencialidad de la información. Una vez transcritas todas las entrevistas se procedió al análisis de la información mediante las codificaciones correspondiente.

Finalmente, luego de ello, se realizó la devolución oral de los resultados a los participantes, con el fin de cumplir lo acordado inicialmente con ellos así como cumplir con el compromiso ético de informarlos sobre los resultados de la investigación, ello también permitió conocer su opinión acerca de los principales resultados así como validar la información analizada.

Análisis de la información

En este estudio, se optó por el diseño de Análisis temático el cual permitió que la identificación de temas compartidos, así como una adecuada comprensión e interpretación de las características más relevantes, reportadas por parte de los participantes (Braun y Clarke, 2006).

Con respecto al proceso de análisis, se establecieron, en primer lugar, la codificación se realizó de manera inductiva, desde la información brindada por lo participantes, pero con un soporte deductivo, desde los ejes teóricos del liderazgo transformacional que guían la investigación, con el que se fueron agrupando los códigos en categorías más amplias que permitieron la identificación de temas generales.



Resultados y discusión

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a las directivas de una institución educativa emblemática de Lima Metropolitana. Los resultados han sido analizados tomando en cuenta la teoría desarrollada anteriormente sobre liderazgo transformacional.

Siguiendo los dos objetivos de la investigación: conocer si los directivos de un Colegio Emblemático en Lima se conciben como líderes transformacionales y analizar cómo sus concepciones de liderazgo contribuyen en el buen desempeño del colegio, se ha podido identificar 3 temas. En primer lugar, Percepciones del líder, orientada a su identificación como líderes, sus creencias, opiniones, percepciones, descripciones personales, capacidades y habilidades. El segundo tema, Estrategias y condiciones del trabajo en equipo, en la que se da cuenta de todo lo que percibe el líder sobre el trabajo en equipo y cómo lo ejecuta, considerando a cada uno de sus colaboradores. Por último, el tema de Metas y desafíos para el ejercicio del liderazgo en la institución educativa, en el que se desarrolla los logros de las metas institucionales y la mirada que los participantes tienen en torno a estas y al contexto peruano como facilitador u obstaculizador de estas metas.

Percepciones del líder

Tal y como señalan Velázquez & Salgado (2015) el comportamiento de los líderes está condicionado por la cultura de su propio país y por tanto, las expectativas de comportamiento del líder también son condicionadas culturalmente. La discusión de este tema muestra que los directivos de la institución se perciben como líderes en base a una serie de características asociadas a factores afectivos y sociales como la empatía, tolerancia y el buen trato hacia la comunidad educativa. Entonces, se refuerza la idea de que las percepciones del líder son contextuales y están asociadas a lo subjetivo y a las características que demanda la sociedad en

sus diferentes contextos (Reyes, Chávez & Guevara, 2017; De Haro & García, 2015; Morales, 2012; Vázquez, Bernal & Liesa, 2014).

Muchinsky (2006) señala que el proceso de socialización, que implica procesos interpersonales como la comunicación, cohesión y confianza, son relevantes para el avance de una organización. Con respecto a las características que los participantes asocian con ser líder se destacan la empatía, tolerancia y el buen trato para el logro de un buen trabajo con la comunidad pues, estas características permiten un buen desempeño y un espacio de confianza y un trato horizontal con los integrantes de la comunidad educativa, muy relevante pues permite el buen desempeño de la institución (Yáñez, 2006).

“Debería ser empático, debe ser proactivo, tiene que ser tolerante porque hay muchos problemas, justamente la tolerancia es muy importante porque los profesores tienen diferentes formas de pensar y todo eso debes tener cuidado con eso para un fin profesional” (Directora CEBA).

“Bueno tiene que ser muy tolerante, comprensivo, tiene que entender todas esas diferentes características que tiene el personal” (Subdirectora administrativa).

A partir de las características que asocian al líder, los participantes señalan sentirse identificados con estas considerándose así líderes de la institución educativa. Se identifican como un modelo a seguir y fuente de apoyo a partir de estas, pero también a partir de sus acciones dentro de la institución. En ese sentido se evidencia uno de los componentes del liderazgo transformacional: Consideración individualizada, propuesto por Bass (1997) pues se está tomando en cuenta aspectos que implican el escuchar al otro y entenderlo de manera que se genere un ambiente de confianza, empatía y apoyo que de alguna manera favorezca el desempeño de estos en el futuro.

“Bueno yo soy tolerante, de alguna forma entiendo a las personas...empática, me pongo en el lugar de ellos, a veces también se pueden sobre pasar, pero yo pienso que sí. O sea

los veo como seres humanos iguales, no los veo como la jefa, los veo como compañeros de trabajo, entonces yo tengo que escucharlos, ver y de alguna forma me pongo en el lugar de ellos” (Subdirectora administrativa).

