

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA DIRECTORA DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO

Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la
Educación que presenta

Manuel Merino Vidal Cancho

Dra. Rosa María Tafur Puente (asesora)

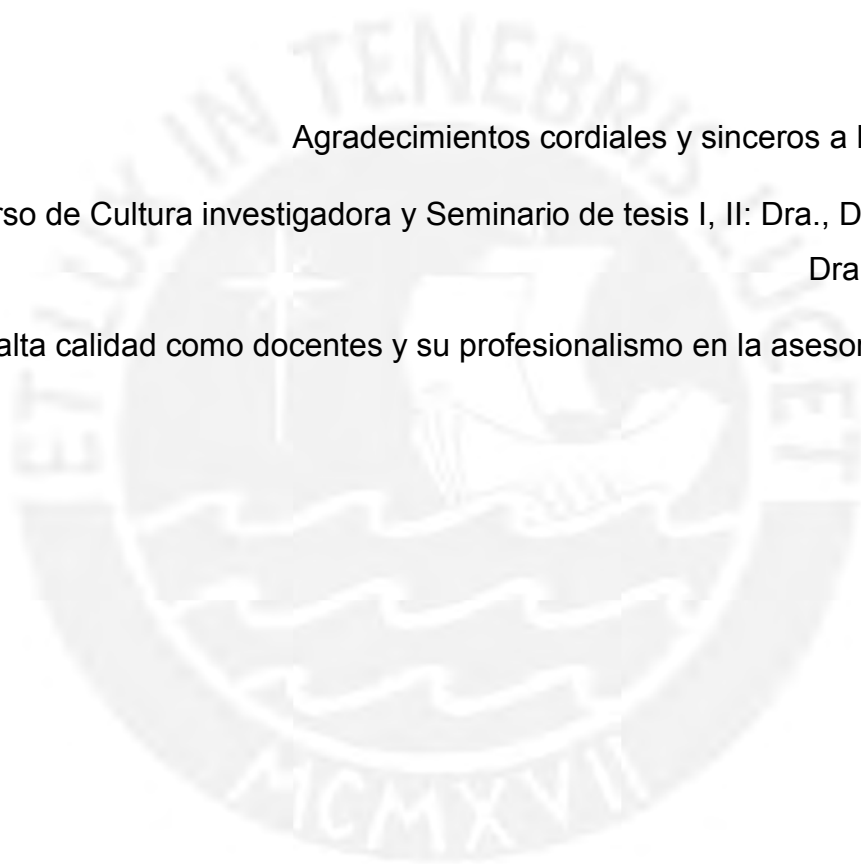
Mag. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya (Jurado)

Mag. Osbaldo Washington Turpo Gebera (Jurado)

San Miguel, 04 de Julio del 2017



Agradecimientos cordiales y sinceros a las docentes
Del curso de Cultura investigadora y Seminario de tesis I, II: Dra., Diana Revilla,
Dra. Rosa Tafur
Por su alta calidad como docentes y su profesionalismo en la asesoría brindada.



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación sobre liderazgo pedagógico está enmarcada dentro del enfoque cualitativo, es de nivel descriptivo y es de tipo empírico.

El liderazgo pedagógico emerge como una propuesta necesaria para enriquecer y promover la formación y el desarrollo profesional, lo cual conlleva a la mejora en la calidad de la gestión de las instituciones educativas. De ahí que, tener un conocimiento sobre el perfil del director en cuanto a liderazgo resulta trascendente, pues este, en su rol de gestor máximo de las instituciones educativas públicas, es el llamado a ejercer aspectos, conductas y acciones que ejerzan determinados estilos de liderazgo, con el fin de lograr los objetivos de la política educativa nacional. Es por ello que se plantea la pregunta ¿cuáles son las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora de una institución educativa?

El objetivo central de este estudio fue conocer y describir cuales son las características predominantes de liderazgo que perciben los docentes en la directora de una Institución Educativa de la Provincia Constitucional del Callao. Los instrumentos que se utilizaron para el recojo de la data, fueron el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X Forma Corta desarrollado por Bass y Avolio, y el cuestionario para liderazgo autoritario construido y desarrollado por el autor del presente informe, este instrumento ha sido validado y muestra una confiabilidad de 0.86, que es una alta confiabilidad según el Alfa de Crombach.

La población estuvo conformada por 12 docentes de la institución educativa, seleccionadas por trabajar en la institución, de los cuales, a 10 docentes, se les aplicó los instrumentos indicados, luego se describió y analizó los resultados.

Los resultados han sido analizados desde los indicadores, las variables y de modo multivariado o global. Estos resultados indican que la directora presenta características predominantes en cuanto a estilos de liderazgo transformacional,

transaccional y autoritario, la evidencia empírica también indica que la directora no presenta de manera predominante el estilo de liderazgo *laissez faire*.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
ÍNDICE	iv
INTRODUCCIÓN	1

PARTE I

CAPITULO I.- LIDERAZGO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

1.1 ¿Es el liderazgo del directivo importante en la gestión de la I.E?	5
1.1.1 Liderazgo del directivo.....	7
1.1.2 Marco legal y normativo: el MDBD y la Ley general de educación 28044.....	9
1.1.3 Competencia profesional y liderazgo del directivo	11
1.2 ¿Cómo se percibe el liderazgo del directivo?.....	15
1.3 Liderazgo y clima organizacional	17
1.4 Liderazgo y micro política.....	19

CAPITULO II.- CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

2.1 Estilo autoritario.....	28
2.1.1 Control / poder.....	29
2.1.2 Desconfianza.....	30
2.1.3 No delega responsabilidades	32
2.2 Estilo transformacional	33
2.2.1 Influencia idealizada o carisma	34
2.2.2 Motivación e inspiración	35
2.2.3 Consideración individualizada	36
2.2.4 Estimulación intelectual	37
2.3 Estilo transaccional	38
2.3.1 Recompensa contingente.....	39
2.3.2 Dirección por excepción pasiva.....	41

2.3.3 Dirección por excepción activa.....	41
2.4 Estilo laisses faire.....	42
2.4 Liderazgo pasivo evitador.	42
2.4.2 Liderazgo coercitivo evitador.....	43

PARTE II

CAPITULO III.- DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque, Nivel, Tipo y Método de investigación.....	44
3.2 Problema.....	45
3.3 Objetivo de la investigación.....	45
3.4 Variables e indicadores.....	45
3.5 Población.....	46
3.6 Técnica e instrumentos.....	46
3.7 Validación de los instrumentos / Alfa de Crombach.....	47

CAPITULO IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Procesamiento y organización de los datos.....	51
4.2 Análisis de los resultados por indicadores.....	53
4.3 Análisis de resultados por variables.....	76
4.4 Análisis multivariado de resultados globales.....	83
4.5 Análisis del grafico síntesis multivariado global.....	87

CONCLUSIONES.....	90
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	91
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	92
-------------------	----

ANEXOS

ANEXO 01: Protocolo de consentimiento informado para participantes (PUCP) ..	96
ANEXO 02: Carta para validación de instrumento – juicio de expertos.....	97
ANEXO 03: La directora, los docentes y la Institución Educativa.....	98
ANEXO 04: Tabla de cuestionario: variable, indicador e ítems.....	99
ANEXO 05: CUESTIONARIO: MLQ5XCORTA y FORMA B.....	102



INTRODUCCIÓN

La presente es una investigación sobre estilos de liderazgo en una directora de una institución educativa de nivel primario de la Provincia Constitucional del Callao, este estudio presenta cuatro capítulos. En el capítulo I se aborda sobre el concepto de lo qué es ser un director líder en una institución educativa, aquí se verá aspectos sobre la importancia del liderazgo en la gestión educativa, el marco normativo, la competencia profesional, el clima organizacional y la micropolítica en su relación con el liderazgo. En el capítulo II se enfoca cuatro estilos de liderazgo los cuales son: liderazgo autoritario, transformacional, transaccional y *laissez faire*. Para el desarrollo de la conceptualización de estos estilos nos basamos en autores como: Burns (1978), (2003), Bass (1985), Riggio (2008), Sergiovanni (2003), Ball (1989), Drucker (2015), Goleman (2012), entre otros. También se revisaron tesis como la de Cervera (2012), Martínez (2014), Medina (2010), Sorados (2010), entre otros. Además de revistas especializadas sobre el tema.

Ser líder no es un título, no es una etiqueta o un letrero que se coloca sobre alguien y que lo califica como tal, pero si, se puede aprender y desarrollar aspectos, modos, estilos y competencias para llegar a ser un buen líder. Ya que nuestro trabajo como docentes, como educadores es la búsqueda constante de la mejora de la persona en todas sus dimensiones, una de esas dimensiones es el desarrollo profesional continuo hacia la excelencia. Desde esta perspectiva se busca promover, afianzar y fortalecer un liderazgo que estimule intelectualmente, que considere a cada uno como persona, que inspire, que motive a realizar los objetivos y fines axiológicos de la educación y la sociedad.

El estudio del liderazgo pedagógico es relevante y pertinente, así según el marco normativo de la educación peruana, la Ley General de Educación N°28044 en el artículo 55 indica que: “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”. Por ello, además, coincidimos con el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014, p.12) en que “Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico y no desde un liderazgo de estilo autoritario. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico”.

De modo tal que, líder es aquel a quien los demás reconocen como tal a través de atributos necesarios e imprescindibles para ser calificado como un verdadero líder. Estos atributos tan valiosos son los que se reconocen y valoran, y es por eso que tanto líder como seguidores son capaces de ir hasta el final en la búsqueda de los fines, objetivos y metas de la institución educativa y de la educación en general. Por ello es que el director líder debe desarrollar y potenciar aspectos de liderazgo transformacional y algunos aspectos de liderazgo transaccional y no solo deben tener aspectos de liderazgo autoritario o de liderazgo *laissez faire*.

En el capítulo III se desarrolla la parte del diseño metodológico, La presente investigación está enmarcada dentro del enfoque cualitativo, porque busca comprender el fenómeno del liderazgo de una directora, desde las percepciones de los docentes, a través de la obtención de datos recogidos desde la encuesta. Así “el tipo de información que se recoge por este medio por lo general, corresponde a: opiniones, actitudes y creencias...en muy diversas obras de la literatura especializada en metodología de la investigación, se refieren a la encuesta como al conjunto de métodos y procedimientos para la recolección de datos” (Ortiz, 2009, p.130-131). La investigación es de nivel descriptivo, siendo el tipo de investigación empírico, y busca responder al problema de investigación que es: ¿cuáles son las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora de una institución educativa pública? Para responder esta pregunta se aplicó un instrumento para el recojo de la data, siendo un cuestionario que consta de dos partes: el lado A es el Multifactor Leadership Questionnaire 5X Corta, y en el

lado B, el cuestionario sobre liderazgo autoritario el cual ha sido desarrollado por quien suscribe la investigación. En el capítulo IV, se realizó el procesamiento y la organización de los datos, así como el posterior análisis de los resultados lo cual nos permitió alcanzar el objetivo del estudio que es: identificar y describir las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora.

Esta investigación contribuirá a nuevos estudios de liderazgo, sobre todo en cuanto a liderazgo autoritario, en tanto provee de un instrumento para el recojo de data como es el cuestionario sobre liderazgo autoritario, así en palabras de Hernández, Fernández & Baptista (1998) vemos también una utilidad metodológica en esta investigación en tanto se ha diseñado un nuevo instrumento para la recolección de datos.

Entre las limitaciones del estudio están en que, los resultados y hallazgos encontrados solo se circunscribe al objeto de estudio que es la percepción de los docentes sobre el liderazgo de una directora de una institución educativa en particular por lo tanto estos no pueden ser generalizados. Pero si la investigación es útil para la directora de la institución educativa en tanto ella puede ver a la luz de la investigación sus fortalezas en cuanto a liderazgo y además pueda potenciar y mejorar otros aspectos de su liderazgo, lo cual beneficiará al logro del éxito profesional en la gestión de la institución educativa. En este capítulo también se verán las conclusiones y recomendaciones a las que arriba el estudio, así como los anexos correspondientes. Esta investigación ha sido posible gracias al permiso de la directora de la institución educativa para el recojo de la data, además, los cursos, de cultura investigadora, seminario de tesis I, II, y las asesorías y los recursos fueron fundamentales para su realización.

PARTE I
CAPITULO I
LIDERAZGO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Entendemos que un aspecto importante para Gardner y Luskin, sobre el liderazgo es que “the key to effective leadership is amoral: the skills that I describe can be used the ends of a Nelson Mandela, or for the ends of Osama Bin Laden” (Gardner & Luskin, 2011, p. 17)¹. En este trabajo, como educadores estamos en desacuerdo con estos autores, puesto que no creemos que la “llave” para que un liderazgo sea considerado efectivo sea el aspecto amoral, ya que entre otros fines, objetivos y metas en cuanto a la educación es que busca desarrollar líderes para lograr fines éticos que ayuden a la persona a mejorar tanto individualmente como colectivamente. De ahí que concordemos con Burns (1978) en que “the result of transforming leadership is a relationship of mutual stimulation and elevation that convert followers into leaders and may convert leaders into moral agents” (p. 4)², es decir el verdadero líder busca que sus seguidores también sean líderes, pero líderes con un alto contenido moral.

¹ La clave para un liderazgo eficaz es amoral: las habilidades que describo se pueden utilizar los extremos de un Nelson Mandela, o para los fines de Osama Bin Laden. (Traducción nuestra)

² El resultado de transformar el liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutuas que convierten a los seguidores en líderes y pueden convertir a los líderes en agentes morales (Traducción nuestra)

Por ello abordaremos el liderazgo desde las directrices del Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD) (2014), y pensamos también que el liderazgo transformacional, transaccional y el liderazgo *laissez faire* desarrollado principalmente por (Burns, 1978; Bass, 1985; Yulk, 1998; Sergiovanni, 2003), ayudan a darle ciertas características importantes al liderazgo en la consecución de lograr las metas, los objetivos en la gestión educativa. Claro está que para hacer realidad esto es necesaria la competencia profesional en el directivo.

Entonces un líder que desarrolle estas cualidades y capacidades podrá tener una organización o institución donde el clima organizacional sea adecuado y donde los aspectos micro políticos tengan como prioridades fundamentales elementos motivados por fines, metas y objetivos institucionales. De esta manera el líder directivo inspirará y estimulará a sus seguidores y buscará desarrollar en cada uno de ellos aspectos de liderazgo, empoderándolos, alineándolos para alcanzar juntos la mejora de la organización o la institución educativa. Tal como Bass y Riggio (2008) nos indican:

Leaders on the other hands, are those who stimulate and inspire, followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leader help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers needs by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leader, the group, and the organization. (p. 3).³

1.1.- ¿ES EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO IMPORTANTE EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA?

El mundo actual y en él la educación presentan nuevos logros y desafíos. Entre los logros están: "...la disminución de niños y adolescentes sin escolaridad a casi la mitad desde el 2000...en primaria hay un gran avance en cuanto al ingreso de niñas a la educación...entre los resultados discretos...hay mucha deserción escolar y la educación es insuficientemente financiada..." (UNESCO, 2015, p. 1). Para fortalecer y afrontar con éxito estos logros y desafíos son necesarios nuevos líderes

³ Los líderes, por otro lado, son aquellos que estimulan e inspiran, los seguidores a lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Líder transformador ayuda a los seguidores a crecer y convertirse en líderes respondiendo a las necesidades de los seguidores individuales al potenciarlos y alineando los objetivos y metas de los seguidores individuales, el líder, el grupo y la organización. (Traducción nuestra)

que sean capaces de delegar, promover, compartir, reconocer, las responsabilidades, las potencialidades de los otros desde una mirada horizontal y de respeto mutuo. Así algunos autores nos indican que:

Los líderes de la educación están viviendo en un mundo donde los cambios en política son frecuentes, rápidos y dramáticos. La importancia de la educación está creciendo propulsada por sucesos sociales y económicos, por ello los gobiernos están cada vez más y más interesados en cómo mejorar los resultados de la educación (Ben Levin, 2003, p. 165).

Un hecho importante en la investigación sobre liderazgo es el enfoque hacia el campo educativo, pues anteriormente este concepto era visto solo desde el campo de la psicología, la sociología, la administración. Desde este nuevo enfoque se busca que el liderazgo este también orientado en la consecución de ayudar a lograr los objetivos, metas y fines de la educación. De ahí que siguiendo a Davies & West – Burnham (2003). Podemos decir que “el estudio del liderazgo viene a ser un componente central de un genuino debate sobre el futuro de la educación: siendo uno de los cambios significativos en política educativa en todo el mundo” (p. 3), La importancia actual del liderazgo nos lleva a investigar sobre este aspecto de la realidad, sobre todo en la gestión educativa, con el fin de conocer cómo se manifiesta el liderazgo en la escuela, desde sus directivos, y cuáles son sus características más resaltantes.

Así el liderazgo como fenómeno social, organizacional y político se ha abordado desde diversas disciplinas científicas, iniciándose en la teoría organizacional. Estas investigaciones asumen que el liderazgo es algo natural y por lo tanto innato al ser humano; desde este punto de vista el aprendizaje y la educación sirven muy poco para desarrollar el liderazgo en la persona que no es un líder nato. Esta concepción pre determinista ha cambiado: hoy sabemos que se pueden desarrollar cualidades y características del liderazgo en todas las personas desde la educación: formar personas líderes necesarias e imprescindibles para la gestión educativa. Puesto que en palabras de Miguel Ángel Cornejo (1998): nos dice que “el mundo del mañana depende de la calidad de líderes que forjemos en el presente”. (p. 3651). Por ello concordamos con Sergiovanni (2003), en que este mundo requiere de docentes y administradores que practiquen un liderazgo basado menos en personalidades, menos en la posición, menos en el mando y más y más en las

ideas. Y también porque el “liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de las organizaciones” (Foong, citado por Cuadra & Veloso, 2007, p. 52).

Por lo tanto, el liderazgo en la gestión educativa es importante, también, porque implica un conocimiento profundo, reflexivo y crítico sobre todos los elementos de la organización y por ende de todos los actores implicados en el proceso educativo como son: los administradores, los docentes, los alumnos, los padres de familia, la comunidad. Con el fin de tener en claro un “know how” o saber cómo realizar, plasmar o llevar adelante un proceso, un proyecto o un plan en la consecución de una meta o de un objetivo establecido.

1.1.1.- Liderazgo del directivo

En el proceso de mejora de las instituciones educativas, el liderazgo que ejerce el director es muy importante en la gestión educativa. Nosotros consideramos que el líder debe ser una persona con fuerte sentido de responsabilidad, persistencia en la búsqueda de lograr las metas y resolver problemas de manera original por ello entendemos que : “the leader is characterized...by a strong drive for responsibility and completion of tasks, vigor and persistence in the pursuit of goals, to venture and originality in problem solving, self confidence, willingness to accept consequences, tolerance for stress, frustration, and delay” (Bass,1985 citado por Burns,2003, p. 10)⁴

Además, para lograr que este liderazgo sea bien llevado se deben considerar ciertos aspectos. Así es necesario primero que la persona que quiera ser líder elija ser líder, es decir, la persona, el directivo debe ser consciente de elegir el rol de lo que significa ser un líder, ya que algunos directivos pueden tener todas las cualidades y competencias de un líder, pero no desean o quieren liderar, o simplemente en algunos directivos ser líder o ejercer el liderazgo les es algo indiferente. En este sentido, aceptado el liderazgo, el líder elige un estilo de liderazgo adecuado a cada situación o contexto, teniendo en consideración las

⁴El líder se caracteriza ... por un fuerte impulso para la responsabilidad y la realización de las tareas, el vigor y la persistencia en la búsqueda de objetivos, aventurarse y la originalidad en la solución de problemas, la confianza en sí mismo, la voluntad de aceptar las consecuencias, la tolerancia de estrés, la frustración y el retraso. (Traducción nuestra)

propias capacidades y las de sus seguidores, para la consecución de la resolución de un problema o en la búsqueda de la realización de un objetivo.

También un aspecto central del liderazgo es la capacidad para influir en otras personas y así lograr movilizar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Claro está que para que se de esta influencia es necesario que existan más de dos personas puesto que siempre se influencia en..., además el líder debe tener la condición necesaria de ascendencia, prestigio o buena reputación, pues algunos seguidores tienen ideas preconcebidas o estereotipos los cuales se convierten en obstáculos para que el líder pueda lograr influenciar

Otro aspecto importante en el ejercicio del liderazgo es la capacidad de decisión, el líder debe reconocer que el decidir por una u otra cosa dentro de lo establecido como pueden ser: las normas, las políticas, los objetivos, siempre van a tener consecuencias tanto en las demás personas como en la organización y el contexto. Así si un directivo tiene plena conciencia de su entorno y considera que hay aspectos que puede o se debe modificar en la búsqueda de la mejora, entonces tendrá la iniciativa de buscar implementar ese cambio, esa mejora.

Claro está esta iniciativa tendrá siempre un fuerte contenido de responsabilidad. Es decir, el líder, el directivo siempre será responsable de lo que pueda realizar por acción u omisión. Por ello concordamos con Burns en el aspecto de asumir la responsabilidad sobre los cambios promovidos cuando indica “that leaders take responsibility for their commitment, if the promise certain kind of economic, social, and political change, they assume leadership in the bringing about of that change” (Burns, 1978, p. 4)⁵. En todo caso este aspecto de iniciativa, en los seguidores es considerado como algo muy importante en el ejercicio del liderazgo.

Si bien es cierto en la escuela, como en toda organización, hay normas, reglamentos, directivas y políticas, son los directores los que propician que se actúe de tal forma y no de otra porque ellos ejercen la máxima jerarquía, así un buen directivo líder desde su posición o jerarquía y con las cualidades de compromiso, influencia, capacidad de decisión e iniciativa, buscara promover en toda la

⁵ Que los líderes asuman la responsabilidad por su compromiso, si prometen cierto tipo de cambio económico, social y político, ellos asumen el liderazgo en la realización de ese cambio. (Traducción nuestra)

comunidad educativa el liderazgo, pues un buen líder busca que los demás también sean líderes. Así se logrará unificar esfuerzos en el logro de los objetivos y fines de la institución educativa.

1.1.2.- Marco legal y normativo: el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD) y la Ley General de Educación 28044.

En cuanto al marco legal y normativo de la educación peruana en relación al directivo de una institución educativa consideramos que son dos de mayor relevancia, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y la Ley General de Educación. En ambos documentos se indica el rol, la jerarquía, los alcances y limitaciones del directivo dentro de un entorno democrático, participativo e inclusivo con miras a lograr los objetivos de la educación. Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014) con el fin de lograr la escuela que queremos, los fines, objetivos y metas de la educación peruana, se proponen cambios que consideren entre otros aspectos: Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes. Y Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela. (p. 11) Estos aspectos están en concordancia con la Ley General de Educación N° 28044 en tanto considera la democracia como un pilar para el desarrollo de la actividad educativa así este marco nos dice que la institución educativa debe ser “Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones” (p. 13).

También el MBDD (2014) nos dice que “Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (p. 12). Estas consideraciones del Marco nos indican aspectos o características de un liderazgo democrático y transformacional. Así en el presente estudio se concuerda, en parte, con la definición sobre liderazgo pedagógico del MBDD el cual indica: se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de

movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009 citado por MBDD, 2014, p. 13). Pero también creemos que es necesario considerar otros aspectos del liderazgo como el carisma, la motivación e inspiración, la consideración individualizada, la estimulación intelectual, La recompensa contingente.

En cuanto a la Ley General de Educación N° 28044, en el artículo 8° sobre principios de la educación hay dos aspectos que son importantes a considerar en cuanto a la relación con el liderazgo directivo así en las letras e y h nos indica:

e) La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas, entre mayorías y minorías, así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.

h) La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

En la presente ley también nos indica sobre la jerarquía y el rol del directivo en este caso del director

Artículo 55°. - El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.

d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo...

Entonces tanto en el MBDD y la Ley General de Educación N° 28044 hay puntos en concordancia como es desarrollar la gestión en un ambiente democrático, participativo en donde el líder pueda influenciar, movilizar, transmitir confianza y motivación a los demás actores educativos en función de las metas, los objetivos y fines de la institución educativa.

Por ello siguiendo los lineamientos del MBDD y la Ley N° 28044 concordamos con Rojas y Gaspar en que:

Los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación (Rojas & Gaspar, 2006, p. 150-151).

1.1.3.- Competencia profesional y liderazgo del directivo

Ángel Pérez (2008) en su libro “competencias o pensamiento práctico”, nos dice que competencia es “un viejo termino y un nuevo constructo, mejorado ahora por las políticas oficiosas de organismos internacionales tan influyentes” (p. 59). Esta afirmación es valedera en tanto que organismos internacionales como la OCDE, USAID y la UNESCO, están promoviendo y llevando adelante propuestas para la implementación de las competencias a escala global. Así en el caso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es el organismo que en 1997 presenta el proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo), lo cual proporciona el marco guía para la construcción de competencias, los cuales son medidos por la prueba internacional o el Programa para la Evaluación Internacional para Estudiantes (PISA –por sus siglas en inglés), así nos indica que los principales elementos motivadores de PISA son:

Su concepto innovador de “competencia” que se preocupa por la capacidad de los estudiantes de realizar , razonar y comunicarse efectivamente conforme se presentan, resuelven e interpretan problemas en una variedad de áreas...su relevancia para un aprendizaje para la vida , que no limita que piensa evalúa competencias curriculares transversales; también pide conocer sus motivaciones para aprender , sus creencias acerca de si mismos y la estrategia de aprendizaje ; y su regularidad, que permite monitorear su progreso en alcanzar los objetivos clave de aprendizaje (OCDE, 1997, p. 2).

Se ve entonces que se presentan las competencias a nivel global y también hay organismos internacionales que se encargan de monitorear y evaluar como es el caso de PISA. Visto así, estamos entonces, ante un concepto que es global. Otro organismo internacional que también está realizando denodados esfuerzos para llevar adelante las competencias es la UNESCO, es así que en 1996 se presenta

al mundo el informe de Jacques Delors, en los cuales se dan a conocer los cuatro pilares de la educación que son: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Como se puede ver estas son las capacidades que se deben desarrollar en una competencia. Así al respecto Delors nos dice:

De la noción de calificación a la de competencias...el dominio de las dimensiones cognitivas e informativas en los sistemas de producción industrial vuelve algo caduca la noción de calificación profesional, entre otros en el caso de los operarios y los técnicos, y atiende a privilegiar la de competencia personal...cada vez con más frecuencia, los empleadores ya no exigen una calificación determinada, que consideran demasiado unida todavía a la idea de pericia material, y piden en cambio, un conjunto de competencias específicas a cada persona, que cambia la calificación propiamente dicha, adquirida mediante la formación técnica y profesional, el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y a la de asumir riesgos.” (Delors, 1996, p. 100).

Vemos entonces que hay organismos internacionales que están muy comprometidos y preocupados en llevar adelante las competencias. Por ello concordamos con la pregunta que se hace la OCDE en cuanto a competencia:

¿Por qué son tan importantes las competencias hoy en día? La globalización y la modernización están creando un mundo cada vez más diverso e interconectado. Para comprender y funcionar bien en este mundo, los individuos necesitan, por ejemplo, dominar las tecnologías cambiantes y comprender enormes cantidades de información disponible. También enfrentar desafíos colectivos como sociedades, tales como el balance entre el crecimiento económico y la sustentabilidad ambiental y la prosperidad con la equidad social. En estos contextos, las competencias que los individuos necesitan satisfacer para alcanzar sus metas se han ido haciendo más complejas, requiriendo de un mayor dominio de ciertas destrezas definidas estrechamente (Ídem, p. 3).

Para el logro de estas destrezas es importante una capacitación constante, continua y la especialización basada en un aprendizaje moral. De ahí que concordemos con Drucker en que: “debemos concentrar la atención en el desempeño y ello requiere un aprendizaje continuo. El mayor beneficio de las competencias no está en aprender lo nuevo, sino en hacer mejor lo que ya hacemos bien. Para hacer mejor las tareas en los servicios, hace falta un aprendizaje moral” (Drucker, 2015, p. 63)

Podemos decir entonces que existe un marco internacional sobre las competencias avalado por las instituciones mundiales que buscan promover y valorar su

implementación en todos los países y sistemas educativos, esto porque la situación global así lo determina ya que es necesario e imprescindible estos conocimientos en la era de la información, del conocimiento y la globalización, en donde el conocimiento es un valor en sí.

Ángel Pérez citando a DeSeCo (Definición y Selección de Competencias), nos dice que competencias es la “capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz” (Pérez, 2008, p. 78) también podemos decir siguiendo a Santibáñez “ que estas son capacidades o habilidades que para efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado, siendo para ello necesaria movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada” (Santivañez,2013, p. 137).

En esta misma línea para Hunt (2009) un verdadero liderazgo del directivo tiene: “un conjunto de habilidades y competencias que se pueden adquirir. Es necesario desarrollar programas para promover en los directores las habilidades y competencias que les permitan a su vez proveer supervisión y apoyo efectivo para mejorar la escuela” (p. 31). Todas estas concepciones ayudan a clarificar sobre las competencias de los directores, por ello coincidimos con los autores arriba mencionados y también creemos necesario y pertinente considerar al marco de Buen Desempeño del Directivo como un referente sobre las competencias en los directivos de las instituciones educativas.

En el caso del Perú, el Ministerio de Educación como órgano rector de la educación nacional presenta en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014) seis competencias que todo directivo debe tener y aplicar los cuales son:

Competencia 1, Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. (p. 33).

Partiendo del concepto de competencias, visto líneas arriba, se puede ver que este concepto engloba los cuatro pilares de la educación como son lo cognitivo o conceptual (saber), los procedimental (saber hacer), los afectivos o las actitudes (saber ser), y el aprender a vivir con los demás o también llamada competencia social.

En cuanto a la competencia actitudinal personal, social. - considero que son las competencias que contribuyen al logro del éxito en una institución educativa. Entre las competencias a nivel actitudinal y personal que se deben desarrollar al máximo están:

- a.- puntualidad. - llegar temprano a las reuniones..... Entrega de trabajos de manera puntual.
- b.- organización y planificación. - metódica y ordenada para cumplir con los objetivos planteados.
- c.- motivación. - muestra interés y compromiso con el trabajo que está realizando,
- d.- tolerancia y paciencia. - con el fin de poder aceptar, respetar y comprender las distintas posturas y/o emociones de los alumnos y lograr transmitir que ellos también desarrollen estas capacidades.

En cuanto a la competencia social. - son las que se refieren a las relaciones interpersonales, como las siguientes:

- a.- capacidad de trabajo en equipo. - en tanto se trabaja de manera coordinada con otros docentes de otras áreas.
- b.- capacidad para comunicarse con otras personas no expertas en el tema. - en tanto el docente puede transmitir información técnica y especializada a otros docentes, padres de familia que tienen poco o nulo conocimiento sobre un tema en particular.

Goleman (2014) con respecto a las competencias del liderazgo nos dice, con respecto a la conciencia de uno mismo, el líder debe tener conciencia emocional de uno mismo, una valoración adecuada de sí mismo, y tener confianza. En cuanto a las competencias de autogestión, el líder debe desarrollar el autocontrol, la transparencia, la adaptabilidad, el sentido del logro, la iniciativa y el optimismo. Además, con respecto a las competencias sobre conciencia social, Goleman nos dice que el líder debe desarrollar empatía, conciencia organizativa, y capacidad de servicio, es por ello que en las competencias sobre gestión de las relaciones este autor también indica que todo líder debe inspirar, influenciar, buscar el desarrollo personal de los demás, buscar y promover el trabajo en equipo y la colaboración.

1.2.- ¿CÓMO SE PERCIBE EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO?

Muchas veces la autopercepción que el directivo tiene sobre su liderazgo difiere de las percepciones que los docentes tengan sobre este liderazgo, a la vez también hay diferencia en las percepciones entre los docentes y, padres de familia sobre el liderazgo del directivo. Es decir, cada persona tiene un modo de percibir la realidad con respecto de otra, pero que se pueden uniformizar las percepciones en base a patrones perceptivos aprobados por una comunidad o comprobadas en la realidad.

Así desde la psicología de la percepción (Liebert, 1984, p. 132) nos dice que “la percepción se concentra en la forma en que se llegan a conocer los estímulos distales del medio ambiente a través de los proximales o patrones de energía e información que llegan a nuestros receptores sensoriales” entonces la “información que llega desde los órganos sensoriales crea las sensaciones después, el cerebro procesa estos mensajes. Cuando el cerebro organiza las sensaciones en patrones significativos hablamos de percepción” (Coon, D.& Mitterer, J. 2014, p. 126). Compartimos con estas definiciones, pero también consideramos que en el proceso de la percepción se presentan elementos que interactúan como la atención, la valoración, la selectividad, la motivación y las emociones.

Desde esta conceptualización, la percepción es uno de los mecanismos que utiliza la persona por medio de los sentidos en el proceso cognitivo del conocimiento del mundo que le rodea. Este mecanismo tiene como recurso importante la atención, es decir la dirección consciente hacia el objeto o parte del objeto determinado.

Estos aspectos recogidos del objeto son fijados en la memoria. Cabe indicar que esta percepción puede ser subjetiva en tanto está relacionada con el sujeto que percibe o puede también ser objetiva en tanto el objeto no está relacionado con el sujeto que percibe es decir el objeto existe, es independiente del sujeto.

Así en el caso de la subjetividad de la percepción esta también tiene influencia en la valoración que el sujeto tenga sobre el objeto que es percibido. Al respecto Caravedo (2014) nos dice que “la percepción es la condición *sine qua non* de la valoración y constituye el instrumento por excelencia...para adoptar una actitud o posición determinada respecto de lo observado”. (p. 95). Esta valoración tiene matices de ideas preconcebidas, creencias, valores o estereotipos que tiene el sujeto, es por ello importante la “prueba de la realidad” con el fin de contrastar o verificar si lo que se percibe es real o no. Entonces las imágenes basadas en ideas preconcebidas pueden actuar como elementos discordantes en la relación entre los docentes y el directivo. En este caso es necesario que el directivo no imponga sus percepciones, a los docentes que tienen percepciones diferentes, sino que debe ser flexible y lograr a través de la comunicación, el ejemplo y la persuasión, que los docentes cambien sus percepciones sobre su liderazgo.

Otro aspecto importante en la percepción es la selectividad, es decir se enfoca en algunos aspectos o características del objeto y se desenfoca en otros aspectos que son relegadas a un segundo plano, así en la percepción se realiza procesos intelectuales como el análisis y la síntesis. En el primer caso se da cuando se analiza los componentes o partes de un todo y en la síntesis cuando el objeto es percibido en su conjunto. Un ejemplo aquí podría ser que en una institución educativa los docentes del nivel primario están por un lado y los docentes del nivel de secundaria están por otro lado no existiendo entre ellos una relación fluida y participación conjunta en la búsqueda de lograr metas y objetivos comunes de toda la institución.

La percepción también puede estar fuertemente influenciada por las expectativas perceptivas que es la disposición para percibir de manera particular inducida por grandes expectativas, por ejemplo, un docente que busca ascender de nivel en el escalafón profesional buscara en el director un apoyo para lograr su objetivo. Al respecto Sachs, nos dice que “otra de las variables importantes que confronta el

administrador reside en el área de las expectativas del papel. Su imagen de su propia función y las expectativas de los otros son distintos según la situación”. (Sachs, 1972, p. 177). Así si un docente es autoritario y quiere que prevalezcan las reglas y normas en sus alumnos, buscará que el director también quiera que las reglas y normas prevalezcan por encima de los alumnos, de modo tal que si el docente no percibe esa actitud en el director cambiará su expectativa y por ende su percepción. Otros aspectos que pueden influenciar en la percepción son la motivación y las emociones. Así en cuanto a la motivación, si un docente es participativo, buscare que el directivo tenga la cualidad de fomentar la participación.

En cuanto a la propia percepción del directivo a decir de Sachs (1972) la percepción que el administrador tiene de su propio papel cambia muy a menudo, de situación en situación. Puede ser que se vea como una figura de autoridad en relación con el profesorado, pero que su actitud resulte un tanto sumisa frente a la asociación de padres de familia. Por lo tanto, su comunicación será muy diferente de la que tenga con la asociación de padres. Por ello es necesario que el directivo reconozca la complejidad de imágenes que los demás poseen de él, pues así podrá comprender que es lo que los demás esperan de él y poder actuar juntos hacia un mismo objetivo.

1.3.- LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

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. Desde este punto de vista, según el enfoque sistémico la escuela es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o supra sistema” (Kast & Rosenzweig, 1995, p. 108).

Desde esta definición sistémica entonces, el líder , con el fin de llevar con éxito el funcionamiento de la institución educativa, debe lograr que la interrelación entre todos los actores educativos se realice de manera horizontal, fluida, basada en el respeto, la consideración , la promoción , la identificación plena con las metas y

fines de la organización ,en donde todas las decisiones se den de manera consensuada, en donde prime la participación .todo ello con el fin de lograr que cada actor educativo este identificado con los fines de la institución educativa desarrollándose personal y profesionalmente dentro de un buen clima organizativo. De esta forma coincidimos con Gather (2001) en que la institución educativa debe funcionar en base a la flexibilidad y la adaptación, en donde los docentes puedan desarrollarse plenamente, buscando conciliar la libertad con las restricciones preestablecidas como normas, preceptos, manual de funciones, etc.

Además, consideramos que la escuela debe ser eficiente y abierta a la innovación y debe proveer de soluciones eficaces a problemas cotidianos. Por ello concordamos que “las escuelas eficientes están abiertas a la innovación en busca de mejorar respuestas a los problemas comunes que suceden” (Gather, 2001, p. 10)

Con respecto al liderazgo y la relación con el clima organizacional compartimos la idea de Bass y Riggio (2008) en que un líder que inspire a los seguidores a compartir la visión y las metas de la organización y a resolver problemas de manera innovativa genera un clima organizacional propicio para el desarrollo personal de los seguidores, así como el éxito de toda la organización. En ese mismo sentido Cuadra y Veloso (2004) nos dicen que el “liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de las organizaciones”. (p. 52)

En esa línea, un directivo líder debe buscar siempre que el clima organizacional permita desarrollarse sin temores, que las opiniones, innovaciones, reuniones no conlleven a divisiones o polos de poder, que se tenga un objetivo a nivel de organización y por departamentos, secciones etc.

Un buen líder además debe minimizar y lograr erradicar la desconfianza entre el personal y los directivos, pues esto no favorece el intercambio del conocimiento, la comunicación perjudicando el buen clima organizacional

También el líder debe sensibilizar a todos los integrantes de la organización en los fines, metas, propósitos y objetivos. Con el fin de que cada actor educativo se sienta identificado con su institución este aspecto se lograra a través de la influencia idealizada que tiene el líder sobre los seguidores

La existencia de un clima organizacional adecuado debe promover la enseñanza, facilitando que aquellos miembros con mayor experiencia formen a los menos experimentados. En este caso se puede lograr a través de la estimulación intelectual y de la consideración personal a cada seguidor en este caso a cada actor educativo

Otro aspecto importante es que si bien en las instituciones educativas existe una estructura jerárquica esta debe devenir en una estructura más polivalente, flexible y con buenos niveles de coordinación que favorezcan el buen clima organizacional. Entonces en las instituciones educativas se debe cambiar el sistema tradicional de organización, y buscar instalar relaciones de horizontalidad más democráticas.

El líder también debe fundamentar los procesos de toma de decisiones. - decidir en base a información confiable y accesible, hacer un análisis correcto y tomar medidas oportunas. En este caso es importante la toma de decisiones de manera consensuada entre todos los miembros de la comunidad educativa, esto ayudará a que se ejerza la participación en un ambiente democrático favoreciendo la mejora del clima organizacional, tal como indica el Manual del Buen Desempeño del Directivo.

1.4.-LIDERAZGO Y MICRO POLÍTICA

Si en una institución educativa se ejerce un liderazgo más distribuido, compartido basado en la aceptación de intereses mutuos y poco en un tipo de liderazgo autoritario, jerárquico indiferente entonces los aspectos micropolíticos tenderán hacia la búsqueda de lograr los objetivos comunes, las metas y los fines de toda la institución educativa u organización, ya que estos intereses micropolíticos no estarán concentrados solo en intereses secundarios, personales o subalternos. De modo que todos los actores educativos compartirán los mismos fines u objetivos, lo cual se manifestara en el desarrollo de un clima organizacional armónico.

Obando (2008) en cuanto a micropolítica en la institución educativa nos dice: “el docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien concreta, tergiversa o sabotea los planes de acción, quien trasmite la visión institucional a la diferente, entre otros aspectos; lo cual lo revelan como pieza clave para la vida de las organizaciones educativas” (p.87). Se ve entonces que en la organización educativa el docente cumple un rol principal y es quien, a decir del autor, coadyuva o dificulta en su accionar los propósitos que la institución busca realizar.

Desde el aspecto micropolítico el autor nos informa que la participación del docente puede darse de manera compleja, para lo cual emplea una serie de estrategias como las alianzas, rumores y chismes, para que los diversos grupos e individuos alcancen sus intereses.

Este aspecto ,sobre los grupos que buscan sus intereses es muy importante a considerar en el análisis micropolítico pues a decir de Bardisa (1997) “ los grupos de poder pueden contar con estrategias o buscan coaligarse con uno o más grupos de interés , perdiendo quizás parte de su independencia y del planteamiento previamente deseado, para aumentar las posibilidades que la coalición presenta de lograr... por ejemplo, todos los profesores de matemáticas forman coalición con los de ciencias de una zona escolar para conseguir instrumentalizar una enseñanza técnica con ordenador(computador)” (p. 23)

Vemos entonces que las alianzas en base a objetivos, afines o comunes, es una estrategia que asumen los grupos, no estando excepto de esto los docentes ni los directores. En todo caso, Obando, también indica que los objetivos o intereses “no necesariamente están alineados con los de la escuela o con los de los demás grupos” (Obando, 2008, p.87)

A este respecto (Hoyle ,1986 citado por Bardisa, 1997, p. 20) nos dice que cuando, “los profesores deseen participen en la definición institucional de la escuela, se produce un equilibrio en un sistema entre autonomía y control y un punto de equilibrio en un sistema débilmente articulado, que, como contrapartida, relacione el trabajo profesional en el aula con los fines colectivos de la escuela...”

En este caso se ve que hay una identificación de los profesores con los objetivos, la misión, visión que la institución busca lograr. Tal como ha sido tratado por Obando (2008), quien nos dice que, a pesar de la importancia del docente en la

organización escolar, este ha sido un “convidado de piedra” en la toma de decisiones institucionales.

A decir del lado oculto de la organización escolar Obando (2008) concuerda con Bardisa (1997) en que el lado oculto tiene un fuerte tinte político; y el docente y directivos son los principales actores de este lado.

Se ve entonces que los espacios no formales tales como la cafetería, los pasillos, la sala de profesores son los espacios en donde germinan las decisiones que van a afectar la organización.

Siguiendo a Obando (2008), con respecto del poder, concordamos en que esta estructuralmente ligado con la toma de decisiones y que esto se da en grupos unidos por afinidad de objetivos, así por ejemplo en el caso de los docentes hay grupos de los nuevos contra los antiguos...esta la unión por afinidad, esto juega un rol importante al momento de conseguir negociaciones, acuerdos, supresiones y cambios.

Por ello estamos de acuerdo con este autor en que la participación es la intervención de personas en la discusión y toma de decisiones, que afectan a determinados objetivos.

Si bien es cierto la Ley General de Educación N° 28044 establece y promueve la participación de todos los actores educativos a decir de Obando, la participación en las escuelas es difícil y burocrática. Este autor nos informa que esto se debe a que existen grupos antagónicos y además hay un conflicto entre los actores escolares o que los docentes son frecuentemente marginados de los procesos de toma de decisiones.

El autor también no dice, que hay jerarquías tacitas, dado por un dominio del conocimiento y que puede controlar el proceso de toma de decisiones. En este aspecto creemos que un líder transformacional o transaccional puede ayudar a optimizar y mejorar el proceso de toma de decisiones pues estas, no solo serían en favor de unos pocos, sino que buscará, que estas decisiones estén en función de los objetivos, metas y fines de la institución educativa y de la comunidad educativa en general.

Por ello coincidimos con Obando, en que las organizaciones mantienen una serie de tensiones y conflictos que no son expresamente reconocidos, además hay un anhelo de participación abierta e igualitaria por parte del personal docente y que existen conflictos potenciales que yacen ocultas dentro de las mismas personas. En todo caso la participación de los docentes está condicionada por el conocimiento en sí mismo como en las personas que tienen mayor conocimiento y quienes formarían una jerarquía tacita superior.

También sobre la micropolítica en las instituciones educativas estamos de acuerdo con Bardisa (1997) quien indica, presentar el debate sobre las teorías de la organización y también explicar lo que significa la teoría y la práctica de la micropolítica de las instituciones educativas. Centrándose en los enfoques que guardan relación con una perspectiva político-ideológico centrada en la escuela, y en el análisis micropolítico de las organizaciones escolares.

Así en cuanto a las organizaciones escolares. Bardisa, citando a Hoyle nos dice que la organización es un tipo de unidad social con ciertas características que lo diferencian de otros como la familia, las tribus, etc. Desde el punto de vista tradicional las características son: hay objetivos específicos, las tareas son diferenciadas, existe una división del trabajo, la autoridad inviste a ciertos miembros entre otros que harán que la organización funcione eficazmente.

La autora nos dice que si bien se puede destacar que ha habido un avance en la comprensión técnica y empírica en la sociología de la educación “la sociología de la organización escolar es un campo en el que se ha hecho poco o ningún progreso. Las teorías y conceptos apenas han cambiado de los años sesenta” (Ball, 1989, p. 19)

De ahí que ambos enfoques según Bacharach y Mundell (1993) “ Have ignored the power and politics that develop in and around schools” (p. 423)⁶

No obstante, a decir de Bardisa, la teoría de la organización ha mejorado nuestra comprensión de ciertos aspectos de las escuelas, principalmente aquellas que se centran en la autoridad, la autonomía, la profesionalidad y la toma de decisiones. De ahí que sea necesario integrar diferentes ámbitos de conocimiento y establecer

⁶ han ignorado el poder y la política que se desarrollan dentro y alrededor de las escuelas. (Traducción nuestra)

distinciones y relaciones entre las diferentes teorías que existen para explicar las organizaciones escolares.

Por ello, es importante reconocer la perspectiva política de las escuelas. Desde esta perspectiva es necesario relacionar dos enfoques, tanto en el enfoque interno o micropolítica como el enfoque estructural o macropolítica, esto con el fin de lograr un conocimiento más aproximado de la realidad.

Así siguiendo a Bardisa (1997) podemos ver que la imagen política de la escuela se centra en los intereses y en el modo como emplean diferentes estrategias para el logro de esos intereses. Estas estrategias, nos dice la autora,

Pueden ser fácilmente identificables por las teorías de las organizaciones, pero, en cambio, en líneas generales, los actores de las instituciones educativas no reconocen que en las escuelas se construyen escenarios de actividad política... desde este punto de vista; considerará a la escuela como un sistema político nos permite entenderla como una institución menos racional y burocrática de lo que tradicionalmente se ha creído que era (p. 5)

Podemos decir entonces que en la escuela está presente la dinámica micropolítica, en lo referente a, poder, conflictos, negociaciones, coaliciones y, también dinámicas políticas porque a decir de Gonzales, “la escuela desempeña, a través de sus prácticas y relaciones, un papel ideológico dentro del contexto sociocultural en el que está inmersa” (Gonzales, 1990 citado por Bardisa, 1997, p. 6)

Esta perspectiva representó un cambio respecto a los modelos estructuralistas que solo se centraban en la macropolítica y no en la micropolítica, así Bardisa, reconoce el valor que tiene el contexto organizativo en la redefinición de las dimensiones estructurales y normativas que se establecen sobre las escuelas. Se pone atención a la presencia de intereses diferentes, el intercambio, la influencia y el poder. De ahí que siguiendo a la autora es necesario reconocer que las instituciones escolares son campos de lucha, donde los conflictos son vistos como algo natural y no patológico y que sirve para promover el cambio institucional. Estos son aspectos importantes que todo director líder debe conocer para así lograr un cambio en la mejora institucional.