Bass (1997) señala que un líder transformacional tiene en cuenta las habilidades y características personales de cada uno de sus seguidores. La consideración individualizada implica mantener comunicación con los seguidores de manera que se genere un ambiente de confianza. De esta manera, el líder conoce las características de cada uno de sus seguidores y logra distribuir tareas personalizadas según el perfil de cada uno.

“Yo creo que la persona que maneja un grupo de gente tiene que conocer a la persona no solo a nivel profesional sino personal también porque te permite entender por qué reacciona así o por qué hace tal o cual cosa y entonces puedes dialogar, puedes comprender, puedes ser flexible en algunos casos o en otros enérgica, todo depende de la situación y la persona” (Subdirectora pedagógica primaria).

“No todos podemos tener las mismas ideas, pero tenemos que respetar y así así ellos tienen que actuar” (Directora CEBA).

En ese sentido, se resalta la importancia de conocer a los integrantes de la comunidad educativa de manera que ello también facilite el avance de la institución y efectivamente, como componente del liderazgo transformacional se destaca que el líder debe conocer a sus seguidores para que a partir de ello se logre un mejor trabajo de estos en torno a sus habilidades y características personales.

Por otro lado, se señala la tolerancia, empatía, comunicación e igualdad como cualidades que un líder debería tener en consideración con sus seguidores pues esto generaría un espacio de confianza y un trato horizontal con los integrantes de la comunidad educativa (Muchinsky, 2006) relevantes para el avance de una organización.

“Si no hay una comunicación horizontal considerando y asumiendo que aquí en la institución educativa trabajan seres humanos, personas entonces el respeto es fundamental hacia las personas, estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos, todos bajo esa línea. Esa comunicación debe ser fluida, habiendo espacios de diálogo en todo momento en el que el director tiene que alinear, construir esto en una institución educativa y eso se ha puesto en práctica” (Director).

A partir de esto se evidencia que un propósito de los directivos en torno al trabajo con su comunidad, es decir la importancia de generar un ambiente agradable en el que se fomente la confianza y por consiguiente este clima traiga beneficios en el avance de la institución en torno al grupo y su trabajo. Entonces los participantes se identifican como líderes en torno a un modelo de autoridad y confianza, lo cual refuerza la posibilidad de discutir afinidades con los líderes transformacionales debido a que son influencia y modelo de guía dentro de la institución (Bass, 1997; Judge & Piccolo, 2004).

Con respecto al modelo de confianza, este es relevante para el buen desempeño de la institución pues al construir relaciones interpersonales se estaría propiciando una iniciativa personal y apoyo voluntario de la comunidad (Moye citado en Yañez, 2009). En ese sentido, los resultados evidencian que los directivos se identifican como modelos de confianza a partir de la apertura que le dan a la comunidad para comunicarse abiertamente con ellos y las relaciones que entablan con los integrantes de la comunidad.

Respecto al modelo de autoridad, el poder se evidencia en las relaciones interpersonales entre el directivo y sus seguidores, siendo este una estrategia para la autoridad, la cual es utilizada para imponerse implícitamente frente a sus trabajadores. Esto conlleva a tener mayor influencia para motivarlos, solucionar los problemas que se suscitan en el medio laboral de la institución (Whetten y Cameron, 2005).

“Recurren a mí ante los problemas, si ocurre un problema me llaman a mí” (Directora, CEBA).

“Yo soy vista como autoridad y a veces me identifican a mí más que cualquier otra persona, se han acostumbrado ya a eso. Cuando tienen alguna necesidad es a la primera oficina que vienen a pedir apoyo porque saben que siempre se les va a tratar de solucionar los problemas” (Subdirectora pedagógica secundaria).

Los directivos de la institución se reconocen como modelos de autoridad en base al respeto que le tienen y al cumplimiento de las normas de la comunidad que este fomenta, este reconocimiento como autoridades se ve reforzado por sus propias evidencias.

“Bueno un poco la responsabilidad porque cuando yo llegué el personal llegaba a la hora que quería. Ahora por lo menos ya llegan más temprano” (Subdirectora administrativa).

Esta cita nos da entender, en un ejemplo concreto, cómo los directivos de la institución educativa se reconocen como autoridades porque son capaces de inducir cambios que el personal ha tenido desde sus aportes como líder en la institución. Por lo que, en síntesis, respecto a sus consideraciones de liderazgo, los participantes señalaron que se identifican como líderes debido a que cuentan con las características que ellos mismos le atribuyen a un líder. Estas características están asociadas a factores sociales y afectivos, asimismo, se consideran fundamentales para lograr ser vistos como un modelo a seguir dentro de la institución.

Estrategias y condiciones de trabajo en equipo

Este tema da cuenta de todo lo que percibe el líder sobre el trabajo en equipo y cómo lo ejecuta, considerando a cada uno de sus colaboradores. A partir de ello, la información se desarrolla en primer lugar desde las consideraciones que el líder tiene respecto al trabajo en equipo y seguidamente, bajo qué circunstancias se ejecuta el trabajo en equipo en la institución educativa.

Se señala que para los directivos de la institución es fundamental crear un ambiente de confianza de manera que esto conlleve a generar un cambio en la institución en torno al trabajo de los demás integrantes de la organización. Al generar un espacio de confianza y comunicación entre los miembros se incrementa el trabajo en equipo (Meyer, 2003). Es por ello que, el elemento emocional es relevante para generar avances de la organización y el trabajo de los participantes. De esta manera, se propicia una entrega al trabajo, mayor involucramiento, participación y compromiso de los miembros para el logro de los objetivos (Marureira, 2004).

“Yo tengo claro que una institución educativa está organizada desde un organigrama, la estructura que debemos tener clara y que ayuda a ver el grupo y cómo se va a organizar el equipo directivo, los profesores y todos los involucrados. Esto se da de manera horizontal y también de manera vertical entonces todos estos componentes tienen que estar conectados para un objetivo en común que inicialmente es el conocimiento”
(Director).

Los directivos de la institución señalan que el líder debe ser una persona capaz de generar un trabajo colaborativo en la organización. Efectivamente, Gorrochetegui (2007) manifiesta que el líder logra generar comunicación, confianza, colaboración, compromiso y motivación entre los miembros de su institución como componentes principales para el logro de los objetivos.

“Debe ser una persona proba, una persona que enseña con el ejemplo más que con las palabras, una persona que trabaje en equipo sobre todo este equipo tiene que hacer un trabajo colaborativo donde trabajen todos. Es aquel que motiva a las personas que están con él acompañándolo para que cada día se superen y sean mejores” (Subdirectora pedagógica secundaria).

El líder es aquel que permite el trabajo en equipo, por medio de la colaboración y compromiso de todos los involucrados hacia las metas en común de la organización (Judge &

Piccolo, 2004). Los resultados demuestran que los directivos de la institución promueven el trabajo colaborativo por medio de una identificación con ellos formando un espacio de confianza y tranquilidad, pero también a través de acciones en las que se promueve valores y cumplimiento de normas para generar un buen rendimiento en ellos.

“El primer valor es el respeto, es fundamental que las formas de comunicarse es primero entre las personas. No hay necesidad de responder a una persona levantándole la voz que el mensaje se traspase a la otra persona con términos inadecuados porque esto se considera muchas veces dentro de lo normal sin asumir o entender cómo se va a sentir la otra personas entonces eso hay que diluir y eso he notado que pasa acá. Otro es el respeto a tus funciones, hay que respetar al compañero dentro de sus funciones, él puede equivocarse, pero hay formas de corregir” (Director).

Los directivos suelen establecer una comunicación jerarquizada con su personal cargada de formalismos que siempre van “de arriba hacia abajo”, como los memorándum y demás sistemas de anuncios formales (Ball, 1989; Minedu, 2013). Sin embargo, los directivos de esta institución reportan fomentar la igualdad entre todos los trabajadores y respetan sus diferencias en torno a sus trabajos como parte de la organización.

“Si les digo compañeros de trabajo y a veces no lo han escuchado con frecuencia que un director lo diga...se abren espacios de estar de un trato horizontal con todos los trabajadores. Lo primero que yo hago es que llego al colegio, entro, saludo al de la puerta a todos por igual saludo, pero dentro de la confianza tengo compañeros de confianza que conozco hace buen tiempo y como te digo esto es algo que se va formando entonces yo tengo compañeros con los que se ha construido este espacio de confianza y el trato es un poco más” (Director).

A partir de que el directivo genera estos espacios en los que los seguidores se sientan identificados y cómodos con él como líderes y la institución se identifica que estos consideran

importante distintos aspectos para realizar un trabajo colaborativo. De esta manera, se resalta la importancia de una organización y acompañamiento a los seguidores para poder ejecutar las tareas y, por tanto, lograr los propósitos planteados o resolución de eventos imprevistos (De Haro & García, 2015; Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez, 2016; Murillo, 2006; Perilla & Gómez, 2017).

“Yo entro a monitorear a los salones...para ellos verme entrar a los salones es normal, ya no les causa extrañeza, me miran como si fuera parte de ellos, entonces para ellos es normal que yo ingrese a los salones...Trabajamos juntos, como no tenemos auxiliares, tenemos 2 personales de servicio. Uno de ellos se encarga de llevar el parte de asistencias, ayuda a controlar que los chicos no se queden en las losas deportivas, que no se quedan deambulando por el colegio y el otro personal es de servicio también se dedica a lo que son actas, certificados” (Directora CEBA).