Entre algunos temas o conceptos más utilizados en los discursos e investigaciones micropolíticas están:

Los grupos de interés. Esto se da cuando hay objetivos comunes al grupo y que pueden ser capaces de ejercer colectivamente alguna influencia para incidir en una decisión que de modo individual no alcanzarían. Aquí vemos que para lograr objetivos comunes es necesario que el líder sea transformacional, pues este estilo de liderazgo busca lograr los objetivos comunes de toda la organización. A decir de la autora los análisis micropolíticos estarían incompletos si no van acompañados de análisis macropolítico, porque aquellos no existen en el vacío desprovistos de la macropolítica que les rodea, en cuyo caso solo se examinaran la periferia y no el centro.

El poder en la escuela. Este aspecto es analizado desde diversos puntos de vista. Así para el neo-maquiavelismo el conflicto es “aberrante y potencialmente desestabilizador”. Para la sociología marxista los sistemas de poder y de control conservan el orden social y de la organización, y no el consenso. Para la visión weberiana el poder está siendo constantemente negociado. En este caso un director podría ejercer el poder y el control total lo cual significaría que su estilo de liderazgo es el autoritario, cabe indicar que este liderazgo no es el adecuado en la gestión de instituciones educativas en un ambiente democrático.

Un aspecto es que el poder en la toma de decisiones en una organización se analiza, a menudo, desde dos dimensiones: la autoridad y la influencia, siendo la primera el derecho a tomar la decisión final y la influencia el intentar persuadir a aquellos que tienen autoridad para tomar decisiones de algún tipo.

El control de los directores en la escena micropolítica. La autoridad el director tiene un claro origen estructural las decisiones no la toma de modo exclusivo de quien dirige la organización pues hay negociaciones, disputas y renegociaciones.

El director entre las dos orillas: un equilibrio inestable. El director se encuentra en la línea de mantener el difícil equilibrio entre la responsabilidad atribuida y las expectativas de colegialidad. A decir de Bacharach (1981) “The attempt to satisfy political and administrative imperatives simultaneously” (p. 4)⁷

⁷ el intento de satisfacer imperativos políticos y administrativos simultáneamente. (Traducción nuestra)

En todo caso Bardisa, nos dice que: “el director que trata de “ejercer su autoridad” es percibido más como una mano prolongada de la administración en defensa de sus intereses, que como un colega que facilita y refuerza el trabajo en la organización y se coloca al lado de las demandas de los profesores” (Bardisa, 1997, p. 9).

También esta autora nos dice que la situación ambivalente en la que desarrollan los directores su actividad es generadora de problemas y tensiones. Por ello para superar este aspecto es necesario que el directivo ejerza un liderazgo distribuido, participativo y horizontal.

La ausencia de participación de los actores se da cuando la organización es jerárquica y vertical en donde hay una serie de interacciones segmentadas de grupos de interés comunes donde los discursos a veces son solo mera retórica. Esto perjudica la mejora del clima organizacional, la relación de trabajo dentro de la empresa. Este aspecto debe cambiar, es importante para el desarrollo profesional, pues si el clima es hostil y muy jerarquizado no ayuda al desarrollo personal pues la persona no se siente y no se identifica con la empresa u organización, este aspecto perjudica también su desarrollo profesional.

En el caso de los padres de familia, tienen dificultades para ser realmente representantes. Los padres ante el muro en el que puede leerse “nosotros somos quienes tenemos el conocimiento excepto, la experiencia y el poder”, generalmente renuncian a mantener un enfrentamiento directo o una actitud crítica para plantear o reivindicadores un cambio en las relaciones entre los distintos sectores.

En el caso de los profesores estos están dispuestos y no tienen una integración, y donde el trabajo colaborativo se mantiene dentro de los espacios pedagógicos y curriculares, pero no alcanza a los políticos y menos desde que el enfoque del management, en claro modelo de mercado, ha irrumpido con fuerza en las escuelas.

Todo ello genera una pseudo participación del docente y ausencia de identificación con el centro escolar ya que algunos profesores imparten clase en otros centros escolares y esto no permite desarrollar sentimientos de pertenencia y de identificación institucional.

Para el caso de los estudiantes, los alumnos si bien es cierto tienen representación para, por ejemplo, como miembros de los consejos escolares estos ejercen sus derechos sin ser tomados en cuenta muchas veces. Es decir, no se toman en cuenta el sentido de su participación por los actores que toman decisiones.

Por lo tanto, el análisis micropolítico permite explicar cómo todas las lógicas de funcionamiento son negociados entre los grupos de interés que actúan dentro de las organizaciones, es así que cada grupo puede centrar con estrategias para el logro de sus objetivos, este aspecto de negociación es una de las características que desarrolla el director líder de estilo transaccional en la búsqueda de lograr los objetivos propuestos.

Consideramos entonces que, para lograr los objetivos, metas y fines de la institución educativa, la toma de decisiones juega un rol importante. Esto se puede lograr tanto a través de aspectos de liderazgo transformacional, como el influenciar o desde la persuasión. También desde el estilo de liderazgo transaccional en base a acuerdos o concesiones que puede realizar el directivo mediante una comunicación dialógica centrada en comprender que todos los docentes, trabajadores somos parte de la empresa y así cada uno debe identificarse con la visión. Por lo tanto, para lograr mejorar el clima laboral, mejorar las relaciones de trabajo dentro de la institución educativa es importante que la persona participe, sienta y se identifique con los objetivos y fines de la institución.

CAPITULO II

CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

En el presente trabajo de investigación analizamos y presentamos cuatro estilos de liderazgo. Sobre los estilos podemos decir siguiendo a Morales que: “el estilo está definido como el modo o forma peculiar de actuar, pensar o vivir que posee una persona. Dicho de otra manera, es el conjunto de rasgos o características particulares que determinan a alguien o algo.” (Morales, 2015, p. 62).

El primer estilo a estudiar será el liderazgo autoritario, este estilo es analizado desde sus principales características como: control / poder, desconfianza y el no delegar responsabilidades en los seguidores. Los otros tres estilos de liderazgo a investigar son: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire. Las sub categorías son las características de cada estilo, así para el liderazgo transformacional están: Influencia idealizada o carisma, Motivación e inspiración, Consideración individualizada y Estimulación intelectual. Para el liderazgo transaccional están: Recompensa contingente, Dirección por excepción (activa) y Dirección por excepción (pasiva), y para el liderazgo laissez-faire están: Liderazgo pasivo evitador y Liderazgo coercitivo evitador.

Se ha elegido estos cuatro estilos de liderazgo de los muchos que existen como el liderazgo burocrático, el liderazgo visionario, etc. Porque estamos convencidos que estos estilos deben ser conocidos, algunos cambiados, como el caso del liderazgo autoritario y el liderazgo laissez faire, y otros promocionados y valorados como el

liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, los cuales también son valorados por el Marco del Buen Desempeño del Director (2014).

Si bien el liderazgo autoritario se da en la realidad y busca principalmente el logro de los objetivos y metas que la organización se ha planteado, este tipo de liderazgo no favorece el desarrollo de un buen clima organizacional ni tampoco busca maximizar las potencialidades de los seguidores. En cambio, sí creemos que los estilos transformacional y transaccional si favorecen el logro de metas y objetivos de la organización y a la vez favorecen el pleno desarrollo de los seguidores, en este caso de los docentes, fortaleciendo el clima organizacional. Creemos también que existen líderes del estilo *laissez faire*, es decir líderes que no están comprometidos con realizar o cumplir con los objetivos y metas de la organización y que por ello permanecen indiferentes y neutrales.

Estos cuatro estilos con sus respectivas características han de formar parte de los instrumentos con los cuales se recogerá información de campo con el fin de reconocer cuál de estos estilos está presente o es el más predominante en el liderazgo de la directora de la institución educativa.

2.1.- ESTILO AUTORITARIO

Morales con respecto al liderazgo de estilo autoritario indica que es: “conocido como el mito de la eficiencia autoritaria, hizo creer a muchos ingenuos y anti demócratas que la mejor forma de conseguir orden y progreso era entregando el destino en manos de un caudillo con estilo autoritario” (Morales, 2015, p. 64)

Con respecto a las características que más se manifiestan en este estilo están: el control / poder, la desconfianza y el no delegar responsabilidades en los seguidores. De esta forma el líder busca tener el control total como sinónimo de poder y por ello este tipo de líder desconfía, pues considera que todos le quieren arrebatar su poder, lo cual conlleva a que no delegue responsabilidades pues considera que él todo lo puede hacer y que el delegar significaría perder cuotas de poder.

Así Sorados (2010) nos informa que: “los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen

recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37)

Nosotros pensamos que, si bien este estilo de liderazgo está presente y se manifiesta en la realidad educativa, creemos también que no es una verdadera forma de liderazgo, y si bien este estilo está centrado en la consecución de metas y objetivos de la organización, también creemos que deja de lado a la persona pues no busca su pleno desarrollo personal ni profesional

Por otro lado, este estilo de liderazgo es la antípoda del estilo de liderazgo democrático el cual “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (Hernández, 2006, p. 105). Es decir, desde este estilo el líder busca la participación de los seguidores en la toma de decisiones, alienta la comunicación y orienta en la resolución de problemas.

Algunas de las características resaltantes que se han de considerar en el estudio del liderazgo autoritario es lo referido a control – poder, desconfianza y no delegar responsabilidades.

2.1.1.- Control / poder

El líder autocrático o autoritario se considera a sí mismo como la máxima autoridad y por ello controla todas las decisiones, los seguidores no tienen libertad para decidir o elegir sobre algo determinado, tan solo pueden y deben acatar lo establecido.

Concordamos con Morales, quien sobre el poder nos dice: “en cuanto al poder, la definición trata sobre la capacidad para hacer algo, la facultad para mandar o dominar. En el campo social se le estudia como un conjunto de relaciones de fuerzas y procesos de jerarquización” (Morales, 2015, p. 37). Además, coincidimos con Burns en que para comprender el liderazgo es necesario tener conocimiento sobre el poder, también estamos de acuerdo que su alcance es limitado en una sociedad democrática, de esta forma el “power is absolutely indispensable to

understanding leadership. But we must recognize the limit reach of total or coercive power” (Burns, 1978, p. 11)⁸

Sobre este aspecto del poder también podemos decir que existe un poder legítimo en donde la autoridad deriva en virtud del puesto o del cargo desempeñado en el nivel jerárquico de la organización. También está el poder para otorgar recompensa en donde se pueden conceder premios, otro modo de poder es el poder coercitivo en el cual se ejerce la autoridad a través de obligaciones y sanciones. Un poder que deriva de la competencia es el poder experto. Y si el poder viene de la admiración, la lealtad y el respeto de los seguidores viene a ser un poder referido.

Por ello, cabe destacar que en el caso de una sociedad democrática el poder es conferido del pueblo hacia el líder, de esta manera la fuente del poder es el pueblo. Pero en sociedades con líderes autoritarios, estos líderes creen estar investidos así mismos por el poder, y a la vez están convencidos de que ellos son la fuente del poder. De ahí que sus acciones, manifestaciones y comportamientos deriven de ese “poder”. En el caso de una institución educativa, si bien el director es el encargado de llevar adelante y representar a la institución, es también cierto que en el ejercicio de su labor, puede ejercer cierto poder en beneficio de algunos en detrimento de otros, lo cual generaría un ambiente nada armonioso para el desarrollo de un buen clima organizacional, conllevando a no poder cumplir con los objetivos previstos. Entonces este poder para realizar algo, debe tener un fin último, que es, el lograr las metas y los objetivos en base a valores como la unión, la lealtad, la solidaridad de todos los seguidores, solo así el líder podrá alcanzar los objetivos pues actúa por y para la institución.

2.1.2.- Desconfianza

Si bien es cierto uno de los pilares fundamentales del liderazgo es la confianza en los seguidores, y estos con respecto de su líder. En el liderazgo de estilo autoritario la confianza no es atribuible a los seguidores de manera natural, sino que, esta confianza es en cierto modo “ganada” es decir el líder acepta como seguidor a quien verdaderamente se ha “ganado” su confianza. De este modo, los otros seguidores

⁸ El poder es absolutamente indispensable para entender el liderazgo. Pero debemos reconocer el alcance límite del poder total o coercitivo. (Traducción nuestra)

son vistos como potenciales enemigos, pues el líder considera que estos le quieren arrebatarse su liderazgo. Es por ello que mantiene una relación de clientelaje con los que se han “ganado” su confianza. Sirviendo estos, a veces, como extensión del poder del líder. De ahí que de común se escuchen frases como: “es el ahijado del jefe” o, “ahí viene el representante del jefe”. En las escuelas donde este estilo prevalece es común escuchar frases como: “ese profesor es del grupo del número 1” (se refieren al director), o también “ahí están los jefecitos”. Desde la perspectiva micro política este estilo de liderazgo es fuente de divergencias, enfrentamientos y hostilidades, puesto que solo algunos tienen el poder en contra de otros. Lo cual genera una fuerte tensión que a veces desemboca en pedidos de vacancia del cargo o en denuncias de corrupción contra el director.

De este modo vemos que el líder desconfía de todos los subordinados, pues considera que estos le pueden arrebatarse el poder. Por ello se muestra distante y cauto y está presente en toda reunión o convocatoria con el fin de saber que se está coordinando o planeando, puesto que este tipo de líder considera que conocer todo al mínimo detalle es fuente de su poder. Así en las instituciones educativas se puede observar que algunos documentos de gestión como el proyecto educativo institucional, el plan anual de desarrollo o las listas de asistencia u otros documentos importantes están guardados bajo 7 llaves y es el director el único que tiene acceso a ellas. Pues el director considera que estos documentos tienen información valiosa para el funcionamiento de la escuela y por ello desconfía en todos sus subordinados.

Además, otros aspectos a tener en cuenta son la comunicación y la coordinación que se da entre líder y seguidores, esto implica sintonizar todos los canales de comunicación, implica capacidad de escucha, objetividad y sinceridad lo cual permite que haya fluidez y que la relación sea constante. De esta forma la comunicación no solo debe darse en base a memorándum o correos, lo cual es una comunicación de modo vertical y de una dirección de arriba-abajo, sino que la comunicación debe implicar todos los canales que existan tanto formales como no formales, con el fin de promover y desarrollar una comunicación fluida y constante, lo cual permite tener un buen clima organizacional.

Esta comunicación horizontal permitiría expresar sin miedo y con confianza lo que se piensa. Al respecto Drucker nos dice: “vemos en nuestra investigación y en otros estudios que la satisfacción de los empleados aparece estrechamente relacionada con la comunicación...así como con el poder expresar sin miedo lo que se piensa. Estos son aspectos decisivos para que el trabajo bien coordinado sea constante” (Drucker, 2015, p. 78). Pero al contrario de lo expuesto el líder de estilo autoritario al no aceptar ideas, sugerencias o argumentos de sus seguidores provoca en ellos sentimientos y percepciones de miedo, pues desconfían en expresar libremente lo que piensan. Y esto hace el líder con el fin de acallar opiniones y percepciones en su contra. Con respecto al líder autoritario también Ferreiro y Alcázar (2008) nos dicen que “su autoritarismo y falta de escrúpulos van destruyendo la confianza mutua, y, como consecuencia de ello la eficacia que logra es a corto plazo” (p.160).

2.1.3.- No delega responsabilidades

Esta característica es uno de los componentes importantes del liderazgo autoritario, pues el líder considera que los demás desconocen ciertos aspectos de gestión y por eso margina a los subordinados en diferentes aspectos del quehacer educativo como es la toma de decisiones. Algunos autores como Nuria Chinchilla citado por Ferreiro & Alcázar (2008) ...nos dicen que “delegar es la mejor manera de gestionar bien el tiempo directivo” (p. 206). También estos autores nos dicen al respecto “la delegación tiene lugar cuando un responsable cede algunas decisiones a otro responsable –normalmente su subordinado-, dentro de un marco decisional previamente establecido. Delegar supone una cesión del poder necesario para que el delegado pueda tomar las decisiones” (ídem, 210). Es por ello que este líder no delega responsabilidades pues considera que sería como deshacerse de cierto poder en tanto reconocería al otro como capaz de poder realizar una determinada función, así este líder autoritario considera a los demás como potenciales competidores en la cuota de poder establecido.

2.2.- ESTILO TRANSFORMACIONAL

Bass siguiendo la teoría del poder transformador del líder establecido por Burns (1978) crea lo que él denomina el liderazgo transformacional, en donde el líder tiene ciertas cualidades y características como la influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual estos aspectos ayudan no solo a lograr las metas y objetivos de la organización sino también, el líder, con su apoyo, reconocimiento y estímulo personalizado, busca fundamentalmente que los seguidores se conviertan también en líderes. Desde esta perspectiva coincidimos con Bass y Riggio que:

The components of transformational leadership have evolved as refinements have been made in both conceptualization and measurement of transformational leadership. Conceptually, leadership is charismatic, and followers seek to identify with challenge and persuasion, providing both meaning and understanding. The leadership is intellectually stimulating, expanding the followers use of their abilities. Finally, the leadership is individually considerate, providing the follower with support, mentoring, and coaching (Bass & Riggio, 2008, p. 5)⁹

En este sentido Burns nos dice que este estilo de liderazgo es más potente y completo pues no solo busca la satisfacción de las necesidades de los seguidores sino también la satisfacción integral de toda la persona, así este autor manifiesta que: “transforming leadership, while more complex, is more potent. The transforming leader recognizes and exploits and existing needs or demand of a potential motives in followers, seeks to satisfaction higher needs and engages the full person on the followers.” (Burns, 1978, p. 4)¹⁰.

⁹ Los componentes del liderazgo transformacional han evolucionado a medida que se han realizado mejoras tanto en la conceptualización como en la medición del liderazgo transformacional. Conceptualmente, el liderazgo es carismático, y los seguidores buscan identificarse con el desafío y la persuasión, proporcionando tanto significado como comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante, gastando los seguidores en el uso de sus habilidades. Finalmente, el liderazgo se considera individualmente, proporcionando al seguidor el apoyo, la mentoría y entrenamiento. (Traducción nuestra)

¹⁰ El liderazgo transformacional, mientras que más complejo, es más potente. El líder transformador reconoce y explora las necesidades existentes o la demanda de un potencial motivo en los seguidores, busca satisfacer mayores necesidades y compromete a la persona completamente sobre los seguidores. (Traducción nuestra)

Algunas características que nos presenta Bass, sobre liderazgo transformacional son influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual.

2.2.1.- Influencia idealizada o carisma

Diversos estudios se han realizado desde que Weber en 1922 acuñara el término sobre carisma en el líder como un aspecto, o cualidad importante a considerar en el liderazgo. Así esta característica ha sido analizada en el trabajo de Thieme y Treviño (2012) los cuales concluyen en su investigación realizada, a docentes sobre 37 directivos de igual número de escuelas, que solo el carisma es lo más importante. En este estudio, si bien estamos de acuerdo que el carisma es una de las cualidades del líder, esta no es la única, sino que también hay otras cualidades a tener en cuenta al momento de valorar a un líder.

Este concepto también a decir de algunos autores como Bass y Riggio tiene un lado oscuro cuando es analizado en las figuras de líderes que han tenido esta cualidad pero que han conmocionado al mundo con el terror o las guerras, así estos autores consideran que estos son pseudo líderes transformacionales. Al respecto estos autores nos dicen:

Charismatic leadership involves what many refer to as the dark side of carisma - those charismatic leaders who use their abilities to inspire and lead followers to destructive, selfish, and even evil ends. Most often coming to mind are international leaders who wreaked, death, and destruction on thousands and even millions – Adolf Hitler, Pol Pot, Josef Stalin, and Osama Bin Laden. But these leaders are those who can be called pseudo transformational leadership. They exhibit many element of transformational leadership (the charismatic elements particular) but have personal, exploitative, a self-aggrandizing motive. (Bass & Riggio, 2008, p. 5)¹¹

Con respecto a la influencia idealizada el líder es consciente de su rol como modelo a seguir, los seguidores ven en el líder características como persistencia y determinación en la búsqueda de lograr las metas y los objetivos de la organización al respecto los autores arriba mencionados nos dicen: “the leaders are admired,

¹¹ El liderazgo carismático involucra lo que muchos llaman el lado oscuro del carisma - esos líderes carismáticos que usan sus habilidades para inspirar y conducir a los seguidores a fines destructivos, egoístas e incluso malvados. La mayoría de las veces viene a la mente son los líderes internacionales que causaron, muertos y la destrucción de miles e incluso millones - Adolf Hitler, Pol Pot, Josef Stalin, y Osama Bin Laden. Pero estos líderes son aquellos que pueden ser llamados liderazgo pseudo-transformacional. Ellos exhiben muchos elementos de liderazgo transformacional (los elementos carismáticos en particular) pero tienen motivos personales, explotadores, de auto-engrandecimiento. (Traducción nuestra)

respect, and trusted. Followers identify with the leaders and want to emulate them; leaders are endowed by their as having extraordinary capabilities, persistence, and determination. Thus, there are two aspects to idealized influence: the leader by followers and other associates” (Idem, p.6)¹².

Con respecto al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), un ejemplo de ítem que los autores nos presentan con respecto a esta característica es la siguiente: “the leaders reassures others that’s obstacles will be overcome?” (Ibídem)¹³

2.2.2.- Motivación e inspiración

Sobre este aspecto del liderazgo transformacional, los seguidores buscan en el líder el entusiasmo y el optimismo en la consecución de las metas y objetivos, no solo a corto plazo sino también el logro de los fines. Así en el caso de los seguidores no solamente logran el cumplimiento de las metas y objetivos, sino que van mucho más allá, logrando cumplir también con los fines e ideales de la organización. En el caso de la educación, por ejemplo, un docente no solo cumplirá sus horas de trabajo y el dictado de sus clases, sino que él será consciente de su rol para el cambio en el logro de los ulteriores fines educativos tales como lograr la erradicación del analfabetismo, disminuir la repitencia y la deserción escolar, o lograr que en la educación no exista una discriminación por género. En el aula el docente puede promover en sus alumnos este optimismo y entusiasmo con el fin de que cada uno de ellos mejore sus logros académicos.

Al respecto algunos autores nos dicen: “transformational leadership behave in ways that motivate and inspire those around them by providing meaning and challenge to their followers work. Team spirit is aroused, enthusiastic and optimism are displayed. Leaders get followers involved in envisioning attractive future states; they

¹²Los líderes son admirados, respetados y dan confianza. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren emularlos; Los líderes están dotados por sus capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Así, hay dos aspectos a la influencia idealizada: el líder por seguidores y otros asociados. (Traducción nuestra)

¹³ ¿Los líderes aseguran a otros que los obstáculos serán superados? (Traducción nuestra)

create clearly communicated commitment to goals and the shared vision” (Bass & Riggio, 2008, p. 7)¹⁴

Estos autores también nos indican que un ejemplo de ítem en el MLQ, sobre este aspecto es: “the líder articulates a compelling vision of the future” (Ibídem)¹⁵

2.2.3.- Consideración individualizada

Todo líder se debe a sus seguidores, así si los seguidores son efectivos y eficientes y logran las metas, entonces el líder habrá logrado las metas propuestas. es por ello importante que el líder tenga una consideración a cada uno de sus seguidores, conocerlos, reconocerlos, valorarlos y promover el desarrollo personal de cada uno, es importante para que cada seguidor se sienta que es reconocido y valorado y que es parte de la organización.

De este modo los seguidores se sentirán plenamente identificados con las metas, objetivos y fines de la organización. En cambio, sí un seguidor se siente relegado, vilipendiado, marginado y excluido, puede sentir que no forma parte de la organización, y por lo tanto no será efectivo en la búsqueda de alcanzar las metas propuestas pues, se sentirá indiferente al éxito o no de la institución.

Al respecto Goleman (2014) nos dice: “este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También sabe dar un feed back oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales” (p.312).