Además, se evidencia formas de trabajo en equipo que permiten generar innovación en la institución. En ese sentido, se identifica un componente del liderazgo transformacional: Estimulación intelectual (Bass, 1997) en la que el líder propone y busca nuevas formas de realizar su trabajo y el de sus seguidores.

“Mira en estos momentos estamos trabajando en equipo lo que es las libretas informáticas. Las indicaciones emanadas por subdirección administrativas son que el formato de las libretas deben hacerse a mano, como líder pedagógico de mi área y conociendo la cantidad de trabajo que tiene un docente y en esta época digital ya no estamos para hacer libretas a mano. De inmediato se busca el apoyo de docentes que tienen este tipo de manejo y se ha elaborado un programa para ingreso de notas de manera virtual...Nosotros tenemos un equipo de Centro de Recursos Tecnológicos, lamentablemente no todos los maestros no están capacitados para ese manejo. Acá me apoyo de los maestros de Educación para el trabajo, estos maestros nos ayudan con

aquellos maestros que tienen dificultades con el uso de las tecnologías... A los maestros se les capacita en el uso de las laptops, de las multimedia porque no todos los que vienen acá han tenido esos usos en los otros colegios, lo que sí tenemos acá...entonces eso nos va ayudando” (Subdirectora pedagógica - secundaria).

Se puede evidenciar que se ejerce liderazgo en función de que el directivo promueve innovación y aprendizaje en su comunidad educativa, muy a pesar de los mandatos o consignas que se han dado desde ámbitos superiores como la UGEL. En ese sentido, los directivos modifican y adaptan esas normas y/o mandatos de acuerdo al contexto en el que se desenvuelven; es decir, entienden la necesidad de innovar y mejorar las condiciones de sus equipos de trabajo está considerando las necesidades de la comunidad y aprovechando los recursos de la institución para generar avances en la organización. Tal y como se señala en la cita anterior, el directivo está buscando la capacitación y aprendizaje del personal para lograr un mejor desempeño en estos.

Metas y desafíos para el ejercicio del liderazgo en la institución educativa

El tema de metas abarca la visualización que tiene el líder con respecto al avance de la institución y sus metas propuestas. Asimismo, en este se abarca la opinión que los directivos tienen sobre los desafíos del liderazgo en el Perú, los cuales dificultan el avance de ellos como líderes dentro de una institución educativa. En ese sentido, se presenta los logros de metas organizacionales situadas en el contexto peruano.

Entre los resultados encontrados se ha evidenciado que los directivos tienen en cuenta, respecto a sus metas, el motivar a sus seguidores y producirles inspiración hacia los logros. Asimismo, se toma en cuenta el trabajo en equipo como un componente fundamental para el cumplimiento de las metas pues permite que sus seguidores se involucren con los objetivos y el cumplimiento de las tareas propuestas para lograr los propósitos. Es así que, se evidencia un componente más de liderazgo transformacional, Motivación inspiracional (Bass, 1997), en los

líderes de la institución pues este tiene una visión optimista y con convicción sobre el futuro de la institución en torno a sus metas, lo cual se manifiesta por cómo se expresan sobre estas; además, plantean con entusiasmo las necesidades que deben ser satisfechas y, expresan confianza en que las metas serán cumplidas en un determinado tiempo.

“Si tuviese la oportunidad, en 4 o 5 años pondría al colegio en relieve a nivel nacional, tengo muchos aliados de diferentes niveles que podrían sumarse para poder hacerlo...pero primero es necesario ordenar la casa, ordenarnos con los trabajadores, fortalecer las relaciones humanas y se está haciendo, se siente, después las cosas van a construirse y es más fácil así que nos estamos preparando porque ya hay cambios en la confianza, si hay un líder que piensa en sus compañeros de trabajo para avanzar todos juntos y es referente y confiable las cosas salen bien y los proyectos se concretan. Me imagino en 5 años tener a mis estudiantes en otro perfil y decir estos son mis estudiantes certificados en Inglaterra, Cambridge y le muestro al mundo no solo al Perú y además es para toda la vida” (Director).

Se evidencia que hay motivación por parte de los directores de la institución por implementar mejoras en la organización pues estos se muestran motivados para realizar sus metas a la vez que consideran estrategias para desarrollar esas metas. Además, se visualiza que las metas están dirigidas a un otro según en componente de consideración individualizada analizado en el primer tema de la presente discusión (Bass, 1992, Judge & Piccolo, 2004), en este caso la consideración se dirige especialmente hacia los estudiantes, por lo que, como ya se ha explicado, los directivos tienen en cuenta al otro dentro de sus propias metas, es decir hay una consideración por otro más que por una organización abstracta o un interés personal de logro individual.

Desafíos.

Como propósitos de esta investigación se señaló el interés por trabajar con directivos de una institución educativa emblemática, debido a que en el sector educativo peruano se evidencia una inadecuada asignación de directivos en los centros educativos. Esto debido a que muchos directivos ejercen sus funciones en un nivel o programa distinto para el que se formaron así como, también, se señala que muchos otros no cuentan con el nivel de preparación profesional como directivos y por tanto el desempeño de las instituciones educativas no avanza (Cuenca & Pont, 2016; Guadalupe et al., 2017).

Esta problemática se debe a la forma de selección o designación de los directores, por parte del Ministerio de Educación, en diferentes unidades académicas por lo que se visualiza que una vez asignados los directivos en distintas instituciones educativas se evidencia una ausencia de propuestas de formación y capacitación por parte de estos para institución en la que se encuentran laborando (Marco del buen desempeño directivo, 2014).

“En los directivos no todos participan, no todos son convocados, a veces no todos tienen el nivel que se espera, ejemplo a los que han sido designados se les ha convocado, el primer grupo les han dado su título y al segundo grupo su diplomado. Hay otro bloque de directores que están encargados a nivel nacional y muchos de ellos con buena experiencia, pero no se está atendiendo y en eso se tiene que fortalecer porque si se haría estaríamos asegurando una adecuada gestión en las instituciones educativas, pero no todo pasa por ahí porque para designar directores se está haciendo una prueba, que ha sido muy cuestionada, esta con el fin de un concurso para cargos directivos y se ha convertido en un entrenamiento, en casuísticas y los profesores tenemos que tener una dosis de vocación y predisposición para ser director, pero se ha impartido esto y esta pesando más la necesidad económica, van a pagar más y muchos profesores van y toman esta decisión para ser directivos y cuando ingresan a la institución es un problema

porque no tienen la experiencia y vocación, la realidad es otra cuando llegas al terreno”
(Director).

Efectivamente este desafío ha sido considerado como uno de los principales problemas del liderazgo en el Perú pues se señala que en la realidad nacional aún falta mejorar aspectos para generar logros en el sector educativo (Guadalupe et al., 2017). Dentro de estos aspectos se señala una inadecuada formación y designación de líderes así como la poca vocación de los maestros para formarse como directivos debido a que prima más los intereses económicos.

Para lograr mejoras en el sector educativo, en torno a los directores, el Ministerio de Educación aspira a que sus directivos cumplan con una serie de competencias para afrontar eficazmente los desafíos institucionales y dirigir eficazmente a sus miembros para la mejora de la institución (Bolívar 2010; Navarro, 2015, Minedu, 2014). Por ello, es que el Minedu (2013) desarrolla el “Marco del buen desempeño directivo”, el cual como referente a las competencias y características del líder en la institución educativa. Sin embargo, se evidencia que los participante de esta investigación no visualizan mejoras en torno a esta herramienta, asimismo, señalan que aún falta mucho por mejorar en el sector educativo pues a pesar de que la institución en la que estos laboran cuenta con directivos para cada área su labor es recargada.

“La educación ahora es, si bien los maestros aun continuamos ganando un sueldo que no corresponde a la labor que se hace, esta labor se ha incrementado” (Subdirectora pedagógica- secundaria).

Por tanto, es importante señalar que a pesar de tratarse de una institución emblemática, la cual cuenta con mayor atención por parte del estado, el incremento del trabajo está presente a pesar de que, como se mencionó anteriormente, los cargos directivos en esta institución son especializados para cada área. Sin embargo, se sigue percibiendo una sobrecarga en las labores que estos desempeñan. Por último, se señala que no hay un reconocimiento del trabajo de los directivos y comunidad educativa en general por parte del estado.

En ese sentido, se evidencia que estos desafíos dificultan el trabajo de los directivos como líderes debido a que no hay coherencia entre las metas y las aspiraciones de los directivos para el cambio en la institución y los procesos inadecuados del sistema en el sector educativo. Por las razones expuestas en relación a los desafíos, el liderazgo que los directivos han manifestado con ciertas características transformacionales no se puede ejercer plenamente y, por consiguiente, no se puede generar gran impacto o cambios positivos. Por tanto, es necesario tener una mirada sobre la situación actual del liderazgo en el campo educativo nacional y, por consiguiente, generar situaciones más favorables en base a las futuras mejoras en los ámbitos y debilidades actuales para así ejercer liderazgo en este sector.



Conclusiones

La presente investigación buscó conocer las concepciones de líder que tienen los directores de una institución educativa así como analizar, a partir de estas concepciones, cómo estos contribuyen en el desempeño de la institución educativa en torno a sus características como líderes. Para ello, se señalaron las características a las que los directivos hacen referencia en torno al líder y las acciones que estos tienen al desempeñarse como líderes. Todo esto discutido desde el marco conceptual del modelo del Liderazgo Transformacional, para poder identificar ciertas características reportadas que pudieran ser leídas como afines al modelo.