También Bass y Riggio (2000) nos dicen que el líder transformacional en cuanto a la consideración individualizada ayuda a sus seguidores a que puedan desarrollarse cada uno sus fortalezas, pues considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas, y es por ello que el líder trata a cada uno como individuo y no solo como miembro de un grupo.

¹⁴El liderazgo transformacional se comporta de maneras que motivan e inspiran a quienes les rodean proporcionando significado y desafío a su trabajo de los seguidores. Se despierta el espíritu de equipo. Se exhiben entusiasmo y optimismo. Los líderes hacen que los seguidores participen en la visualización de estados futuros atractivos; Crean un compromiso claramente comunicado con los objetivos y la visión compartida. (Traducción nuestra)

¹⁵ El líder articula una visión convincente del futuro. (Traducción nuestra)

2.2.4.- Estimulación intelectual

Todo líder debe potenciar las capacidades y competencias de sus seguidores, de este modo debe buscar que cada uno se desarrolle plenamente, tanto en el plano personal como en el plano profesional académico. Es por ello imprescindible que todo líder implemente en su organización talleres, cursos, charlas, seminarios, etc. En la búsqueda de la especialización de cada seguidor, de esta manera el seguidor sentirá que el líder muestra interés natural por su desarrollo profesional y especialización en todas las áreas implicadas en el logro de las metas de la organización.

Es por ello que Bass y Riggio (2008) nos dicen que el líder ayuda a sus seguidores a mirar los problemas desde distintos puntos de vista, que siempre sugiere nuevas formas de realizar el trabajo, y que estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. Es decir, busca que sus seguidores desarrollen capacidades de ejercicio crítico y creativo pues considera que con ello se lograrán las metas previstas y que además cada uno lograra el desarrollo personal en la búsqueda de la excelencia personal y profesional.

Al respecto Ferreiro y Alcázar (2008) indican que:

En el plano de las necesidades cognoscitivas, la empresa puede ofrecer otra clase distinta de bienes: aquellos que posibilitan el desarrollo de la capacidad de hacer y de saber de sus empleados, es decir, aquellas cosas que aportan poder y seguridad. Así tenemos: entrenamiento en el puesto de trabajo; ampliación de la riqueza de contenido del puesto de trabajo –job enrichment, empowerment-; rotación de los puestos, ascensos y promociones; aprendizajes y nuevos conocimientos; oportunidad de participar en la toma de decisiones; asunción de nuevos retos y responsabilidades; asistencia a cursos de formación y seminarios; financiamiento de un programa de maestría; delegación de encargos; desarrollo profesional; etc. En otras palabras, todo aquello que contribuya a mejorar el conocimiento operativo, intelectual de las personas de la organización” (p.42).

Por ello es importante que el director líder promueva el desarrollo en sus docentes de capacidades de espíritu crítico, reflexivo y creativo, que brinde un necesario empoderamiento para la toma de decisiones, y que dé posibilidades reales de capacitación y de formación continua, lo cual ayudará a contar con docentes con

mejores capacidades para el cumplimiento de los objetivos previstos por la institución.

2.3.- ESTILO TRANSACCIONAL

Este estilo de liderazgo se basa en los acuerdos, alianzas entre el líder y los seguidores en base a incentivos, recompensas, claro está, este acuerdo se logra luego de aceptar los requerimientos, las condiciones en relación a los incentivos o recompensas para cumplir un objetivo o meta establecida. Así Bass y Riggio nos dicen “Transactional leadership emphasizes the transaction or Exchange that takes place among leader, colleagues, and followers. This Exchange is based on the leader discussing with others what is required and specify the conditions y rewards” (Bass & Riggio, 2008, p. 4)¹⁶.

También es necesario tener en consideración que si bien estos acuerdos entre líderes y seguidores para el cumplimiento de metas, trabajos, en base a incentivos y recompensas puede ser algo beneficioso, el seguidor luego de cumplir con el trabajo se sentirá solo como un trabajador más y no como parte de la organización. Al respecto Bass siguiendo a Levinson nos dice “if you limit leadership of a follower to rewards with carrots for compliance or punishment with a stick for failure to comply with agreed on work to be done by the followers, the followers will continue to feel like a jackass” (Levinson (1980), citado por Bass & Riggio, 2008, p. 4)¹⁷

En la escuela, en el aula, también se manifiesta este estilo de liderazgo tanto en los docentes como en los alumnos. Así por ejemplo vemos que el docente castiga o premia con puntos en las notas, o con palabras positivas el buen desempeño en las tareas realizadas por los alumnos. Otro ejemplo se da cuando tanto profesores como alumnos llegan a acuerdos sobre cuáles serán las normas de convivencia en el aula y su respectivo cumplimiento, y sanción en caso de incumplimiento.

¹⁶El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio se basa en el líder discutiendo con otros lo que se requiere y especifica las condiciones y recompensas. (Traducción nuestra)

¹⁷ Si limitas el liderazgo de un seguidor a recompensas con zanahorias por cumplimiento o castigo con un palo por no cumplir con el acuerdo sobre el trabajo que deben realizar los seguidores, los seguidores seguirán sintiéndose como un idiota. (Traducción nuestra)

Otros ejemplos de este estilo se dan en el campo político donde se intercambian votos por un puesto de trabajo, al respecto Bass siguiendo a Burns nos dice “politicians, for example, lead by exchanging one thing for another: Jobs for votes, or subsidies for campaign contributions “(Burns, (1978), citado por Bass & Riggio, 2008, p. 5)¹⁸

En todo caso las recompensas bien asignadas y bien distribuidas permiten generar un clima organizacional favorable al logro de los fines y objetivos, en tanto que los seguidores pueden ver y constatar que obtienen recompensas en el momento indicado y en igualdad de condiciones para todos. Este aspecto es importante por cuanto las recompensas serian vistas como algo positivo que le toca a cada uno según su esfuerzo y talento, y no ser visto como algo que solo se les dé a algunos por su cercanía o lealtad al líder, tal como sucede en el estilo autoritario en donde las relaciones entre líder y seguidores está basado en relaciones de clientelaje, prebendas o beneficios mutuos exclusivos y excluyentes.

A continuación, siguiendo a Bass presentamos las características del liderazgo transaccional como son: recompensa contingente, dirección por excepción pasiva y dirección por excepción activa.

2.3.1.- Recompensa contingente

Desde el campo de la psicología de la conducta el refuerzo contingente ha sido aceptado como uno de los principales métodos de modificación de conducta así Skinner (1974) nos dice que, si una unidad de comportamiento tiene la clase de consecuencia llamada reforzante, entonces la probabilidad de volver a ocurrir es mayor. Así un reforzador positivo fortalece el comportamiento que lo produce y al contrario un reforzador negativo reduce el comportamiento que lo produce. En la escuela el “aumento de sueldo” podría ser considerado por los directivos como un reforzador o como una recompensa al buen trabajo desempeñado, lo contrario podría ser el “despido del trabajo” a alguien que no ha realizado bien su trabajo.

¹⁸ Los políticos, por ejemplo, lideran intercambiando una cosa por otra: trabajos por los votos, o subsidios por las contribuciones de la campaña. (Traducción nuestra)

En esta misma línea Bass (1985) considera estos dos tipos de reforzadores contingentes uno positivo y otro aversivo:

Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente); se da cuando el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien realizado, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.

Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente); en este caso el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño previamente acordado entre ambos. Este tipo de reforzamiento señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del seguidor, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, es decir el seguidor tener en cuenta los estándares, las normas.

El Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la falla o el error, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si la retroalimentación negativa se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión o recorte en el pago, lo cual trae como consecuencia la pérdida de apoyo del líder.

Bass y Riggio (2008) con respecto a la recompensa contingente nos dicen: “that contingent reward is reasonably effective under most circumstances. In addition, active management –by exception...is more varied in effects, and pasive management –by exception. if ain’t broke, don’t fix it. Is contraindicated as an effective act of leadership”. (p. 4)¹⁹ siguiendo a estos autores podemos decir que la recompensa contingente es efectiva en muchas circunstancias pero que no es tan efectiva para desarrollar un verdadero liderazgo pedagógico, pues el docente actuaría solo por el refuerzo o condicionamiento y no movido por motivos éticos.

¹⁹ Que la recompensa contingente es razonablemente efectiva en la mayoría de las circunstancias. Además, la gestión activa -por excepción ...- es más variada en efectos, y la gestión pasiva -por excepción, si no está roto, no se arregla. Está contraindicado como un acto efectivo de liderazgo. (Traducción nuestra)

2.3.2.- Dirección por excepción pasiva

Con respecto a este estilo Bass y Riggio (2008) presentan una fórmula que es “if ain’t broke, don’t fix it”. Es decir “si algo no está roto no hay porque arreglarlo”. De esta forma el líder solo actúa cuando algo ha fallado o cuando no se ha logrado cumplir con las metas o los objetivos establecidos previamente a través de los acuerdos.

Este estilo es considerado pasivo porque el líder no anticipa ni prevé los cambios, los arreglos y las mejoras que se deben realizar, sino que espera a que algo ocurra para poder recién intervenir y tomar las decisiones respectivas, de este modo el control se vuelve ineficaz.

2.3.3.- Dirección por excepción activa

Este estilo de liderazgo es activa porque el líder actúa en el proceso de la consecución de las metas, los objetivos, y no espera pacientemente el final. Por ello este líder esta siempre vigilante para acudir en caso de fallas o errores en los seguidores. Para lo cual este líder se basa en el cumplimiento cabal de las normas y estándares. Ese estilo de liderazgo evita los cambios innecesarios pues solo actúa o hace los cambios si así se requiere, dando solución a los problemas o fallas cuando estos aparecen.

Un aspecto a tener en cuenta es que los líderes alentaran y buscaran en sus seguidores el cumplimiento de las normas y los estándares para el logro de los objetivos o metas. De este modo si los seguidores tienen éxito, serán reforzados de manera positiva, en cambio si los seguidores fracasan o fallan serán reforzados de manera negativa o aversiva. En este caso los líderes utilizaran refuerzos aversivos como la amenaza, el despido del trabajo, la reducción de los sueldos. Provocando en los seguidores ansiedad, miedo y hostilidad lo cual perjudica el clima organizacional y por ende el rendimiento y la producción.

2.4.- ESTILO LAISSEZ FAIRE

La palabra *laissez faire* es una palabra francesa que en castellano significa “dejar hacer, dejar pasar” esta palabra alude a una total libertad de la persona en este caso del seguidor por lo cual se busca la mínima intervención del líder.

Este estilo de liderazgo permite la libertad total, por ejemplo, en la toma de decisiones, en la participación, en la comunicación que se da entre los seguidores y entre los seguidores y el líder. Este líder solo actúa cuando el grupo o el seguidor así lo requieren. Por lo cual este líder hace uso de su poder de forma mínima. Su comportamiento tiende a evadir y es poco firme, de modo tal que no se compromete no se responsabiliza con las acciones o acuerdos a las que arriban sus seguidores.

Algunos autores, como Bernard Bass citado por Vega y Zavala (2004) indican que “existe menos concentración en el trabajo por parte de los seguidores y además el trabajo es de pobre calidad” (p.122). Además, estos autores, también señalan que “este estilo de liderazgo es menos satisfactorio y efectivo” (Ibídem).

En todo caso este estilo de liderazgo parte de la premisa de que los seguidores están preparados y son muy competentes en la resolución de problemas y en el logro de los objetivos. Esto significa que el seguidor debe tener un alto sentido de responsabilidad, una fuerte motivación, así como las competencias suficientes para el logro de metas u objetivos.

Por ello concordamos con Alvarado (1996) en que este estilo de liderazgo “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos” (p. 51). Al respecto algunos autores son más inflexibles con este estilo de liderazgo y nos dicen que: “representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad, es considerada la forma más inefectiva de liderazgo” (Castro, Martina & Nader, 2004, p. 72).

A continuación, presentamos dos aspectos o características de este estilo de liderazgo los cuales son: liderazgo pasivo evitador y liderazgo coercitivo evitador.

2.4.1.- Liderazgo pasivo evitador

En esta característica de liderazgo, el líder trata en lo posible, ya sea por decisión propia o porque le falta las competencias necesarias, de implicarse, relacionarse o verse involucrado con los problemas y la toma de decisiones. Es por ello que a decir de Bass y Riggio (2008) este líder cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir. Además, también tiene la firme creencia de que cada seguidor debe buscar su propia forma de hacer y cumplir con el trabajo asignado o con el logro de los objetivos.

Podemos indicar que esta característica de liderazgo es perjudicial y dañino para la organización, por cuanto fomenta un clima de falta de liderazgo y por consiguiente genera desorden y caos, pues los seguidores consideran que a pesar de que el líder existe este siempre esta como ausente.

2.4.2.- Liderazgo coercitivo evitador

Este tipo de líder constantemente monitorea los trabajos con el fin de encontrar los errores o fallas en el proceso, y esto con el fin de tomar acciones o medidas correctivas, entonces toma decisiones cuando los problemas llegan a convertirse en graves, o también en muchos casos simplemente no toma la decisión de actuar. Es decir, encuentra el problema, falla o error y simplemente no hace nada al respecto.

Al respecto Bass y Riggio (2008) nos dicen que este líder tiende a no corregir errores ni fallas, que tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes y sobre todo le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

Este líder puede ser considerado por sus seguidores como indolente y falto de compromiso con el logro de los objetivos y con los demás. Generando sentimientos de recelo y de incertidumbre en los seguidores.

Desde el liderazgo pedagógico creemos que es necesario e importante que el director líder tenga y desarrolle capacidades de liderazgo transformacional, de liderazgo transaccional, y no solo de liderazgo autoritario o de laissez faire. Puesto que los que más ayudan al logro de los objetivos, metas y fines de una institución son las características del liderazgo transformacional y transaccional.

PARTE II
CAPITULO III
DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.- Enfoque, Nivel, Tipo y Método de investigación.

La presente investigación está enmarcada dentro del enfoque cualitativo, porque busca comprender el fenómeno del liderazgo en la directora, desde las percepciones de los docentes. Es de nivel descriptivo, porque busca describir las características o rasgos del estilo de liderazgo desde la percepción de los docentes. Y es de tipo empírico, porque busca vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, que en este estudio es confirmar o no cuáles son las características resaltantes o predominantes en el liderazgo del directivo. En cuanto al tipo empírico algunos autores nos dicen que: “desde el punto de vista empírico se resume en que el centro de atención es la respuesta observable sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario...” (Hernández, Fernández & Baptista, 1998, p. 234)

El método o procedimiento con el cual se busca responder el problema de la investigación son las encuestas. Así “el tipo de información que se recoge por este medio por lo general corresponde a: opiniones, actitudes y creencias...en muy diversas obras de la literatura especializada en metodología de la investigación, se refieren a la encuesta como al conjunto de métodos y procedimientos para la recolección de datos” (Ortiz, 2009, p. 130-131).

3.2.- Problema.

El problema que plantea esta investigación es: ¿Cuáles son las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora de una Institución Educativa pública del Callao?

3.3.- Objetivo de la investigación

Con el fin de responder al problema planteado en la investigación, es que se busca el siguiente objetivo: Identificar y describir las características predominantes de los estilos de liderazgo que perciben los docentes en la directora de una I.E del Callao.

3.4.- Variables e indicadores

Las variables del estudio son los cuatro estilos de liderazgo a investigar: el liderazgo autoritario, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire. Los indicadores, son las partes de cada grupo, que en este caso son las características de cada estilo, así para el liderazgo autoritario están: control, poder, no delega responsabilidades. Para el liderazgo transformacional están: Influencia idealizada o carisma, Motivación e inspiración, Consideración individualizada y Estimulación intelectual. Para el liderazgo transaccional están: Recompensa contingente, Dirección por excepción (activa) y Dirección por excepción (pasiva), y para el liderazgo laissez-faire están: a). Liderazgo pasivo evitador y b). Liderazgo activo evitador.

A continuación, se presenta la tabla de variables e indicadores (ver tabla 1)

Tabla 1. Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
Liderazgo transformacional	1.- Influencia idealizada o carisma
	2.- Motivación e inspiración.
	3.- Consideración individualizada.
	4.- Estimulación intelectual
Liderazgo transaccional	1.- Recompensa contingente
	2.- Dirección por excepción activa
	3.- Dirección por excepción pasiva
Liderazgo laissez faire	1.- Liderazgo pasivo evitador
	2.- Liderazgo coercitivo evitador
Liderazgo autoritario	1.- Control / poder
	2.- Desconfianza
	3.- No delega responsabilidades

Elaboración propia

3.5.- Población

La población son todos los docentes que laboran en la institución: 12 profesores. Pero en el recojo de la data o aplicación del cuestionario solo colaboraron 10 profesores, 2 profesores no participaron en la aplicación de la encuesta pues se excusaron de no tener tiempo disponible y que estaban muy atareados en sus labores educativas. (ver anexo 03)

3.6.- Técnica e instrumentos

Para la obtención de los datos y el recojo de información se aplicó la técnica de la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario. En cuanto a la encuesta algunos autores nos dicen que: “la encuesta es un proceso interrogativo...se le utiliza para

conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra” (Ortiz & García, 2009, p. 130). Con respecto a los cuestionarios algunos autores se preguntan “¿de qué tipos de instrumentos de medición o recolección de los datos disponemos en la investigación social?” (Hernández et al, 1998, p. 255), a lo que ellos responden también a través de los cuestionarios, y al respecto nos dicen: “el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Ídem, p.276).

El cuestionario que se aplicó fue, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma SX Corta) desarrollado por Bass y Avolio (2000). Este cuestionario ha sido traducido y validado por múltiples investigaciones tanto a nivel internacional, como el de Vega y Zavala (2004) en su investigación “Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo”, como a nivel nacional, por ejemplo, en la investigación de Martínez (2007) “el liderazgo transformacional en una institución educativa pública”. Además, también se aplicó el cuestionario Forma B, para liderazgo autoritario construido y desarrollado por nosotros, las preguntas de este cuestionario han sido derivadas del marco teórico y buscan responder tanto al problema como a los objetivos de la investigación.

El cuestionario se aplicó el día 04 de noviembre a las 7:35 am, a 10 docentes y tuvo una duración de una hora pedagógica de cuarenta y cinco minutos (45´). Los docentes encuestados presentan la única característica requerida por el problema de investigación, que es: ser docentes de la Institución Educativa.

De esta forma esta técnica y su respectivo instrumento en concordancia con la teoría, han permitido responder tanto al problema como a los objetivos del estudio.

3.7.- Validación, y confiabilidad por consistencia interna de los instrumentos

La validación del instrumento Forma B, fue realizado en tres momentos diferentes, así en un primer momento se realizó una prueba piloto con cuatro personas a las cuales se le aplicó el cuestionario, luego de responder el cuestionario se realizó una conversación con los participantes sobre su parecer, opiniones acerca del

instrumento. Estas opiniones y alcances fueron escritas y han sido tomadas en cuenta en la optimización del instrumento.

Un segundo momento fue la validación por grupo de pares, en este caso se pidió responder el cuestionario y anotar las recomendaciones, opiniones y alcances a dos alumnas de la Maestría en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Las recomendaciones y alcances han sido tomadas en consideración en el desarrollo del instrumento.

Un tercer momento fue la validación por expertos, en este caso se envió cartas para validación de instrumentos por expertos, a tres docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el modelo se adjunta en el anexo 2, una de las docentes no contestó y dos docentes si contestaron al pedido.

La docente de la Facultad de Educación, la doctora Tafur, indicó modificar algunas palabras que no concordaban con el texto, como en el ítem n° 15, también indicó que en el ítem n° 1, debería empezar con la palabra “la directora...” Esto con el fin de que los encuestados conozcan hacia quien está dirigido la encuesta.

La docente de la Facultad de Psicología, la doctora Pease, indicó que en el ítem n°1 “La directora no permite sugerencias porque cree que los demás desconocen aspectos de la educación”, parecía que hubiese dos preguntas y que sería posible dividir las en dos preguntas separadas o en todo caso reducir a una sola pregunta, nosotros optamos por reducir a una pregunta. También indicó que el ítem n° 11 debería ser más conciso según el estilo de liderazgo que media.

Todas estas recomendaciones han sido tomadas en consideración por el investigador con el fin de afinar y optimizar el instrumento.

Confiabilidad por consistencia interna- con el fin de validar y ver qué tan confiable es nuestra encuesta “Forma B”, utilizamos el Alfa de Cronbach. Cabe indicar que este coeficiente considera que un instrumento para que sea considerado válido su valor debe ser superior a 0.7.

Al respecto algunos autores nos dicen que: “el coeficiente Alfa de Cronbach sería la medida correcta de confiabilidad para cualquier tipo de reactivo” (Anastasi, 1982, p. 248). Para ello primero tabulamos la data, es decir realizamos el vaciado de datos o sabana de resultados y luego calculamos el Alfa de Cronbach:

Tabla 2. Matriz de resultados del cuestionario Forma B, para calcular el Alfa de Cronbach

Elaboración propia

	ITEMS: Forma B. Liderazgo autoritario															
DOCENTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	5	1	5	5	5	2	5	5	1	5	2	1	1	5	5	53
2	4	1	5	4	4	3	5	5	5	5	3	3	1	4	5	57
3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3	4	5	59
4	3	1	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	5	51
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	56
6	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	5	61
7	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	2	2	4	42
8	2	4	3	4	2	2	4	2	1	1	3	3	1	2	2	36
9	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	51
10	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	44
VARIANZA INDIVIDUAL	0.81	1.41	0.96	0.56	0.61	0.36	0.49	0.96	1.85	1.29	0.89	1.09	0.69	0.85	0.96	58.4

Fórmula del alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum VI}{VT} \right]$$

En donde:

K = Número de ítems.

$\sum VI$ = Sumatoria de las varianzas individuales

VT = Varianza total

De esta forma nuestro resultado es: 0.818, lo que significa que existe una confiabilidad muy alta en la encuesta Forma B, cuestionario para liderazgo autoritario.

Tabla 3. Valores alcanzados para encontrar el alfa de Cronbach

K	15	Suma de ítems
EVI	13.78	=suma (B13:P13)
VT	58.4	=VAR(Q3Q12)
SECCION 1	1.071	=S4/S4 – 1
SECCION2	0.764	=1 – (S5/S5)
valor absoluto	0.764	
		=S8*S12
α	0.81861546	

Elaboración propia

En el desarrollo de esta investigación empírica ha sido importante delimitar el objeto de estudio y utilizar los instrumentos efectivos para el recojo de la data, ello permitió el camino para llegar al objetivo de la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.- Procesamiento y organización de los datos

Los datos obtenidos por el instrumento han sido analizados a través de procesadores de datos como Excel y SPSS Statistics 23.0. Luego del recojo de la data, mediante la aplicación del instrumento a 10 encuestados, se trabajó la sabana de respuestas por cada ítem, siendo el total de ítems de 60, en el procesador de datos Excel. Luego de ello los ítems se agruparon por cada indicador obteniéndose la siguiente tabla:

Tabla 4. Matriz de totales: variables e indicadores y cantidad total de respuestas

ESTILOS DE LIDERAZGO (VARIABLES E INDICADORES)	FRECUENCIAS					TOTAL DE ITEM'S	TOTAL de R
	NUNCA	RARA VEZ	POCAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE		
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
Estimulación intelectual	4	7	9	24	6	5	50
Influencia idealizada	4	1	4	27	14	5	80
Motivación e inspiración	0	2	8	27	13	5	50
Consideración individualizada	4	3	7	20	6	4	40
LIDERAZGO TRANSACCIONAL							0
Recompensa contingente	1	1	16	19	13	5	50
Dirección por excepción pasiva (solo actúa cuando algo falla)	4	0	8	23	15	5	50
Dirección por excepción activa (actúa siempre-castiga)	24	11	9	5	1	5	50
LIDERAZGO LAISSES FAIRE							0
Liderazgo pasivo evitador	25	16	6	1	2	5	50
Liderazgo coercitivo evitador	5	9	6	7	3	3	30
LIDERAZGO AUTORITARIO							0
Control / poder	2	5	13	17	13	5	50
Desconfianza	9	8	13	15	5	5	50
No delega responsabilidades	2	5	6	22	15	5	50
						TOTAL	57
							600

Elaboración propia

En la tabla mostrada se puede observar que el total de encuestados es 10. Y la cantidad de ítems es de 60. Lo cual hace un total de respuestas: ítems * encuestados = 600

La organización de la información para el análisis es de la siguiente manera: primero se analizaron los indicadores según cada variable, luego la variable en su conjunto y finalmente se realizó un análisis global de todas las variables. A continuación, se detallan cada uno de los niveles de análisis.