Se encontró que los directivos de la institución se conciben como líderes de la institución educativa y en relación a ello se han evidenciado algunos componentes del liderazgo transformacional los cuales han favorecido en su desempeño como guías de una organización. En base a 3 grandes temas, se ha podido hacer una lectura de las características del liderazgo más reportadas por los participantes de la presente investigación, las cuales dialogan con los componentes del modelo del liderazgo transformacional: 1. Percepciones de líder, donde se ve la consideración individualizada; 2. Consideraciones del trabajo en equipo, que reporta elementos de estimulación intelectual y 3. Metas y desafíos para el ejercicio del liderazgo en la institución educativa, donde se ve la motivación inspiracional. Sus concepciones y desempeño favorecen a la institución y comunidad educativa en torno a su crecimiento y relaciones positivas; sin embargo, los desafíos generan sensación insatisfactoria.

La presente investigación de metodología cualitativa y un diseño de análisis temático, aporta una mirada desde la psicología organizacional, a una problemática y población poco estudiada que es el sector educativo y sus directores, o líderes. Asimismo, aporta en evidenciar la realidad y los desafíos de la educación en el Perú así como visualizar y hacer referencia a las máximas autoridades de las instituciones educativas, como máximos referentes o posibilitadores para lograr el avance de estas organizaciones.

Como limitaciones de esta investigación se señala que el estudio fue enfocado en un solo colegio, en este caso un colegio emblemático el cual cuenta con privilegios por parte del Estado, por lo que los resultados podrían variar dependiendo el contexto de otras instituciones. En ese sentido, se recomienda para futuras investigaciones hacer un estudio enfocado en otras instituciones así como involucrar a más actores dentro de los participantes, por ejemplo a docentes. Además, se recomienda hacer estudios de metodología cuantitativa y enfocarse en cómo influye el tiempo de servicio de cada directivo en el desempeño que este tiene dentro de la institución debido a que dentro de los participantes se ha notado una diferencia en torno a sus experiencias y concepciones en relación a su tiempo de servicio en el colegio; sin embargo, estas respuestas no han sido consideradas debido a que no ha sido objetivo del estudio analizarlas.

Frente a los desafíos señalados en los resultados del presente estudio, se requiere tener una visión de las instituciones educativas como organizaciones, en base al modelo de liderazgo transformacional, debido a que de esta manera se podrían brindar soluciones a las demandas educativas no cubiertas por el estado. Al ser un factor importante para el mejoramiento de la educación resulta prioritario trabajar sobre los desafíos presentes a fin de que se considere una de las prioridades para las agendas de las políticas educativas y, por consiguiente, sea posible el avance hacia la identificación y el logro de los objetivos en estas organizaciones.



Referencias

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Español.
- Barbero Mariátegui, F. (2015). Colegios emblemáticos, ¿Un símbolo del modelo del educativo?. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/colegios-emblematicos-simbolo-modelo-educativo-384775>
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. México: Paidós.
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership Paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications* [traducción]. New York: Free Press.
- Benavides, M. & Etesse, J. (2014). Desigualdades educativas y segregación en el sistema educativo peruano: una mirada comparativa de las pruebas PISA 2000 y 2009. *Avances de Investigación* 15. Lima: GRADE.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Cuenca, R., & Pont, B. (2016). *Liderazgo escolar: inversión clave para la mejora educativa*. Fundación Santillana
- De Haro, J., & García, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 21(1), 71–81.
- Espinosa M., Contreras T., & Barbosa R. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas* (17949998), 11(2), 303–317. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>

- Guadalupe C., León J., Rodríguez J., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Perú, Lima: GRADE
- Gorrochotegui, A. (2007). Modelo para las enseñanzas de las competencias del liderazgo Universidad de La Sabana, Facultad de Educación.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S. & Páez, D. (2017). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 175–182. <https://doi.org/10.1145/3078468.3078497>
- Hughes, R., Ginnet, R., & Cursphy, G. (2006) Leadership: Enhancing the lessons of Experience [Liderazgo: Mejora de las lecciones de la experiencia]. New York: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Perú: indicadores de educación por departamentos, 2001-2012. Lima: INEI.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89, 755–768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Recuperado de <http://www.dcsf.gov.uk/research/>
- Ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, 29062. Congreso. (2007).
- Li, C. & Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- López, J., García, E., Oliva, N., Moreta, B., & Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. *Revista a Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación.*, 12(5), 61–78.
- Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Marureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar. Hacia un modelo causal. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Meyer, H. (2003). Strategic Management in Higher Education: Is the New Managerialism Applicable to Universities? *Journal of Education Administration*, 4, 534–551.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4342.3128>