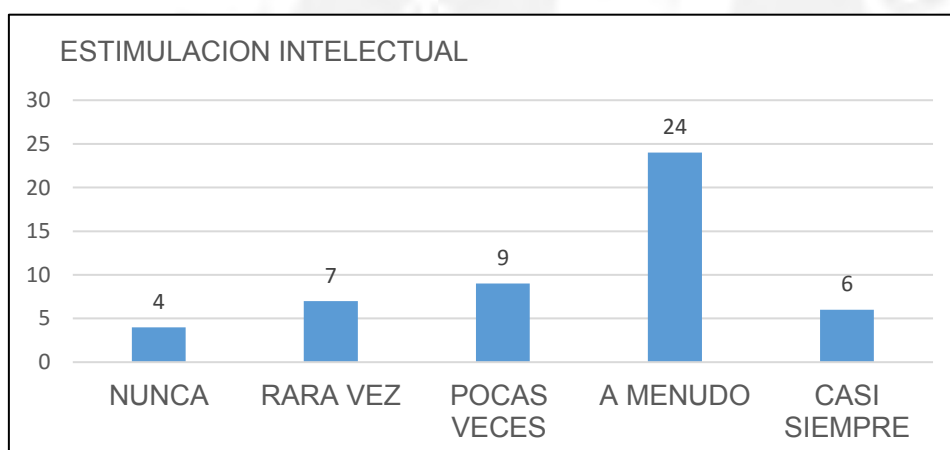
4.2.- Análisis de los resultados por variable desde sus indicadores

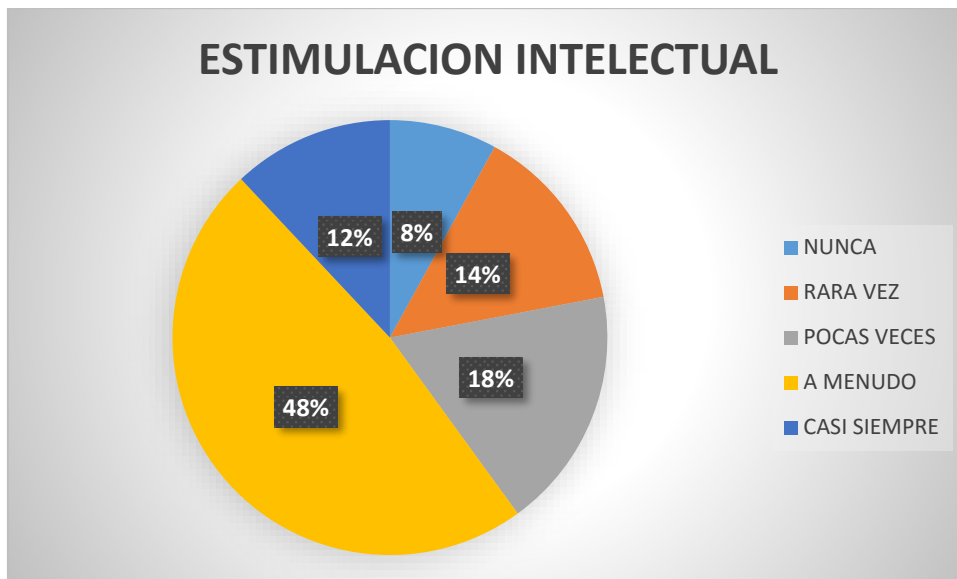
Los resultados se analizaron según la variable desde sus indicadores respectivamente, así primeramente se analizó el variable liderazgo transformacional, seguido por el liderazgo transaccional, luego por el liderazgo laissez faire y finalmente por el liderazgo autoritario.

4.2.1.- Variable: liderazgo transformacional. Indicadores: Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada, Motivación e Inspiración, Consideración Individualizada. A continuación, se presenta la descripción y el análisis de cada indicador según los resultados obtenidos.

* **Indicador: Estimulación Intelectual.** A continuación, se presenta el gráfico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 5 a, b. Indicador: Estimulación Intelectual





Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 5 a, b hay 24 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia a menudo. Lo que significa que es un 48% del total de respuestas que indican a menudo esta característica de liderazgo en la directora.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 24 respuestas que hacen un 48% del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa que en cuanto al indicador Estimulación Intelectual, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo transformacional.

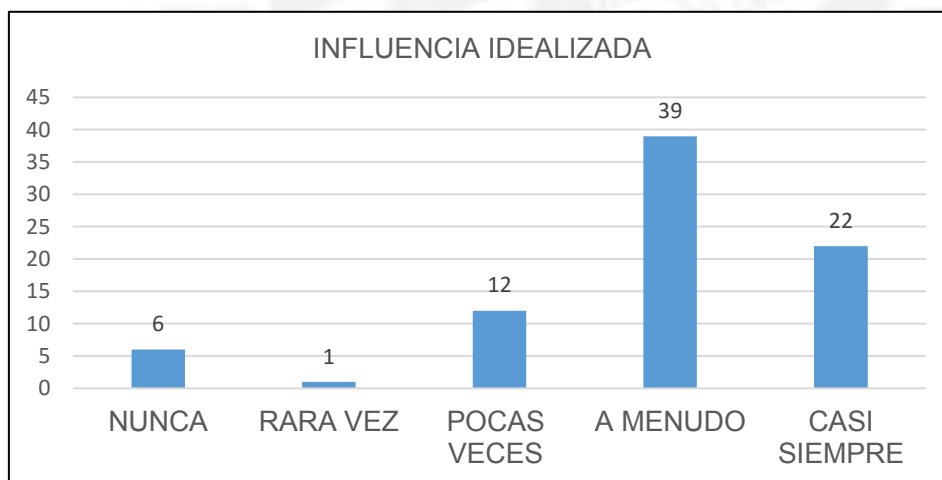
En cuanto a esta característica nos dicen los autores que todo líder debe potenciar las capacidades y competencias de sus seguidores, de este modo debe buscar que cada uno se desarrolle plenamente, tanto en el plano personal como en el plano profesional académico. Es por ello imprescindible que todo líder implemente en su organización talleres, cursos, charlas, seminarios, etc. En la búsqueda de la especialización, el seguidor sentirá que el líder muestra interés natural por su desarrollo profesional y especialización en todas las áreas implicadas en el logro de las metas de la organización. Al respecto Ferreiro y Alcázar (2008) indican que: En el plano de las necesidades cognoscitivas, la empresa puede ofrecer otra clase

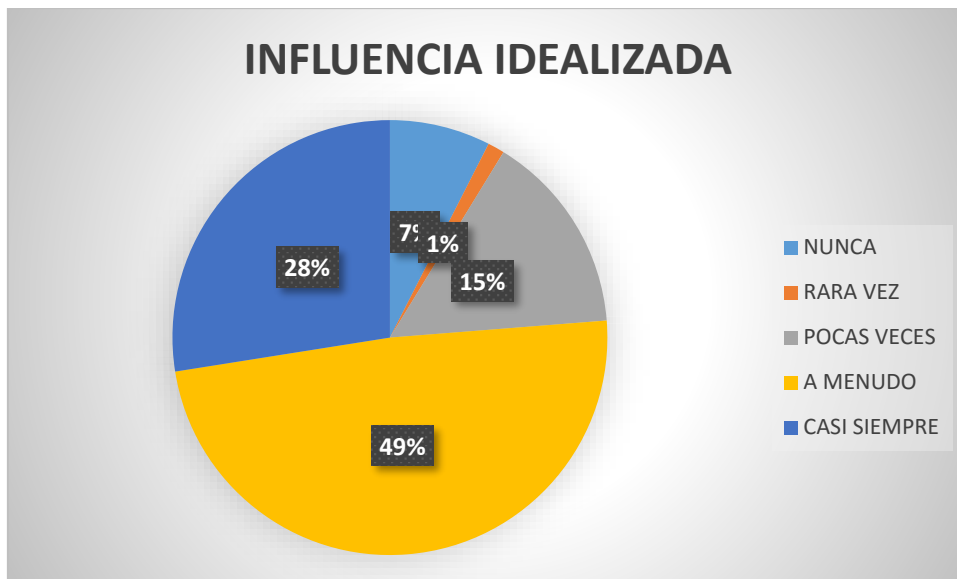
distinta de bienes: aquellos que posibilitan el desarrollo de la capacidad de hacer y de saber de sus empleados, es decir, aquellas cosas que aportan poder y seguridad. Así tenemos: entrenamiento en el puesto de trabajo; ampliación de la riqueza de contenido del puesto de trabajo –job enrichment, empowmerment (p. 42)

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en el ítem 30 que dice: “me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista” o en el ítem 39 que indica estimula la tolerancia a las diferencias de opinión. Entonces al haber un 48% de respuestas, significa que los docentes consideran que la directora tiene características predominantes de estimulación intelectual. Por lo tanto, a la luz de la evidencia empírica podemos afirmar que la directora presenta de manera predominante la característica de estimulación intelectual.

* **Indicador: Influencia Idealizada o Carisma.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 6 a, b. Indicador: Influencia Idealizada





Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 6 a, b podemos decir que hay 39 respuestas de un total de 50 que han marcado la frecuencia a menudo esto significa que hay 49% de respuestas que consideran que a menudo la directora presenta características de Influencia Idealizada

Análisis e interpretación de los resultados

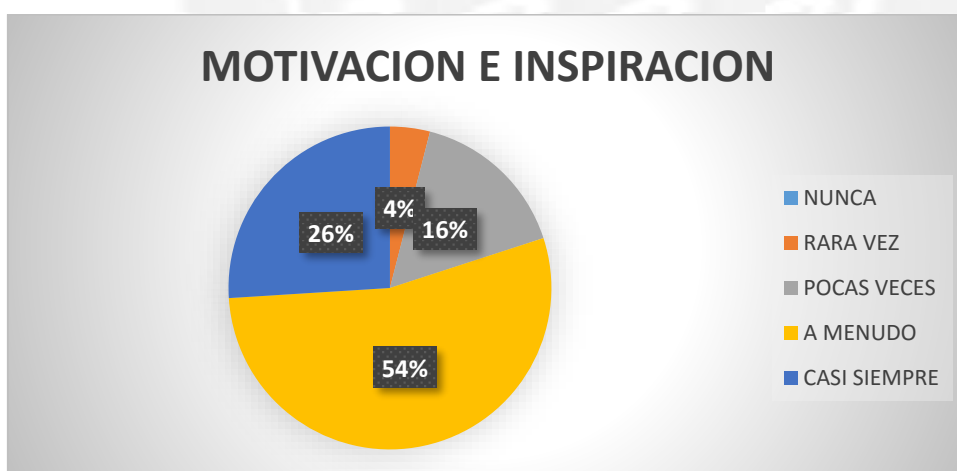
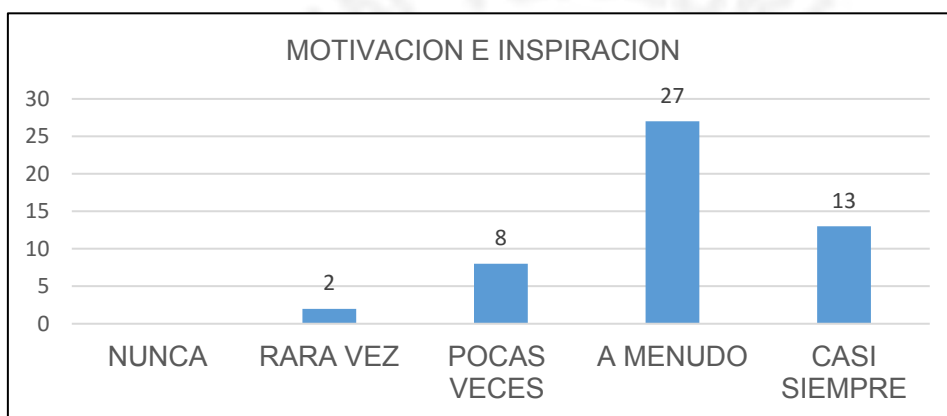
De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 39 respuestas que hacen un 49% del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa que en cuanto al indicador Influencia Idealizada, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica, la cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo transformacional.

En cuanto a esta característica nos dicen los autores que “los líderes son admirados, respetados y valorados. Los seguidores se identifican con los líderes y buscan emularlos, y endosan a sus líderes capacidades extraordinarias de perseverancia y determinación” (Bass y Riggio, 2008, p. 6). Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en el ítem 18 que dice “por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses” y por el ítem 21 que dice: “actúa de modo que se gana mi respeto”, y que al haber un 49% de respuestas, significa que los docentes consideran que la directora tiene determinación por el bienestar del grupo y que es capaz de ir más allá de sus

intereses, cualidades, que en este caso, le permiten ser admirada, respetada y valorada. Por lo tanto, a la luz de la evidencia empírica, podemos afirmar que la directora presenta de manera predominante la característica de Influencia Idealizada.

* **Indicador: Motivación e Inspiración.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 7 a, b. Indicador: Motivación e Inspiración



Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 7 a, b podemos decir que hay 27 respuestas de un total de 50 que han marcado la frecuencia a menudo esto significa

que hay 54% de respuestas que consideran que a menudo la directora presenta características de Motivación e Inspiración.

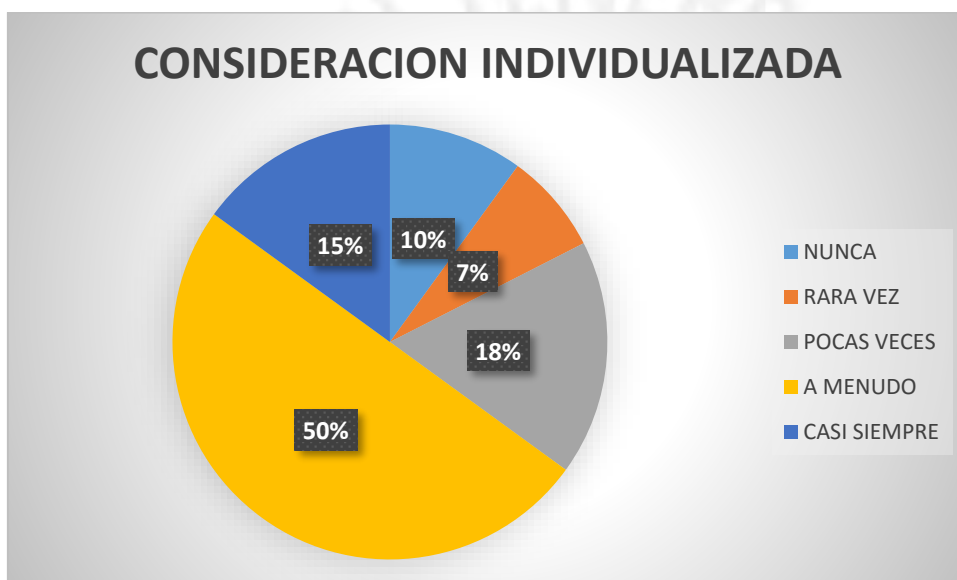
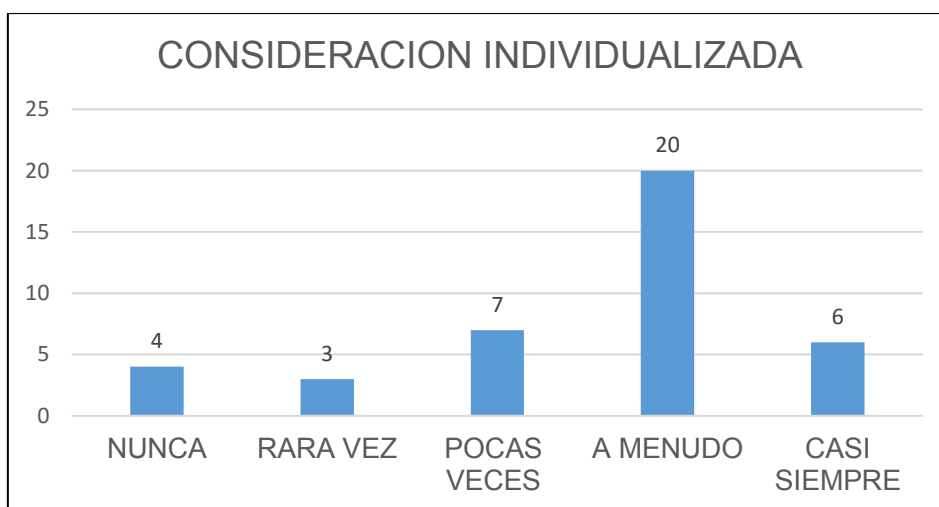
Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 27 respuestas que hacen un 54% del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que en cuanto al indicador Motivación e Inspiración, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo transformacional.

Sobre esta característica podemos afirmar que los seguidores buscan en el líder el entusiasmo y el optimismo en la consecución de metas y objetivos. Al respecto de esta característica, los autores como Bass y Riggio (2008), nos dicen que el líder está envuelto de un espíritu de entusiasmo y optimismo, lo cual contagia también a sus seguidores en el cumplimiento de los fines establecidos. Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en los ítems 9, que dice: “trata de mostrar el futuro de modo optimista”, el ítem 13 “trata de hablar con entusiasmo sobre las metas” o el ítem 26 que indica: “construye una visión motivante del futuro”. Por ello al haber un 54% de respuestas, significa que los docentes consideran y perciben que la directora habla con entusiasmo de las metas y objetivos además que construye una visión optimista del futuro...Por lo tanto a la luz de la evidencia empírica podemos afirmar que la directora presenta de manera predominante la característica de Motivación e Inspiración.

* **Indicador: Consideración Individualizada.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Grafico 8 a, b. Indicador: Consideración Individualizada



Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 8 a, b podemos decir que hay 20 respuestas de un total de 40, que han marcado la frecuencia a menudo esto significa que hay 50% de respuestas que consideran que a menudo la directora presenta características predominantes de Consideración Individualizada.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 20 respuestas que hacen un 50% del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que en cuanto al indicador Consideración Individualizada, la mayor cantidad de

respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica predominante, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo transformacional.

En cuanto a estas características podemos decir que todo líder se debe a sus seguidores, así si los seguidores son efectivos y eficientes y logran las metas, entonces el líder habrá logrado las metas propuestas. Es por ello importante que el líder tenga una consideración a cada uno de sus seguidores, conocerlos, reconocerlos, valorarlos y promover el desarrollo personal de cada uno, es importante para que cada seguidor se sienta que es reconocido y valorado y que es parte de la organización.

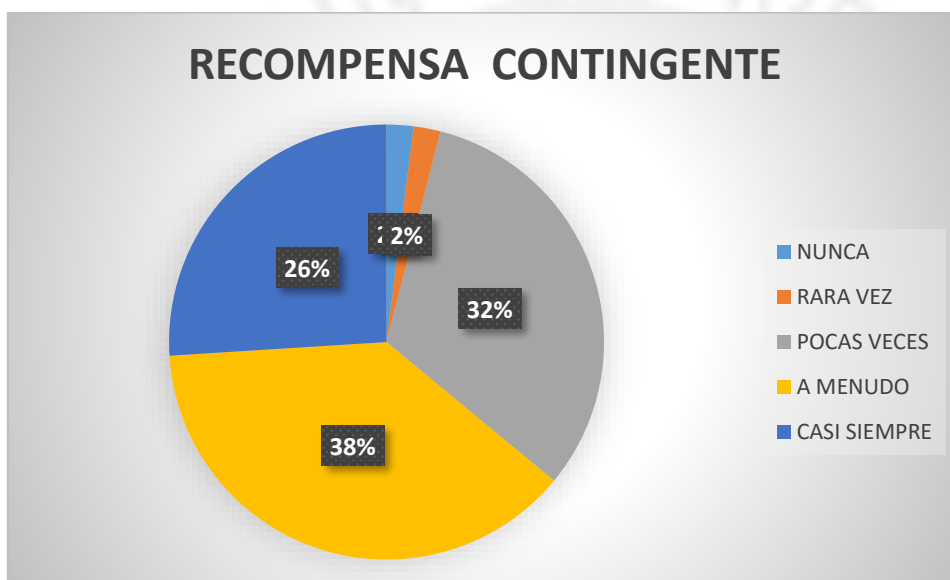
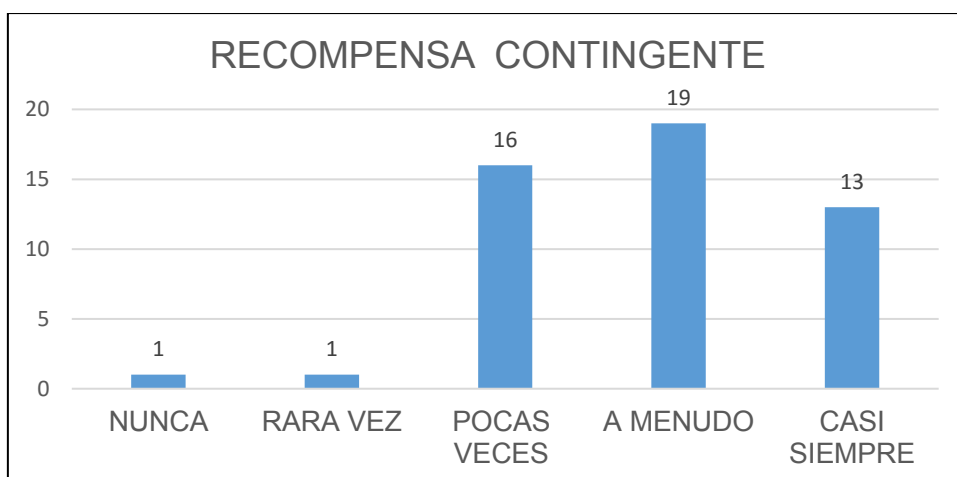
También algunos autores como Goleman (2014) nos dicen: “este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También sabe dar un feed back oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales” (p.312).

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en los ítems 15 que dice: “dedica tiempo a enseñar y orientar”, o en el ítem 29 que indica: “considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas”. Por lo cual al haber un 50 % de respuestas en la frecuencia a menudo, podemos afirmar que desde la percepción de los docentes la directora presenta características predominantes de consideración individualizada.

4.2.2.- Variable: Liderazgo transaccional. Indicadores: recompensa contingente dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva. A continuación, se presenta la descripción y el análisis de cada uno de los indicadores según los resultados obtenidos.

***Indicador: recompensa contingente.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Grafico 9 a, b. Indicador: recompensa contingente



Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 9 a, b podemos decir que hay 19 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia a menudo esto significa que hay 38% de respuestas, con lo cual nos permiten indicar que los docentes consideran que a menudo la directora presenta características predominantes de Recompensa Contingente

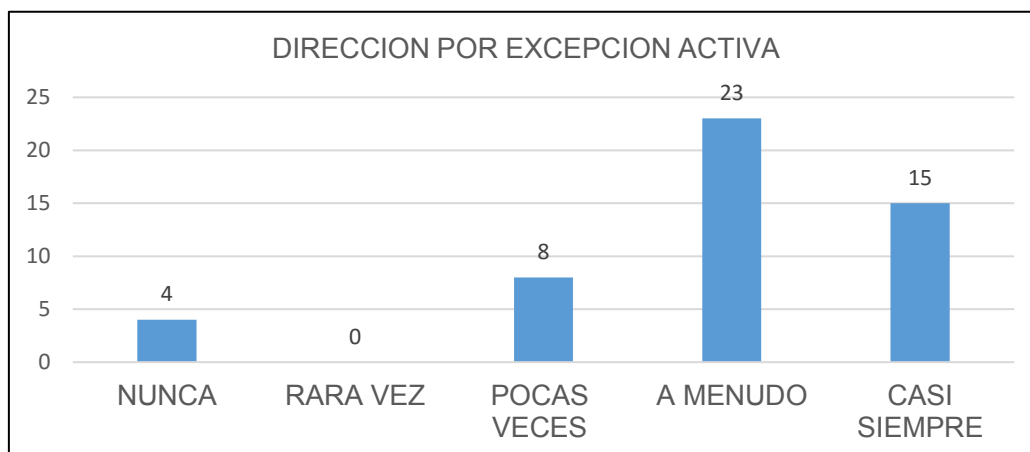
Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 19 respuestas que hacen un 38% del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que en cuanto al indicador Recompensa Contingente, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica predominante, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo transaccional.

En cuanto a estas características podemos decir que un reforzador es positivo cuando fortalece el comportamiento que lo produce y al contrario es un reforzador negativo si reduce el comportamiento que lo produce. También algunos autores como Bass (1985), nos dicen que hay una recompensa contingente positiva que se da cuando el líder recompensa al seguidor si este ha alcanzado el desempeño acordado o las metas, y la recompensa contingente aversiva que es cuando el líder reacciona, llama la atención o castiga a un seguidor ante el fracaso por alcanzar las metas u objetivos establecidas. Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en los ítems 1 que al respecto indica: “la directora me ayuda siempre que me esfuerzo” o, el ítem 35 que dice: “expresa satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado”. Por lo cual al haber 38 % de respuestas en la frecuencia a menudo, podemos afirmar, según la percepción de los docentes, que la directora presenta de manera predominante la característica de Recompensa Contingente.

* **Indicador: Dirección por Excepción Activa.** A continuación, se presenta el grafico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Grafico 10 a, b. Indicador: Dirección por Excepción Activa



Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 10 a, b podemos decir que hay 23 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia a menudo esto significa que hay 46 % de respuestas, con lo cual nos permiten indicar que los docentes consideran que a menudo la directora presenta características predominantes de Dirección por Excepción Activa.

Análisis e interpretación de los resultados

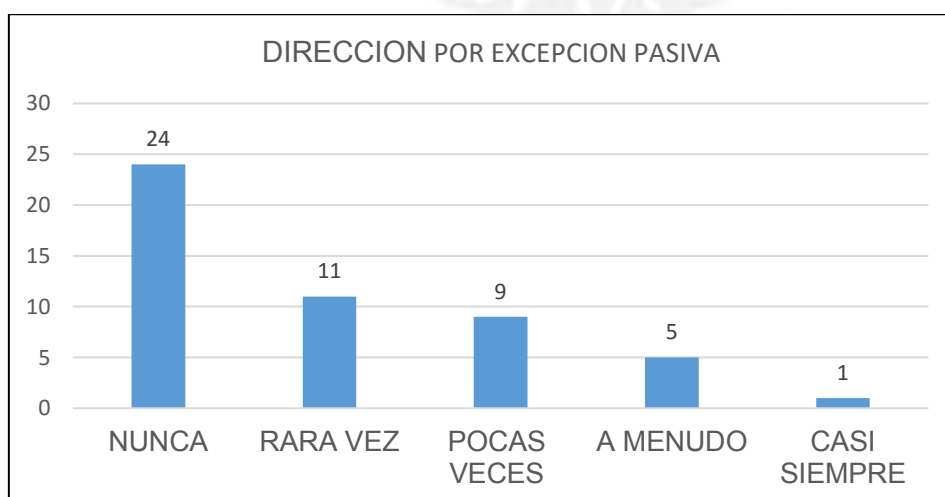
De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 23 respuestas que hacen un 46 % del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que, en cuanto al indicador, Dirección por Excepción Activa la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora

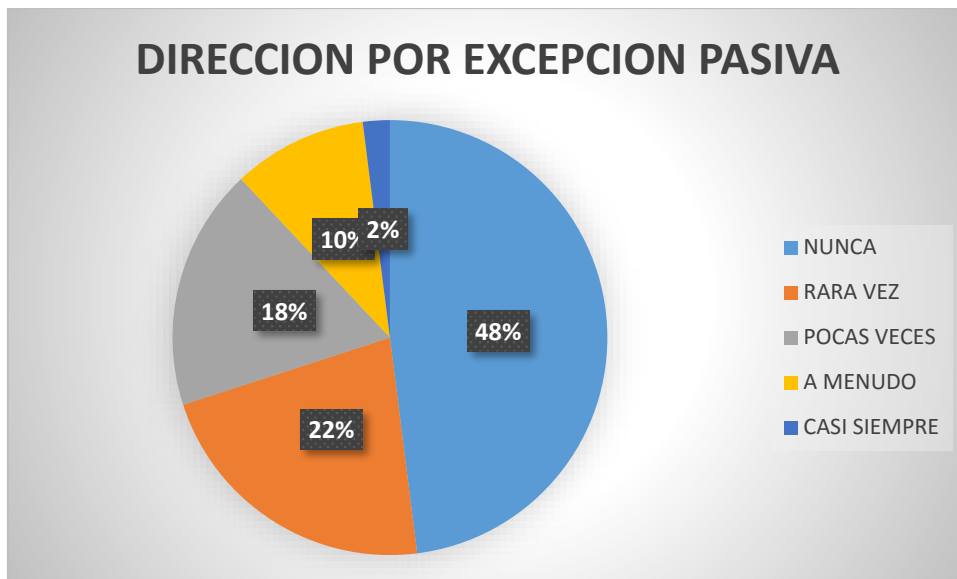
presenta esta característica de modo predominante, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo transaccional.

En cuanto a esta característica podemos decir que este estilo de liderazgo es activo porque el líder actúa en el proceso de la consecución de las metas, los objetivos, y no espera pacientemente el final. Por ello este líder está siempre vigilante para acudir en caso de fallas o errores en los seguidores. De este modo si los seguidores tienen éxito, serán reforzados de manera positiva, en cambio si los seguidores fracasan o fallan serán reforzados de manera negativa o aversiva. Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en los ítems 4 que dice: “pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas”, o el ítem 27 que indica: “dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los objetivos”. Por lo cual al haber un 46 % de respuestas en la frecuencia a menudo, podemos afirmar que la directora está pendiente de cómo está realizando el trabajo cada docente con el fin de intervenir, ya sea ayudando o buscando solucionar los errores en la búsqueda de la consecución de objetivos, metas o fines de la institución educativa. Por lo tanto, podemos afirmar según la data empírica que la directora, posee a menudo características predominantes de Dirección por Excepción Activa.

* **Indicador: Dirección por Excepción Pasiva.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 11 a, b. Indicador: Dirección por Excepción Pasiva





Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 11 a, b podemos decir que hay 24 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia nunca esto significa que hay 48 % de respuestas del total, con lo cual nos permiten indicar que los docentes consideran que nunca la directora presenta características predominantes de Dirección por Excepción Pasiva.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 24 respuestas que hacen un 48% del total que han marcado la frecuencia nunca. Esto significa, que en cuanto al indicador Dirección por Excepción Pasiva, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que nunca la directora presenta esta característica predominante, es decir la directora no espera que algo este malogrado para recién intervenir, lo cual es uno de los componentes de la variable liderazgo transaccional

En cuanto a estas características podemos decir que este estilo es considerado pasivo porque el líder no anticipa ni prevé los cambios, los arreglos y las mejoras que se deben realizar en la organización, sino que espera a que algo ocurra para poder recién intervenir. También algunos autores como Bass y Riggio (2008)

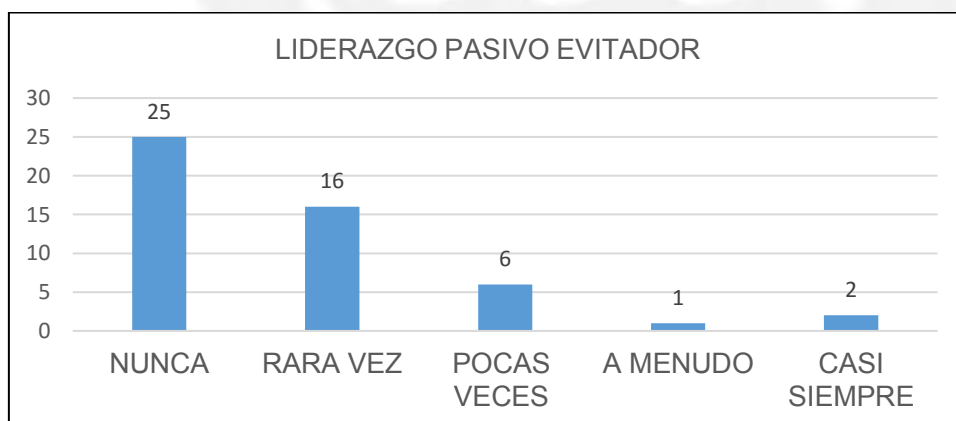
presentan una fórmula que es: “if ain’t broke, don’t fix it”. Es decir “si algo no está roto no hay porque arreglarlo”. De esta forma el líder solo actúa cuando algo ha fallado o cuando no se ha logrado cumplir con las metas o los objetivos establecidos previamente a través de los acuerdos.

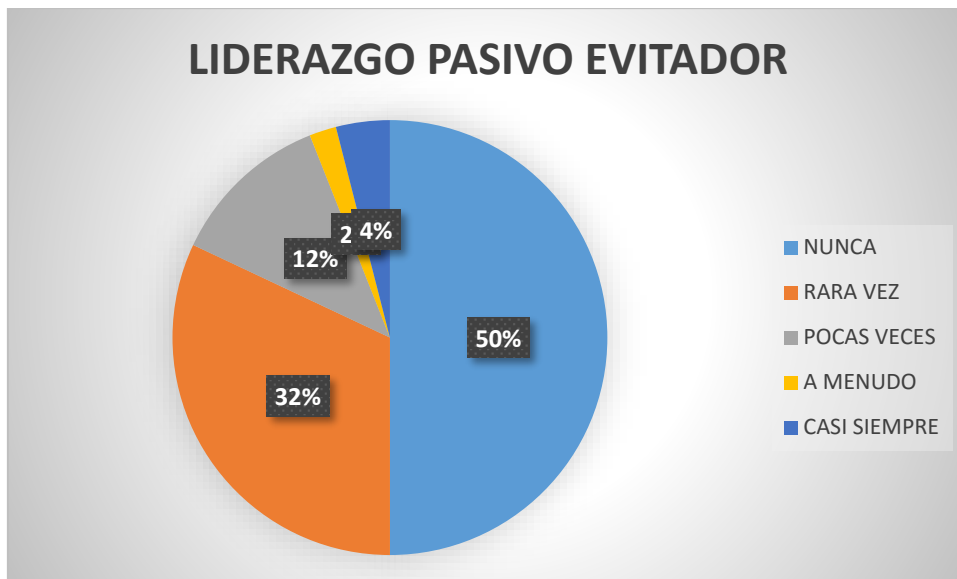
Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en los ítems 3 que indica: “trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelvan serios”, o en el ítem 12 que dice: “se decide actuar solo cuando las cosas están funcionando mal”. Por lo cual al haber un 48 % de respuestas en la frecuencia nunca, podemos afirmar que, en base a la evidencia empírica, que la directora, desde la percepción de los docentes, no presenta esta característica predominante de Dirección por Excepción Pasiva.

4.2.3.- Variable: liderazgo Laisses Faire. Indicadores: liderazgo pasivo evitador y liderazgo coercitivo evitador. A continuación, se presenta la descripción y el análisis de cada indicador según los resultados obtenidos.

***Indicador: Liderazgo Pasivo Evitador.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 12 a, b. Indicador: Liderazgo Pasivo Evitador





Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 12 a, b podemos decir que hay 25 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia nunca esto significa que hay 50 % de respuestas, con lo cual nos permiten indicar que los docentes consideran que nunca la directora presenta características predominantes de liderazgo pasivo evitador.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 25 respuestas que hacen un 50% del total que han marcado la frecuencia nunca. Esto significa, que en cuanto al indicador liderazgo pasivo evitador la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que nunca la directora presenta esta característica predominante, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo *laissez faire*.

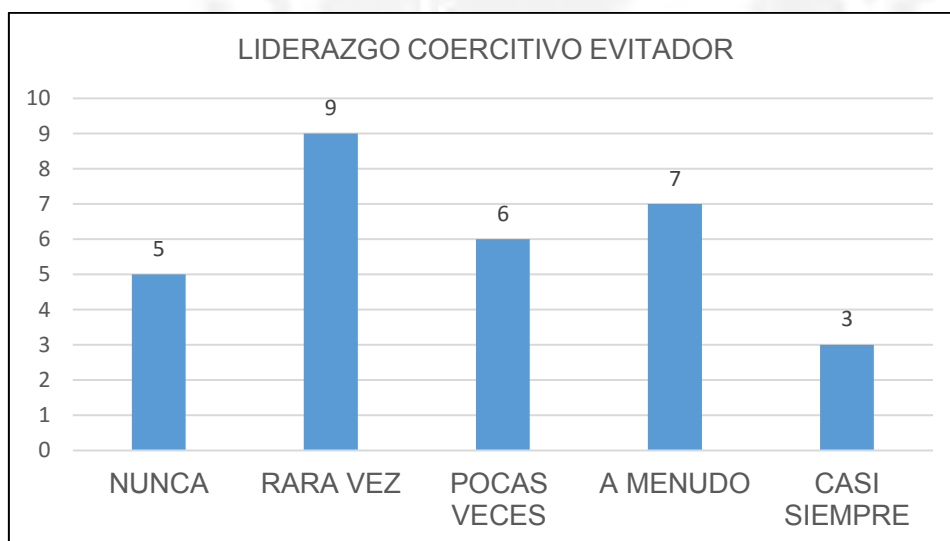
En cuanto a esta característica podemos decir que el líder trata en lo posible, ya sea por decisión propia o porque le falta las competencias necesarias, de implicarse, relacionarse o verse involucrado con los problemas y la toma de decisiones. También algunos autores como Bass y Riggio (2008) nos dicen que este líder cree que muchos de los problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir. Además, también tiene la firme creencia de que cada seguidor debe

buscar su propia forma de hacer y cumplir con el trabajo asignado o con el logro de los objetivos.

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en el ítem 45 que dice: “cree que muchos problemas se resuelven solos, sin la necesidad de intervenir” o en el ítem 43 que indica: “generalmente prefiere no tomar decisiones”. Por lo cual al haber un 50 % en la frecuencia nunca, podemos afirmar en base a la evidencia empírica que la directora no presenta la característica liderazgo pasivo evitador.

* **Indicador: Liderazgo Coercitivo Evitador.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 13 a, b. Indicador: Liderazgo Coercitivo Evitador





Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 13 a, b podemos decir que hay respuestas de un total de 9, que han marcado la frecuencia rara vez esto significa que hay 30 % de respuestas, con lo cual nos permiten indicar que los docentes consideran que rara vez la directora presenta características predominantes de liderazgo coercitivo evitador.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 9 respuestas que hacen un 30 % del total que han marcado la frecuencia rara vez. Esto significa, que en cuanto al indicador liderazgo coercitivo evitador. La mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que rara vez la directora presenta esta característica predominante, la cual es uno de los componentes de la variable liderazgo laisses faire.

En cuanto a esta característica podemos decir que este tipo de líder constantemente monitorea los trabajos con el fin de encontrar los errores o fallas en el proceso, y esto con el fin de tomar acciones o medidas correctivas, entonces toma decisiones cuando los problemas llegan a convertirse en graves, o también en muchos casos simplemente no toma la decisión de actuar. Es decir, encuentra el problema, falla o error y simplemente no hace nada al respecto.

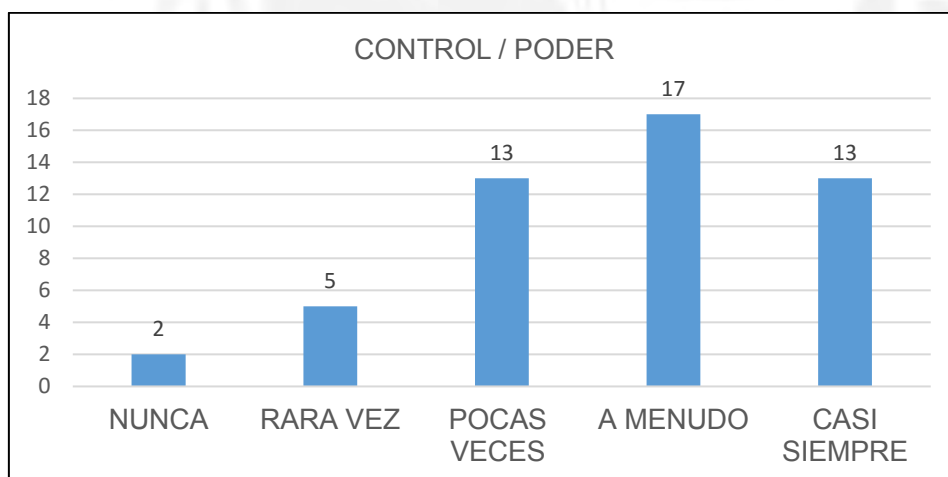
También algunos autores como Bass y Riggio (2008) nos dicen que este líder tiende a no corregir errores ni fallas, que tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes y sobre todo le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

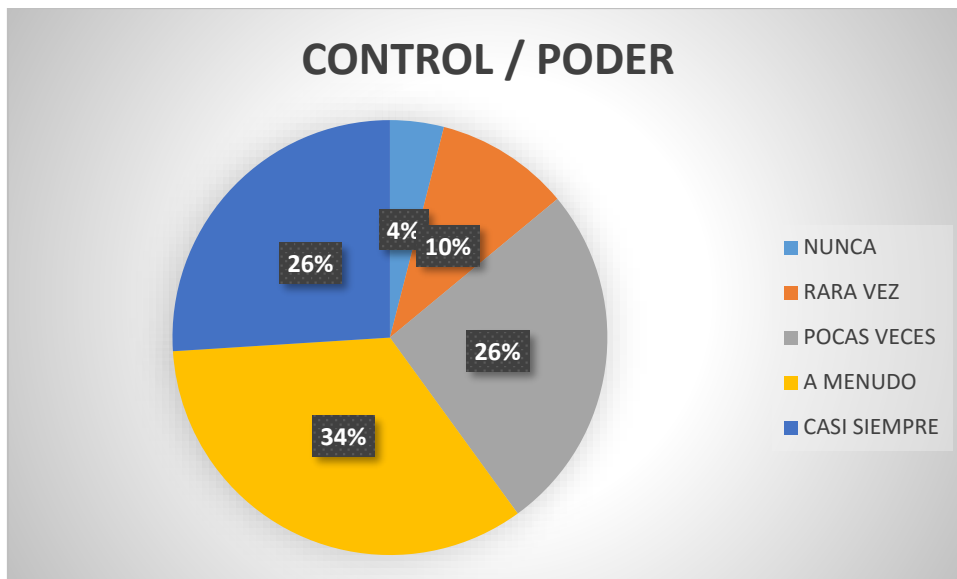
Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en los ítems 37 que dice: “tiende a no corregir errores ni fallas” o en el ítem 5 que indica: “le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante”. Por lo tanto, al haber un 30 % de respuestas en la frecuencia rara vez, podemos afirmar que la directora no presenta características predominantes de liderazgo coercitivo evitador que es una característica del liderazgo *laissez faire*.

4.2.4.- Variable: liderazgo autoritario. Indicadores: control / poder, no delega responsabilidades y desconfianza. A continuación, se presenta la descripción y el análisis por cada indicador según los resultados obtenidos.

* **Indicador: Control Poder.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 14 a, b. Indicador: Control Poder





Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 14 a, b podemos decir que hay 17 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia a menudo esto significa que hay 34 % de respuestas, lo cual nos permite indicar que los docentes consideran que a menudo la directora presenta características predominantes de Control / Poder

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 17 respuestas que hacen un 34 % del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que en cuanto al indicador Control Poder, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica predominante, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo autoritario.

En cuanto a estas características podemos decir que El líder autocrático o autoritario se considera a sí mismo como la máxima autoridad y por ello controla todas las decisiones, los seguidores no tienen libertad para decidir o elegir sobre algo determinado, tan solo pueden y deben acatar lo establecido.

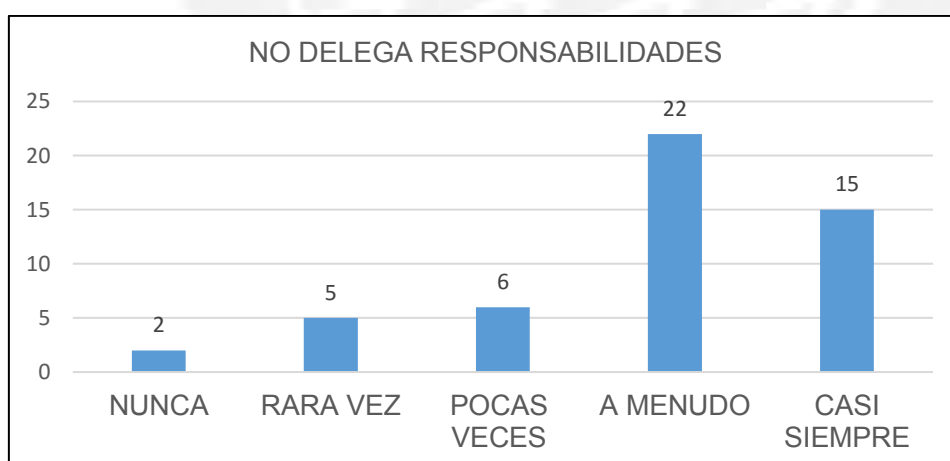
También concordamos con algunos autores como Morales, quien sobre el poder nos dice: “en cuanto al poder, la definición trata sobre la capacidad para hacer algo,

la facultad para mandar o dominar. En el campo social se le estudia como un conjunto de relaciones de fuerzas y procesos de jerarquización” (Morales, 2015, p. 37). Además, coincidimos con Burns en que para comprender el liderazgo es necesario tener conocimiento sobre el poder, también estamos de acuerdo que su alcance es limitado en una sociedad democrática, de esta forma el “power is absolutely indispensable to understanding leadership. But we must recognize the limit reach of total or coercive power” (Burns, 1978, p. 11)²⁰

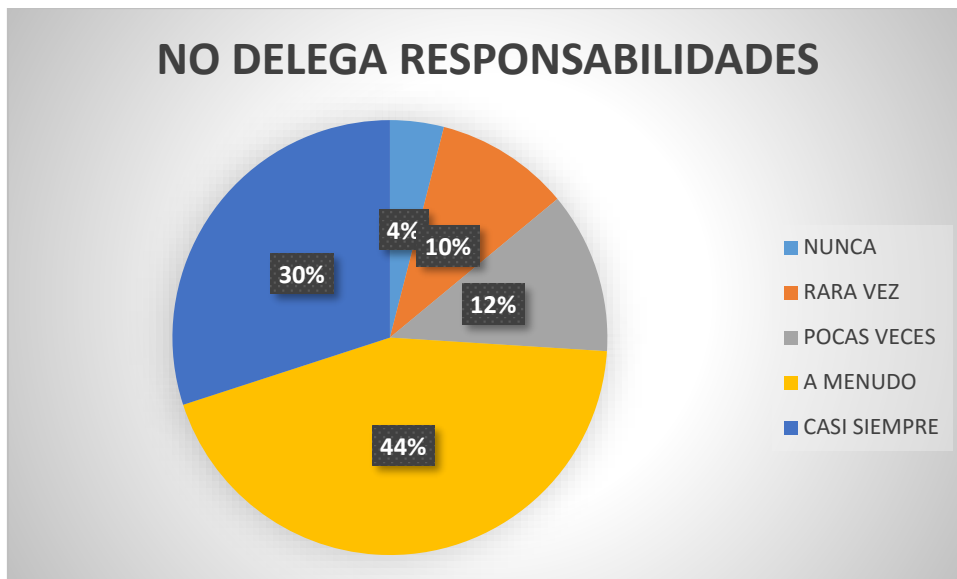
Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en el ítem 3 que dice: “controla todo el proceso de toma de decisiones” o el ítem 6 que indica: “utiliza el poder en beneficio de todos”, por lo cual al haber un 34 % de respuestas sobre la frecuencia a menudo, podemos afirmar basándonos en la evidencia empírica que a menudo la directora presenta esta característica de Control / Poder de manera predominante.