- Ministerio de Educación del Perú (2010). Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2009 (ECE 2009). Presentación. Lima: Minedu. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/ece2009/Resultados_ECE2009.pdf.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas.
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). Marco del buen desempeño directivo. Directivos construyendo escuela. Documento de trabajo. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2013). PISAL 2012: Primeros resultados. Informe nacional del Perú. Lima: Minedu. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/Pisa2012/Informes_de_resultados/LibroPisaCompletoPDF.pdf.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). Colegios emblemáticos: Propuesta de una educación de calidad. Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/colegios-emblematicos-propuesta-de-una-educacion-de-calidad/>
- Ministerio de Educación del Perú (2016). Normas para la organización y funcionamiento de las instituciones educativas fiscalizadas de educación básica. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos.php>
- Morales, F. (2012). Visión positiva del liderazgo y sus fortalezas. Lección magistral. Madrid. UNED.
- Muchinsky, P. (2006). Team and teamwork. In *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology* (pp. 284–311).
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 4(4e), 1-14. Recuperado de <http://www.ub.edu/obipd/docs/murillo.pdf>
- Navarro, C. (2015). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008).

- Situación educativa de América Latina y el Caribe: garantizando la educación de calidad para todos. Santiago de Chile: Unesco. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001528/152894s.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2013). PISAL 2012 results. *Student performance in Mathematics, Reading and Science* (Vol I). París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). PISA 2015 Results. *Excellence and Equity in Education* (volumen I). París: OCDE. <http://doi.org/10.1787/9789264266490-en>
- Perilla, L. & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Reyes, A., Chávez, J. M. & Guevara, F. (2017). Características del líder efectivo de acuerdo a experiencia de estudiantes Universitarios. *International Journal of God Conscience*, 12(3), 9–18. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A2.12\(3\)9-18.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A2.12(3)9-18.pdf)
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Fundamentos del comportamiento de los grupos. *En Comportamiento organizacional* (pp. 272–301). México, D.F: Pearson, c2013
- Tapia, C., Becerra, S., Mansilla, J., & Saavedra, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educ.*, 14(2), 389–409.
- Organización de Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2015). *La Educación para Todos 2000 – 2015: Logros y Desafíos*. Paris, Francia. Recuperado de <http://es.unesco.org/gemreport/report/2015/la-educaci%C3%B3n-para-todos-2000-2015-logros-y-desaf>
- Vázquez, S., Bernal, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(5), 79–97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>
- Velázquez, G., Montejano, J., & Allier, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. *Análisis Económico*, XXX (73), 163–189. [https://doi.org/S0015-0282\(09\)00488-9](https://doi.org/S0015-0282(09)00488-9) [pii]r10.1016/j.fertnstert.2009.02.061
- Velázquez, G., & Salgado, J. (2015). Estudio comparativo México-Argentina: perfil ideal

del líder bajo el modelo de liderazgo empático. *A Comparative Study Mexico Argentina: Ideal Profile of the Leader on the Model of Empathetic Leadership*, 11(43), 61–92. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=103610595&lang=es&site=ehost-live>

a

[ng=es&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=103610595&lang=es&site=ehost-live)

- Vidal, M. (2017). *Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del Callao*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005) *Management Developing Skills*. Mexico, D.F.: Pearson Education.
- Yáñez, R. (2006). Los componentes de la confabilidad en las Relaciones Interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos XXXII, N° 1*, 77–90. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052006000100005>
- Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración (Cali)*, 28(47), 91–104. Recuperado de <http://biblat.unam.mx/es/revista/cuadernos-de-administracion-cali/articulo/inteligencia-emocional-y-practicas-de-liderazgo-en-las-organizaciones-colombianas>
- Zúñiga, E. (2010). *Percepciones acerca del liderazgo de un directivo desde un enfoque micropolítico. Un estudio de caso de una I.E. Pública*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.



APÉNDICE A: PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es conducida por Nathaly Tupiño estudiante del 10° ciclo de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este investigación es parte del curso de Seminario de tesis 2 para obtener el título de bachiller en Psicología, el cual está siendo asesorado por la profesora Ángela Vera. El objetivo de este trabajo es conocer si los directivos de un colegio emblemático se conciben como líderes transformacionales y cómo su concepción de liderazgo contribuye en el desempeño de la organización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá participar de una entrevista de aproximadamente 60 minutos. Esta entrevista será grabada en audio, así la investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Al finalizar la investigación, estos audios y transcripciones serán destruidos.

La participación en este estudio es voluntaria, por lo que usted tiene la opción de retirarse en cualquier momento si lo considera necesario. Asimismo, el tratamiento de su identidad será confidencial, es decir, no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Al finalizar la investigación, se realizará una devolución al participante sobre los principales resultados.