* **Indicador: No Delega Responsabilidades.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 15 a, b. Indicador: No Delega Responsabilidades



²⁰ El poder es absolutamente indispensable para entender el liderazgo. Pero debemos reconocer el alcance límite del poder total o coercitivo. (Traducción nuestra)



Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 15 a, b podemos decir que hay 22 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia a menudo esto significa que hay 44 % de respuestas, con lo cual nos permiten indicar que los docentes consideran que a menudo la directora presenta características predominantes de No Delega Responsabilidades.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 22 respuestas que hacen un 44 % del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que, en cuanto al indicador, No Delega Responsabilidades la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica predominante, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo autoritario.

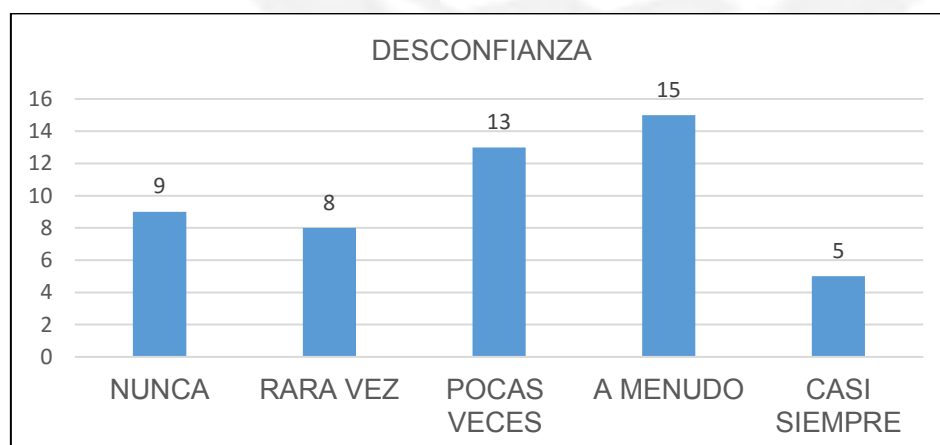
En cuanto a esta característica podemos decir que, es uno de los componentes importantes del liderazgo autoritario, pues el líder considera que los demás desconocen ciertos aspectos de gestión y por eso margina a los subordinados en diferentes aspectos del quehacer educativo como es en la toma de decisiones. Algunos autores como Nuria Chinchilla citada por Ferreiro & Alcázar (2008), nos dicen que “delegar es la mejor manera de gestionar bien el tiempo directivo” (p. 206). También estos autores nos dicen al respecto “la delegación tiene lugar

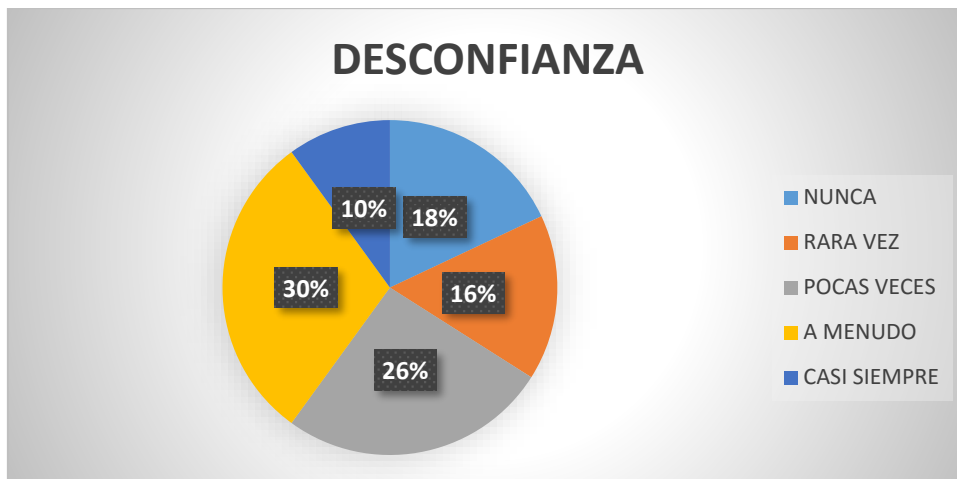
cuando un responsable cede algunas decisiones a otro responsable –normalmente su subordinado-, dentro de un marco decisional previamente establecido. Delegar supone una cesión del poder necesario para que el delegado pueda tomar las decisiones” (ídem, 210). Es por ello que este líder autoritario no delega responsabilidades pues considera que sería como deshacerse de cierto poder en tanto reconocería al otro como capaz de poder realizar una determinada función, así este líder autoritario considera a los demás como potenciales competidores en la cuota de poder establecido, por ello no delega, porque delegar supone una cesión del poder necesario para la toma de decisiones.

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en el ítem 4 que dice: “considera que solo ella puede hacer las cosas bien” o en el ítem 15 que indica: “está presente en toda reunión o actividad sobre el desarrollo de la institución”. Entonces al haber un 44 % de respuestas en la frecuencia a menudo, podemos afirmar según la evidencia empírica que la directora presenta a menudo características predominantes de No Delega Responsabilidades.

* **Indicador: Desconfianza.** A continuación, se presenta el gráfico estadístico a partir de la data obtenida, y luego la descripción y el análisis de los resultados.

Gráfico 16 a, b. Indicador: Desconfianza





Elaboración propia

Descripción de los gráficos

Como se puede apreciar en los gráficos 16 a, b podemos decir que hay 15 respuestas de un total de 50, que han marcado la frecuencia a menudo esto significa que hay 26 % de respuestas, con lo cual nos permiten indicar que los docentes consideran que a menudo la directora presenta características predominantes de Desconfianza

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que hay un total de 15 respuestas que hacen un 26 % del total que han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que en cuanto al indicador Desconfianza, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta característica predominante, lo cual es uno de los componentes de la variable de liderazgo autoritario

En cuanto a estas características podemos decir que si bien es cierto uno de los pilares fundamentales del liderazgo es la confianza en los seguidores, y estos con respecto de su líder, en el liderazgo de estilo autoritario la confianza no es atribuible a los seguidores de manera natural, sino que, esta confianza es en cierto modo “ganada” es decir el líder acepta como seguidor a quien verdaderamente se ha “ganado” su confianza. De este modo, los otros seguidores son vistos como potenciales enemigos, pues el líder considera que estos le quieren arrebatar su liderazgo. Es por ello que mantiene una relación de clientelaje con los que se han “ganado” su confianza. También algunos autores como Drucker nos dicen: “vemos

en nuestra investigación y en otros estudios que la satisfacción de los empleados aparece estrechamente relacionada con la comunicación...así como con el poder expresar sin miedo lo que se piensa. Estos son aspectos decisivos para que el trabajo bien coordinado sea constante” (Drucker, 2015, p. 78). Pero al contrario de lo expuesto por Drucker, el líder de estilo autoritario al no aceptar ideas, sugerencias o argumentos de sus seguidores provoca en ellos sentimientos y percepciones de miedo, pues estos desconfían en expresar libremente lo que piensan. Y esto hace el líder con el fin de acallar opiniones y percepciones en su contra. También Ferreiro y Alcázar (2008), con respecto al líder autoritario y su relación con la confianza, nos dicen “su autoritarismo y falta de escrúpulos van destruyendo la confianza mutua, y, como consecuencia de ello la eficacia que logra es a corto plazo” (p. 160).

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por ejemplo en el ítem 1 que dice: “la directora no permite sugerencias”, en el ítem 2 que indica: “considera que los subordinados son incapaces” o el ítem 5 que dice: “no permite que sus ideas sean cuestionadas”. Por lo tanto, al haber alcanzado un 26 % de respuestas, podemos afirmar en base a la evidencia empírica que la directora presenta características de Desconfianza.

4.3.- Análisis de resultados por variable

El análisis e interpretación de los resultados realizado por característica o indicador, nos ayudará en el análisis y presentación de los resultados por variable. Esta información se realizará a través de baremos sobre estilos de liderazgo de la directora. Cabe indicar, que según la Real Academia Española (2014) esta palabra viene del francés *barème* y este del matemático F.B. Barréme. Esta institución en su diccionario en el tomo I, nos dice que “baremo es un cuadro gradual establecido para evaluar los daños derivados de accidentes o enfermedades, o los méritos personales...” (p.580). Entonces podemos afirmar que un baremo es una tabla de referencia para evaluar o clasificar de modo gráfico, fino y sintético elementos de un conjunto de data que ya ha sido previamente procesada y analizada como en el caso de los resultados por característica o indicador.

Donde el valor “predominante”, es porque una determinada frecuencia tiene mayor puntuación, y es lo que la investigación busca conocer, tiene una ordenación intrínseca que va de: no predominante, casi predominante a predominante. Las celdas resaltadas con el color azul son las que han obtenido las mayores puntuaciones en la encuesta. Y son las que indican la predominancia o no de las respectivas características de liderazgo ya analizadas en los resultados por característica o indicador, y que aquí son presentadas para un análisis por variable.

* **Variable: Liderazgo Transformacional**, a continuación, se analiza la variable liderazgo transformacional desde los resultados obtenidos por los indicadores

Grafico 17. Variable: Liderazgo Transformacional

ESTILO DE LIDERAZGO	FRECUENCIAS					
	NUNCA	RARA VEZ	POCAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE	TOTAL
Liderazgo Transformacional						
Estimulación intelectual	4	7	9	24	6	50
Influencia idealizada	6	1	12	39	22	80
Motivación e inspiración	0	2	8	27	13	50
Consideración individualizada	4	3	7	20	6	40
RANGO	0 - 220		0-220	0 - 220		
Valores ordinales descriptivos cualitativos	No predominante: no presenta características de Líder Transformacional		Casi predominante: en camino a ser un líder Liderazgo Transformacional	Predominante: tiene mayores características de Liderazgo Transformacional		

Elaboración propia

Descripción del gráfico

Como se puede apreciar en el gráfico 17, podemos decir que en el caso del indicador estimulación intelectual hay 24 respuestas de un total de 50, en el caso del indicador influencia idealizada hay 27 respuestas de un total de 50, en el caso del indicador motivación e inspiración hay 27 respuestas de un total de 50, y que en el caso del indicador consideración individualizada hay 20 respuestas de un total

de 50. Todas las respuestas que tienen la mayor puntuación han marcado la frecuencia a menudo. Esto nos permite indicar que los docentes consideran que a menudo la directora presenta características predominantes de estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación e inspiración y consideración individualizada. Los cuales son características del estilo de liderazgo transformacional.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado anteriormente podemos decir que 98 respuestas de un total de 190 han marcado la frecuencia a menudo. Esto significa, que en cuanto a la variable liderazgo transformacional, la mayor cantidad de respuestas de los docentes, consideran que a menudo la directora presenta esta variable de modo predominante

En cuanto al liderazgo transformacional, Bass siguiendo la teoría del poder transformador del líder establecido por Burns (1978) crea lo que él denomina el liderazgo transformacional, en donde el líder tiene ciertas cualidades y características como la influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual estos aspectos ayudan no solo a lograr las metas y objetivos de la organización, sino también, el líder, con su apoyo, reconocimiento y estímulo personalizado, busca fundamentalmente que los seguidores se conviertan también en líderes. también algunos autores como Burns nos dicen que este estilo de liderazgo es más potente y completo pues no solo busca la satisfacción de las necesidades de los seguidores sino también la satisfacción integral de toda la persona, así este autor manifiesta que: “transforming leadership, while more complex, is more potent. The transforming leader recognizes and exploits and existing needs or demand of a potential motives in followers, seeks to satisfaction higher needs and engages the full person on the followers.” (Burns, 1978, p. 4)²¹

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas por el cuestionario MLQ 5X Corta, por lo cual según la evidencia empírica al haber una

²¹ El liderazgo transformacional, mientras que más complejo, es más potente. El líder transformador reconoce y explora las necesidades existentes o la demanda de un potencial motivo en los seguidores, busca satisfacer mayores necesidades y compromete a la persona completamente sobre los seguidores. (Traducción nuestra)

predominancia en las características del estilo de liderazgo transformacional. Podemos afirmar de modo categórico que a menudo la directora presenta el estilo de liderazgo transformacional.

* **Variable: Liderazgo Transaccional**, a continuación, se analiza la variable liderazgo transaccional desde los resultados obtenidos por sus indicadores.

Grafico 18. Variable: Liderazgo Transaccional

ESTILO DE LIDERAZGO	FRECUENCIAS					TOTAL
	NUNC A	RARA VEZ	POCAS VECES	A MENUD O	CASI SIEMPR E	
Recompensa contingente	1	1	16	19	13	50
Dirección por excepción activa (actúa en el proceso)	4	0	8	23	15	50
Dirección por excepción pasiva (actúa al final cuando algo falla)	24	11	9	5	1	50
RANGO	0 - 150		0 - 150	0 - 150		
Valores ordinales descriptivos cualitativos	No predominante: no presenta características de Líder Transaccional		Casi predominante : en camino a ser un líder Transaccional	Predominante: tiene mayores características de Liderazgo Transaccional		

Elaboración propia

Descripción del gráfico

Como se puede apreciar en el gráfico 18, podemos decir que en el caso del indicador Recompensa Contingente hay 19 respuestas de un total de 50, en el caso del indicador Dirección por Excepción Activa hay 23 respuestas de un total de 50, y en el caso del indicador dirección por Excepción Pasiva hay 24 respuestas de un

total de 50, Tanto las respuestas que tienen la mayor puntuación han marcado la frecuencia a menudo y la frecuencia nunca. Esto nos permite indicar que los docentes consideran que, para el caso de los indicadores: Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa, a menudo la directora presenta características predominantes de liderazgo transaccional. En cuanto al indicador Dirección por Excepción Pasiva que ha tenido una mayor puntuación en la frecuencia nunca, podemos decir, que los docentes tienen la percepción que la directora no presenta de modo predominante esta característica del liderazgo transaccional.

Análisis e interpretación de los resultados

De lo presentado líneas arriba podemos indicar que la directora presenta de modo predominante el liderazgo transaccional en cuanto a las características Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa y de modo no predominante la característica de Dirección por Excepción Pasiva.

En cuanto a esta variable, podemos decir que, este estilo de liderazgo se basa en los acuerdos, alianzas entre el líder y los seguidores en base a incentivos, recompensas, claro está, este acuerdo se logra luego de aceptar los requerimientos, las condiciones en relación a los incentivos o recompensas para cumplir un objetivo o meta establecida. También algunos autores nos dicen que es necesario tener en consideración, que si bien estos acuerdos entre líderes y seguidores para el cumplimiento de metas, trabajos, en base a incentivos y recompensas puede ser algo beneficioso, el seguidor luego de cumplir con el trabajo se sentirá solo como un trabajador más y no como parte de la organización. Al respecto Bass, siguiendo a Levinson, nos dice “if you limit leadership of a follower to rewards with carrots for compliance or punishment with a stick for failure to comply with agreed on work to be done by the followers, the followers will continue to feel like a jackass” (Levinson (1980), citado por Bass & Riggio, 2008, p. 4)²²

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas en la encuesta MLQ 5X CORTA. Por lo tanto, al haber una mayor puntuación en la frecuencia a menudo para las características de Recompensa Contingente y

²² Si limitas el liderazgo de un seguidor a recompensas con zanahorias por cumplimiento o castigo con un palo por no cumplir con el acuerdo sobre el trabajo que deben realizar los seguidores, los seguidores seguirán sintiéndose como un idiota. (Traducción nuestra)

Dirección por Excepción Activa, podemos afirmar que la directora presenta a menudo el estilo de liderazgo transaccional. Pero también como la frecuencia nunca ha tenido un mayor puntaje en la característica Dirección por Excepción Pasiva. Podemos afirmar en base a la evidencia empírica que la directora, en este caso, no presenta de modo predominante la variable estilo de liderazgo transaccional.

* **Variable: Liderazgo Laissez Faire**, a continuación, se analiza la variable liderazgo Laissez Faire para ello se presenta el gráfico 19 elaborado desde los resultados obtenidos por los indicadores

Gráfico 19. Variable: Liderazgo Laissez Faire

ESTILO DE LIDERAZGO	FRECUENCIAS					TOTAL
	NUNCA	RAR A VEZ	POCAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE	
Liderazgo pasivo evitador	25	16	6	1	2	50
Liderazgo coersitivo evitador	5	9	6	7	3	30
RANGO	0 – 80		0 - 80	0 - 80		
Valores ordinales descriptivos cualitativos	No predominante: no presenta características de Liderazgo Laissez Faire		Casi predominante : en camino a ser un líder Liderazgo Laissez Faire	Predominante: tiene mayores características de Liderazgo Laissez Faire		

Elaboración propia

Descripción del gráfico

Como se puede apreciar en el gráfico 19, podemos decir que en el caso del indicador Liderazgo Pasivo Evitador hay 25 respuestas de un total de 50, en el caso del indicador Liderazgo Coercitivo Evitador hay 9 respuestas de un total de 30. Tanto las respuestas que tienen la mayor puntuación han marcado la frecuencia nunca y la frecuencia rara vez. Esto nos permite indicar que los docentes consideran que, para el caso del indicador liderazgo pasivo evitador, nunca la directora presenta características predominantes de liderazgo laissez faire. En el caso del indicador liderazgo coercitivo evitador al tener un alto puntaje en la

frecuencia rara vez, entonces, se puede decir que la directora presenta rara vez características de este liderazgo. Por lo tanto, la directora presenta de manera no predominante características de la variable: estilo de liderazgo *laissez faire*

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a esta variable de liderazgo podemos decir que permite la libertad total, por ejemplo, en la toma de decisiones, en la participación, en la comunicación que se da entre los seguidores y entre los seguidores y el líder. Este líder solo actúa cuando el grupo o el seguidor así lo requieren. Por lo cual este líder hace uso de su poder de forma mínima. Su comportamiento tiende a evadir y es poco firme, de modo tal que no se compromete no se responsabiliza con las acciones o acuerdos a las que arriban sus seguidores. Algunos autores, como Bernard Bass citado por Vega y Zavala (2004) indican que “existe menos concentración en el trabajo por parte de los seguidores y además el trabajo es de pobre calidad” (p.122). Además, estos autores, también señalan que “este estilo de liderazgo es menos satisfactorio y efectivo” (Ibídem).

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas en la encuesta MLQ 5X CORTA. Por lo tanto, al haber una mayor puntuación en la frecuencia nunca para las características de liderazgo pasivo evitador, y también como la frecuencia rara vez ha tenido un mayor puntaje en la característica liderazgo coercitivo evitador. Podemos afirmar en base a la evidencia empírica que la directora, no presenta de modo predominante la variable estilo de liderazgo *laissez faire*.

* **Variable: Liderazgo Autoritario**, a continuación, se presenta el gráfico 20 y luego se describe y analiza la variable liderazgo Autoritario, desde los resultados obtenidos por sus indicadores.

Grafico 20. Variable: Liderazgo Autoritario

ESTILO DE LIDERAZGO	FRECUENCIAS					TOTAL
	Liderazgo Autoritario	NUNCA	RARA VEZ	POCAS VECES	A MENUDO	
Control / poder	2	5	13	17	13	50
Desconfianza	9	8	13	15	5	50
No delega responsabilidades	2	5	6	22	15	50
RANGO	0 - 150		0 -150	0 – 150		
Valores ordinales descriptivos cualitativos	No predominante: no presenta características de Liderazgo autoritario		Casi predominante: en camino a ser un líder autoritario	Predominante: tiene mayores características de Liderazgo autoritario		

Elaboración propia

Descripción del gráfico

Como se puede apreciar en el gráfico 20, de la variable liderazgo autoritario, podemos decir que en el caso del indicador control / poder hay 17 respuestas de un total de 50, en el caso del indicador desconfianza hay 15 respuestas de un total de 50, y en cuanto al indicador no delega responsabilidades hay 22 respuestas de un total de 50. Se puede observar que la mayor cantidad de respuestas han marcado en la frecuencia a menudo. Esto nos permite indicar que los docentes consideran que, la directora a menudo presenta estas características de esta variable. Entonces, se puede decir que la directora presenta a menudo características de la variable de liderazgo autoritario.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a esta variable podemos decir, con respecto a las características que más se manifiestan en este estilo están: el control / poder, la desconfianza y el no delegar responsabilidades en los seguidores. De esta forma el líder busca tener el control total como sinónimo de poder y por ello este tipo de líder desconfía, pues considera que todos le quieren arrebatar su poder, lo cual

conlleva a que no delegue responsabilidades pues considera que él todo lo puede hacer y que el delegar significaría perder cuotas de poder.

También algunos autores como Sorados (2010) nos informa que: “los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37). Por otro lado, este estilo de liderazgo es la antípoda del estilo de liderazgo democrático el cual “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” (Hernández, 2006, p. 105).

Estas características o cualidades del líder han sido representadas y recogidas en el cuestionario Forma B. De ahí que al haber una mayor cantidad de respuestas en la frecuencia a menudo para todas sus características de la variable. Podemos afirmar en base a la evidencia empírica que la directora presenta de manera predominante la variable de liderazgo autoritario. Además, si bien es cierto la directora se concibe así misma, como una persona que “plantea objetivos en base a consensos y busca que todos los docentes participen en su logro” (ver anexo 4). Estos aspectos no han sido corroborados por los encuestados.

4.4.- ANÁLISIS MULTIVARIADO DE RESULTADOS GLOBALES

A continuación, se presenta el grafico Baremo multivariado desde la data obtenida según cada estilo de liderazgo y luego se realizará el análisis de los resultados.

Grafico 21. Baremo Global Multivariado: Estilos de liderazgo predominantes en una directora

BAREMO GLOBAL: ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN UNA DIRECTORA							
ESTILOS DE LIDERAZGO	FRECUENCIAS					TOTAL	
	NUNCA	RARA VEZ	POCAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE		
Liderazgo Transformacional	14	13	36	110	47	220	
Liderazgo Transaccional	29	12	33	47	29	150	
Liderazgo Laisses Faire	30	25	12	8	5	80	
Liderazgo Autoritario	13	18	32	54	33	150	
RANGO	0 - 600		0 - 600		0 - 600		600

Elaboración propia

Descripción del gráfico, Análisis e interpretación de los resultados

Como se puede apreciar en el gráfico 21, con respecto de la variable de Liderazgo Transformacional tiene 110 respuestas en la frecuencia a menudo. Con respecto a la variable de Liderazgo Transaccional tiene 47 respuestas en la frecuencia a menudo. En cuanto a la variable de Liderazgo Laisses Faire tiene 30 respuestas en la frecuencia nunca, y en cuanto a la variable de Liderazgo Autoritario 54 respuestas en la frecuencia a menudo podemos decir, entonces que la directora presenta a menudo estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario. También se puede afirmar que la directora nunca presenta la variable estilo de liderazgo laisses faire.

Entonces en base a la evidencia empírica se puede afirmar que la directora, a la luz de las percepciones de los docentes, presenta los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario. También podemos afirmar que la directora según los datos no presenta el estilo de liderazgo laisses faire.