Yo, _____ doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información sobre el estudio mencionado y sé que tengo la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al correo ntupino@pucp.pe. Asimismo, ante cualquier duda puedo comunicarme con su asesora, Angela Vera, al correo avera@pucp.pe

Nombre completo del (de la) participante

Fecha

Firma

Nombre del Investigador responsable

Fecha

Firma



APÉNDICE B: FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

Nombre y apellidos:

Sexo:

Edad:

Lugar de procedencia:

Lugar de residencia:

Profesión:

Nivel educativo:

Técnico

Superior

Nivel de formación:

Bachiller

Licenciado

Magister

Doctorado

Años de experiencia como directivo:

Antigüedad en la institución educativa:

Cargo en el centro educativo:

Áreas encargadas dentro de la institución educativa:

¿Cuántos profesores y alumnos tiene a cargo?

¿De qué procesos se encarga en la institución educativa?



APÉNDICE C: GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo describe usted el rol de un directivo en el sector educacional?
2. ¿Cuáles son las funciones que tiene usted a su cargo como directivo en una I.E.?
3. Desde su punto de vista ¿Qué características cree que debería tener un líder?

Repreguntas:

- ¿De las características que me acaba de mencionar cuáles considera que tiene usted como director de una institución educativa?
 - ¿me podría explicar por qué considera tener estas características?
 - ¿me puede relatar alguna situación en la se haya valido de dichas características?
 - Me podría indicar ¿Cuáles son los valores que más promueve usted como líder de la institución? ¿Cómo los promueve?
4. Me podría mencionar alguna experiencia en la que ha ejercido mejor su rol como líder dentro de la I.E

Repregunta:

- ¿En qué proceso fue?
 - ¿Cómo contribuyó ese rol en la I.E?
5. ¿Cuáles son las metas de esta I.E?

Repregunta:

- ¿Considera que es posible cumplir con estas metas? ¿Cómo?
6. ¿Con qué miembros de la institución tiene usted relación y bajo qué circunstancias se relaciona con ellos?
7. ¿Qué estrategias ejecuta usted para lograr la participación de los docentes/trabajadores/estudiantes?

Repregunta:

- ¿Considera que estas estrategias que me ha mencionado son efectivas? ¿Por qué?
 - ¿Qué aspectos consideraría importantes en el trabajo en equipo para lograr las metas de la institución?
 - ¿Cuáles sería los puntos débiles del trabajo en equipo?
8. Piense en una situación reciente en la que se puso en evidencia el trabajo en equipo en la institución. ¿Cuál fue la situación? ¿Quiénes participaron?

Repregunta:

- ¿Cuál fue su rol?
 - ¿Qué resultados obtuvieron?
9. ¿Cree que es importante la comunicación entre usted y su equipo de trabajo? ¿Por qué?
- ### **Repregunta:**
- ¿Cómo promueve la comunicación entre los trabajadores de esta I.E?
10. ¿Qué dificultades cree que pueda haber en un equipo de trabajo?

Repregunta:

- ¿Se ha presentado alguna dificultad dentro de un equipo de trabajo?

11. ¿De qué manera proporciona usted a sus colaboradores/equipo nuevas formas para afrontar las dificultades del trabajo en la I.E?

Repregunta:

- ¿Me podría contar una experiencia reciente en la que haya utilizado una de estas nuevas formas?
- ¿Por qué considera que son novedosas?

12. ¿Cómo promueve la innovación y la creatividad en su equipo de trabajo?

Repregunta:

- ¿Me podría dar un ejemplo?
- ¿Sugiere nuevas formas de completar y/o cumplir con el trabajo? ¿cómo y por qué motivos las incorporó?

13. ¿Cómo considera usted que contribuye en la institución desde su rol como líder?

Repregunta:

- ¿Cuáles considera que han sido los logros más importantes en la IE desde que usted inició su gestión?

14. ¿Usted considera que es visto como autoridad para los trabajadores? ¿Cuáles son las cosas que lo hacen identificar esto?

Repregunta:

- Usted considera que es visto como una persona de confianza para los trabajadores que tiene a cargo? ¿Por qué? ¿Cómo es esto?

15. ¿En qué procesos considera que tiene mayor influencia como líder?

Repregunta:

- ¿Considera que es reconocido su trabajo en estos procesos?
¿Por qué?
- ¿Desde el punto de vista de los trabajadores de esta institución, cuáles considera usted que serían las capacidades que ellos más reconocerían en usted?
- ¿Cuáles son las cualidades que usted reconoce en los otros directivos de la institución?

16. ¿Cómo visualiza a futuro el desempeño de esta I.E en torno a sus metas?

17. ¿Qué opinión tiene respecto al rol del liderazgo dentro del campo educativo en el Perú?

Repregunta:

- ¿Qué se ha logrado en el desarrollo del liderazgo educativo?
- ¿Qué falta mejorar en el desarrollo del liderazgo educativo?