Consideramos entonces, que, para lograr los objetivos, metas y fines de la institución educativa, se puede realizar tanto a través de aspectos de liderazgo transformacional, como el influenciar o desde la persuasión. También desde el

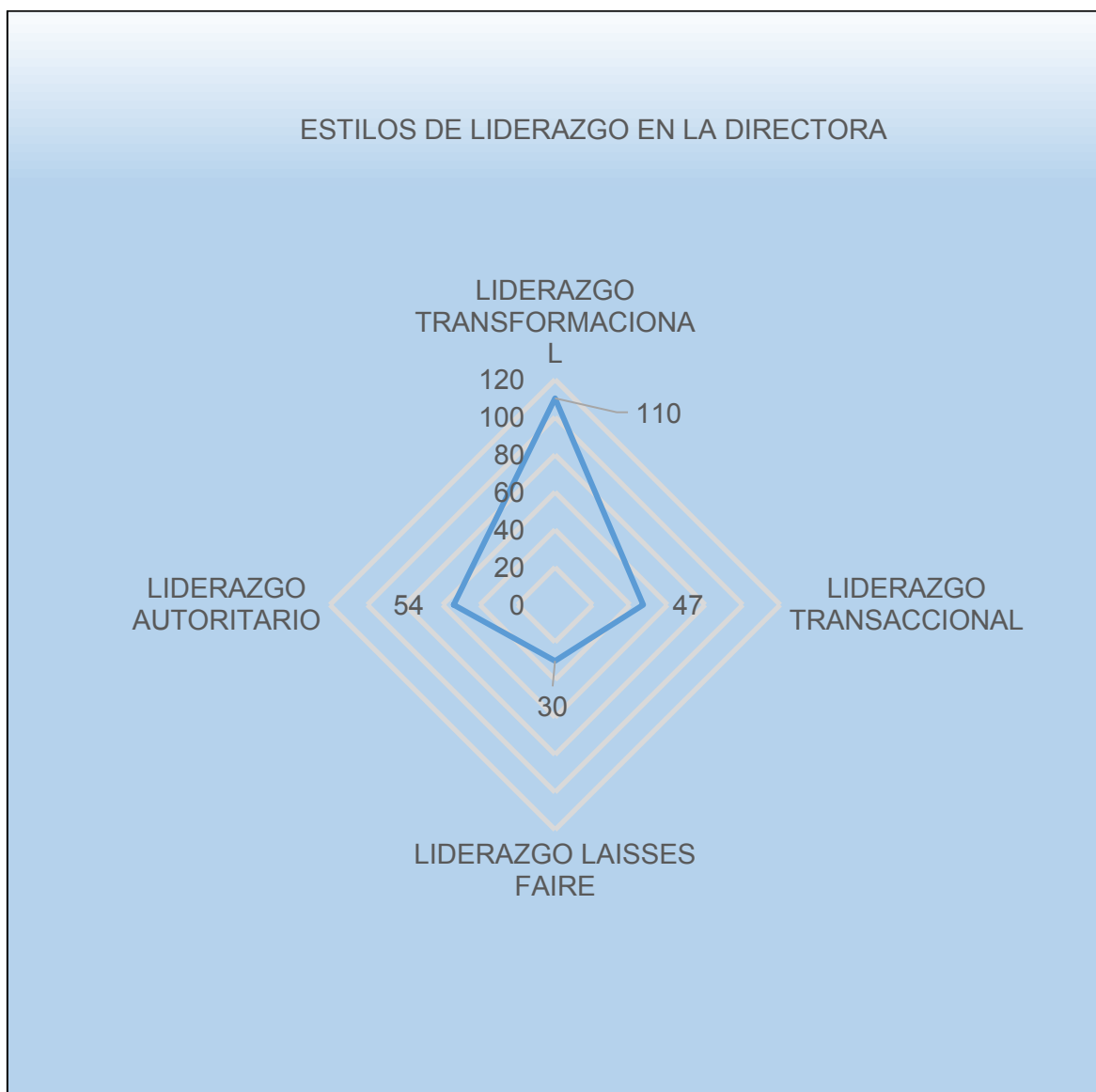
estilo de liderazgo transaccional en base a acuerdos o concesiones que puede realizar el directivo mediante una comunicación dialógica centrada en comprender que todos los docentes, trabajadores somos parte de la institución y así cada uno debe identificarse con los objetivos y metas propuestas. Por otro lado, el estilo autoritario y el estilo laissez faire no ayudan a la consecución de metas u objetivos pues dificultan el buen clima laboral y la comunicación.



4.5.- ANÁLISIS DEL GRAFICO DE RESULTADOS GLOBALES

A continuación, se presenta el gráfico síntesis que muestra los cuatro estilos de liderazgo en la directora: tres estilos predominantes en la parte superior del gráfico y un estilo no predominante en la parte inferior del gráfico. Luego se presenta la descripción y el análisis respectivo.

Grafico 22. Gráfico síntesis multivariado: Estilos de liderazgo predominantes en una directora



Elaboración propia

Descripción del gráfico, Análisis e interpretación de los resultados

Como se puede apreciar en el gráfico síntesis 22, las frecuencias más altas obtenidas, con respecto de la variable de Liderazgo Transformacional tiene 110 respuestas en la frecuencia a menudo. Con respecto a la variable de Liderazgo Transaccional tiene 47 respuestas en la frecuencia a menudo. En cuanto a la variable de Liderazgo Laisses Faire tiene 30 respuestas en la frecuencia nunca, y en cuanto a la variable de Liderazgo Autoritario 54 respuestas en la frecuencia a menudo podemos decir, entonces que la directora presenta a menudo estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario. También se puede afirmar que la directora nunca presenta la variable estilo de liderazgo laisses faire, puesto que obtiene una frecuencia alta en la respuesta nunca.

Entonces en base a la evidencia empírica se puede afirmar que la directora, a la luz de las percepciones de los docentes, presenta los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario los cuales están hacia el lado superior del gráfico. También podemos afirmar que la directora según los datos no presenta el estilo de liderazgo laisses faire el cual está en la base inferior del gráfico.

Así en cuanto a liderazgo transformacional, los docentes encuestados se han sentido identificados con este estilo de liderazgo, porque se sienten orgullosos de trabajar con la directora, y consideran que es importante tener un objetivo claro de lo que se hace y porque la directora actúa de modo que se gana el respeto de todo el profesorado. Además, porque perciben que la directora es optimista, entusiasta y porque construye una visión motivante del futuro. Los docentes también perciben que la directora tiene una consideración individualizada hacia cada uno de ellos, lo cual se manifiesta en que dedica tiempo a enseñar y orientar y porque ayuda a cada docente a desarrollar sus potencialidades y fortalezas, siempre mirando los problemas desde distintos puntos de vista respetando y tolerando las diferencias en cuanto a creencias e ideas. De esta forma siguiendo a Bass y Riggio (2008) podemos afirmar que la directora busca que todo docente sea también un líder con un alto valor profesional, ético y moral.

También los docentes perciben características de liderazgo transaccional en la directora en tanto, que ella ayuda siempre que cada uno de los docentes o subordinados se esfuercen, aclarando de manera específica la responsabilidad de

cada uno en el cumplimiento del objetivo común. Y además porque la directora muestra satisfacción y premia cuando cada uno cumple con las metas trazadas. Los docentes manifiestan a través de las respuestas en la encuesta que la directora pone atención sobre las irregularidades y errores con el fin de corregirlos y superarlos hacia el logro del objetivo planteado. En contraposición la directora no se desentiende de la institución dejando importantes decisiones al azar o al devenir, de ahí que los docentes no perciban características de liderazgo *laizzes faire* en la directora.

En todo caso, los docentes si perciben características de liderazgo autoritario en la directora, toda vez que, ella controla todos los procesos de toma de decisiones, utiliza el poder en beneficio de todos y no solo de algunos. Impartiendo ordenes que deben ser acatadas, pues estas son en beneficio de todos los miembros de la institución educativa. Estos aspectos están en consonancia con lo manifestado por Morales quien nos dice que: “en cuanto al poder, las definiciones tratan sobre la capacidad por hacer algo, la facultad de mandar o dominar...” (Morales,2015, p.37) de ahí que los docentes perciban que la autoridad deriva en virtud del puesto y porque este poder, se visibiliza y consolida en que tiene como fin último, el logro de los objetivos y metas de toda la organización. Por otro lado, es importante tener en cuenta que los docentes perciben que a menudo la directora no delega responsabilidades, esta característica se da porque a decir de algunos autores como Nuria Chinchilla citado por Ferreiro & Alcázar (2008) “delegar supone una cesión del poder” (p.210). De ahí que veamos en ciertas instituciones directores(as) que actúan de manera “todista” pues temen perder parte de la cuota de poder. Al respecto nosotros estamos convencidos que delegar responsabilidades es la mejor manera de reconocer y considerar a los demás como personas capaces de realizar y cumplir con los objetivos en bien de la institución educativa.

Desde el liderazgo pedagógico creemos que es necesario e importante que el director líder tenga y desarrolle capacidades de liderazgo transformacional, de liderazgo transaccional, y no solo de liderazgo autoritario o de *laissez faire*. Puesto que, los que más ayudan al logro de los objetivos, metas y fines de una institución son las características del liderazgo transformacional y transaccional.

CONCLUSIONES

- El análisis de los resultados, basado en la evidencia empírica, nos permite identificar, que las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora son los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario. Y de manera no predominante el estilo de liderazgo *laissez faire*.
- En base al análisis de los resultados podemos identificar, desde la percepción de los docentes, que la directora presenta a menudo las características predominantes de estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación e inspiración y consideración individualizada las cuales son características del estilo de liderazgo transformacional.
- Los resultados nos permiten identificar, desde la percepción de los docentes, que la directora presenta dos características predominantes como son: recompensa contingente y dirección por excepción activa. También la directora presenta la característica no predominante de dirección por excepción pasiva. Estas tres características pertenecen al estilo de liderazgo transaccional.
- El análisis de los resultados, sobre la percepción de los docentes, nos permite identificar, que la directora no presenta las características predominantes de liderazgo pasivo evitador y liderazgo coercitivo evitador, los cuales son características del estilo de liderazgo *laissez faire*.
- Si bien es cierto la directora indica que plantea objetivos en base a consensos y busca que todos los docentes participen en su logro. Los resultados nos permiten identificar que la directora presenta las características predominantes de control / poder, desconfianza y no delega responsabilidades, los cuales son características del estilo de liderazgo autoritario.

RECOMENDACIONES

- Promover y difundir futuros estudios sobre liderazgo autoritario en directores, pues esta investigación brinda un aporte metodológico como es el cuestionario para liderazgo autoritario Forma B.
- Promover estudios sobre liderazgo asociados a otras variables como: clima laboral, comunicación asertiva, relación entre docentes y directivos, o desarrollo profesional docente.
- Promover y difundir estilos de liderazgo para una educación democrática, inclusiva y de calidad para todos, acorde a los fines de la UNESCO
- Crear una maestría o diplomado en liderazgo pedagógico para fomentar y potenciar nuevos líderes acorde a los lineamientos de política nacional educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (1996). Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejanas.
- Bacharach, S. & Mundell. (1981). Organizational politics in schools: micro, macro, and logistics of action. *Revista Educational Administration Quarterly*.4 (29), 423-452.
- Bacharach, S. (1981). Organizational and political dimensions for research and school district governance and administration. New York: Praeger.
- Ball, S. (1989). La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid: Paidós.
- Bardisa, teresa. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Internacional de Educación*. N° 15. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- Bass, B. (1985). Leadership Performance. New York: The Free Press.
- Bass, B & Riggio, R. (2008). Transformational leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. (2003). Transforming leadership. New York: Grove Press.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Caravedo, Rocío. (2014). Percepción y variación lingüística enfoque sociocognitivo. Madrid: Editorial Iberoamericana.
- Castro, A. Martina, M. & Nader, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar Argentina. En *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Vol. XXII, 1,2004
- Cervera Cajo, L. (2012). Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Coon, D. & Mitterer, J. (2014). Introducción a la psicología. México: Impresos Vacha S.A.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum Revista de humanidades y ciencias sociales*, 2(22) ,43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Delors, Jacques. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. Madrid: Santillana.
- Drucker, P. (2015). Líderes de Servicio. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2008). Gobierno de personas en la empresa. Lima: Editorial Planeta
- Gardner, H. & Laskin, M. (2011). Leading minds. New York: Basic Books
- Gather, M. (2001). Innovar no interior da escola. Porto Alegre: Artmed Editora.

- Goleman, D. (2014). El líder resonante crea más. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Hernández. (2006). Introducción a la administración. Teoría general administrativa. México. D. F: Mac Graw Hill Interamericana.
- Hernández, S. Fernández, C. & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación México. D.F: Mac Graw Hill
- Hoyle, E. (1986). The politics of school management. London: Hodder and Stouton.
- Hunt, B. (2009). Efectividad del desempeño docente. Santiago: Editorial San Marino.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1995). Administración en las organizaciones. New York: Mac Graw Hill.
- Levin, B. (2003). Educational policy: commonalities and differences. En Davies, B. & West, J. (Eds.), Handbook of educational leadership and management: 165-176. London: Editorial Pearson- Longman.
- Liebert, Robert. (1984). Psicología general. México: Editorial LIMUSA.
- Martínez Contreras, Y. (2007). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Medina Zuta, P. (2010). El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima- Perú Edit. Ministerio de Educación.
- Morales, R. (2015). El factor liderazgo. Lima: Ruta pedagógica editora S.A.C
- Obando, Gustavo. (2008). La participación Docente en la Toma de Decisiones Desde la Visión Micropolítica. Revista Educacion.Vol.17, N°.32
- OCDE. (1997). La Definición y Selección de Competencias Clave. EE. UU- OCDE.
- Ortiz, F. & García, M. (2009). Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas. México. D.F: LIMUSA
- Pérez, A. (2008). Competencias o Pensamiento Práctico. En Gimeno, J. (eds.), Educar por competencias, ¿Qué hay de nuevo?: 59 – 103. Madrid: Morata.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario Tomo I. Madrid – España. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=5524Akm>
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). Bases del liderazgo en educación. Santiago (Chile): OREALC – UNESCO.
- Sachs, B. (1972). Administración y organización educacional. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.
- Santibáñez, V. (2013). Diseño Curricular a partir de Competencias. Bogotá: Ediciones de la U.

Sergiovanni, T. (2003). A cognitive approach to leadership. In Davies, B. & West, J. (Eds.), Handbook of educational leadership and management: 16-42. London: Editorial Pearson- Longman.

Skinner, B. (1974). About behaviorism. New York: Alfred A, Knopf

Sorados, T. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

Thieme, C. & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final solo el carisma importa. Espacio abierto, 21(1) ,37-57. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/>

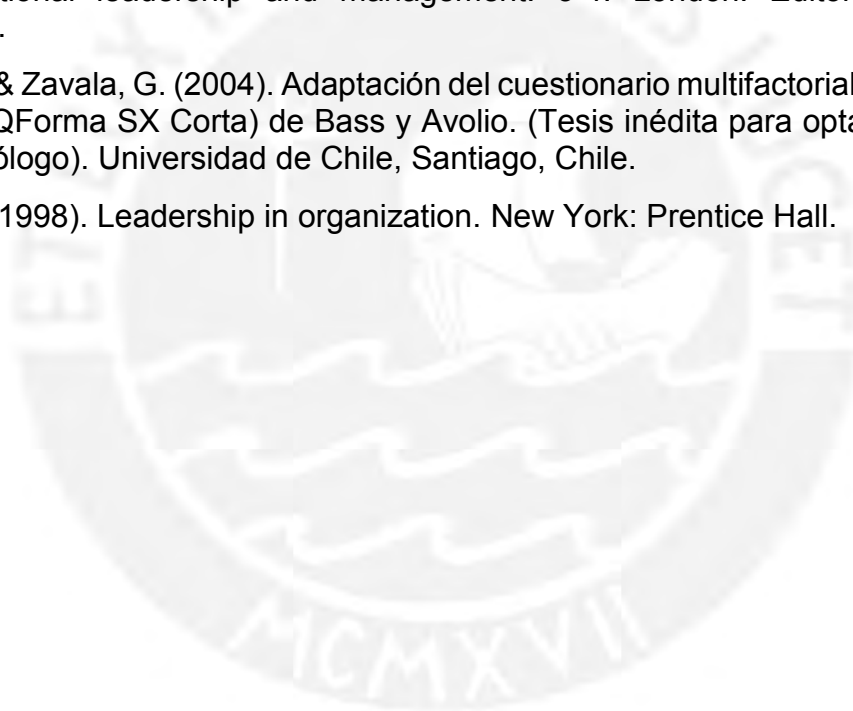
UNESCO. (2015). La Educación para Todos 2000 – 2015: Logros y Desafíos.

Publicado por: Organización de Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. Paris, Francia. Recuperado de <http://es.unesco.org/gem-report/report/2015/la-educaci%C3%B3n-para-todos-2000-2015-logros-y-desaf>

West-Burnhan, J. (2003). Introduction. En Davies, B. & West, J. (Eds.), Handbook of educational leadership and management: 3-4. London: Editorial Pearson-Longman.

Vega, C. & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQForma SX Corta) de Bass y Avolio. (Tesis inédita para optar el título de psicólogo). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Yukl, G. (1998). Leadership in organization. New York: Prentice Hall.



ANEXOS



ANEXO 01: PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES (PUCP)

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES²³

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por _ Manuel Merino Vidal Cancho_ (nombre del investigador o investigadora a cargo) de la Universidad _Pontificia Universidad Católica del Perú_. La meta de este estudio es ___la aplicación de la encuesta, recojo de data, para la elaboración de la tesis “estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes” ___

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará __60__ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán anónimas, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, _____ doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

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. Para esto, puedo comunicarme con ___ Manuel Merino Vidal Cancho ___ al correo __vidal.manuel@pucp.edu.pe_ o al teléfono _993926445_.

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
Manuel Merino Vidal Cancho		01 – 11 - 2015
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

²³ Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

ANEXO 02: CARTA PARA VALIDACIÓN –JUICIO DE EXPERTOS

San Miguel, 11 de octubre del 2015

Dra.

.....

Presente

Estimada profesora:

Por medio de la presente carta me dirijo a ustedes para agradecerles la atención a mi requerimiento. Estoy efectuando mi trabajo de tesis y, por esta razón, le solicito la validación de mi instrumento de recojo de información que a continuación presento.

El objetivo central de mi investigación es identificar y describir las características del estilo de liderazgo predominante que perciben los docentes en una directora de una institución educativa estatal. A través de un cuestionario que presenta dos lados A y B. El cuestionario lado A, es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma corta) desarrollado por Bass y Avolio (2000) y adaptado por Vega y Zavala (2004). Este cuestionario es para categorías como liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire. El cuestionario lado B, es un cuestionario desarrollado y construido por el autor de la investigación, y, es el lado que será validado por juicio de expertos. Así el lado B, estará dirigido a ver aspectos de la categoría: liderazgo autoritario en lo concerniente a sus sub categorías: control / poder, desconfianza y no delega responsabilidades.

Por ello, tomando en cuenta estos aspectos, se ha desarrollado la encuesta, lado B con las siguientes preguntas que adjuntamos. Además, le presentamos un recuadro para los comentarios respectivos, los cuales ayudaran a mejorar y optimizar el cuestionario.

Agradeciendo, por su gentil colaboración, nos despedimos de usted.

Atentamente,

Lic. Manuel Merino Vidal Cancho.

ANEXO 03: La directora, los docentes y la Institución Educativa.

La directora, al momento del estudio contaba con 62 años, desde muy joven se inicio en la Carrera magisterial, en su juventud venia a Lima desde su natal Apurimac, en los meses de verano, para asistir al programa de profesionalización docente. La directora También ha estudiado maestría en educación, así como otros estudios de especialización, pues ella indica que: “siempre el docente debe estar actualizado”. Desde hace 15 años es directora de la institución educativa, en el año 2014 ha rendido el examen para directores obteniendo, a decir de la directora, “un alto puntaje”. Esto le ha servido para continuar en el ejercicio de la labor de directora. Ella nos dice que su lema es: “todos juntos para sacar Adelante a la escuela” También ella indica que se preocupa porque los demás se desarrollen tanto en lo profesional como en lo personal, además plantea objetivos en base a consensos y busca que todos los docentes participen en su logro.

Los docentes, la institución educativa cuenta con 12 docentes, 10 de los cuales son damas y 2 varones. La mayoría de los docentes tienen muchos años de labor en la escuela, solo el profesor de física es casi nuevo, tiene 6 años en la institución. Casi todos los docentes cuentan con maestría, ellos nos indican: “gracias al Gobierno Regional del Callao”. La profesora del 5to grado de primaria comenta con respecto a la directora que: “es muy dedicada en su labor, muy recta y seria, que busca que todos realicen bien su trabajo y por ello siempre pregunta sobre los avances o como vamos en la tarea asignada”

La Institución Educativa, es de gestión pública, por lo cual depende del Ministerio de Educación, está ubicado en el área urbana de Ventanilla. Brinda servicios de educación primaria en los turnos de mañana y tarde, es poli docente completa. A decir de la directora y de los profesores, una de las dificultades que tiene el colegio es el retiro o deserción de los alumnos y ello se debe a que la mayoría de los alumnos viven en viviendas alquiladas y por ello se mudan constantemente y cambiándose de colegios. También la directora nos comenta que uno de los problemas principales es la drogadicción y el pandillaje, este aspecto ha disminuido, a decir de la directora, pues ella nos indica que están trabajando fuerte con la comunidad. En cuanto a la infraestructura, la escuela cuenta con amplios y ventilados salones, cancha de futbolito, Buenos servicios higiénicos, También posee un salón para laboratorio, salón para docentes y amplios jardines.

ANEXO 04: TABLA DE CUESTIONARIO: VARIABLE, INDICADORES E ÍTEMS

TOTAL DE ENCUESTADOS = 10

TOTAL DE ÍTEMS = 60

TOTAL DE RESPUESTAS = 600

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X - Corta), Cuestionario de liderazgo autoritario.(lado B) Ítems de los cuestionarios				
	CUESTIONARIO	VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS
1	MLQ Forma 5X – CORTA. (lado A) Bass y Avolio (2000) adaptado por Vega & Zavala (2004)	Liderazgo transformacional	1.- Influencia idealizada o carisma	6° Expresa sus valores y creencias más importantes. 10° Me siento orgulloso / a de trabajar con él / ella. 14° Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace, 18° Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. 21° Actúa de modo que se gana mi respeto. 23° Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. 25° Se muestra confiable y seguro. 34° Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
			2.- Motivación e inspiración.	9° Trata de mostrar el futuro de modo optimista. 13° Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. 26° Construye una visión motivante del futuro. 36° Expresa confianza en que se alcanzaran las metas. 38° Me ayuda a centrarme en metas que son alcanzables.
			3.- Consideración individualizada.	15° Dedicar tiempo a enseñar y orientar. 19° Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo. 29° Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. 31° Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
			4.- Estimulación Intelectual	2° Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.

			<p>8° Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.</p> <p>30° Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.</p> <p>32° Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.</p> <p>39° Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.</p>
2	Liderazgo transaccional	1.- Recompensa contingente	<p>1° La directora me ayuda siempre que me esfuerce.</p> <p>11° Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.</p> <p>16° Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas.</p> <p>35° Expresa satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.</p> <p>40° Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.</p>
		2.- Dirección por excepción activa	<p>4° Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.</p> <p>22° Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.</p> <p>24° Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.</p> <p>27° Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.</p> <p>41° Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.</p>
		3.- Dirección por excepción pasiva	<p>3° Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.</p> <p>12° Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal,</p> <p>17° Mantiene la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.</p> <p>20° Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.</p> <p>42° En general no supervisa mi trabajo.</p>
3	Liderazgo laissez faire	1.- Liderazgo pasivo evitador	<p>45° Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.</p> <p>44° Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.</p>

				<p>43° Generalmente prefiere no tomar decisiones.</p> <p>28° Le cuesta tomar decisiones.</p> <p>7° Le cuesta tomar decisiones.</p>
			2.- liderazgo coercitivo evitador	<p>37° Tiende a no corregir errores ni fallas.</p> <p>33° Tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes.</p> <p>5° Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.</p>
4	Cuestionario de liderazgo autoritario. (lado B) Construcción y desarrollo propio.	Liderazgo autoritario	1.- Control / poder	<p>3° Controla todo el proceso de toma de decisiones.</p> <p>6° Utiliza el poder en beneficio de todos.</p> <p>7° Exige el cumplimiento de lo previsto.</p> <p>8° Monitorea permanentemente los avances.</p> <p>9° Imparte ordenes que deben ser acatadas.</p>
			2.- Desconfianza	<p>1° La directora no permite sugerencias.</p> <p>2° Considera que los subordinados son incapaces.</p> <p>5° Considera que no todos deben tener las mismas oportunidades,</p> <p>11° Permite que sus ideas sean cuestionadas.</p> <p>13° Busca que la comunicación se dé solo a través de memorándum o correos.</p>
			3.- No delega responsabilidades	<p>4° Considera que solo ella puede hacer las cosas bien.</p> <p>10° Asume plenamente la responsabilidad de los resultados.</p> <p>12° Considera que solo ella puede hacer las cosas bien.</p> <p>14° Considera que cada uno tiene un rol definido y preestablecido.</p> <p>15° Está presente en toda reunión o actividad sobre el desarrollo de la institución.</p>

ANEXO 05: CUESTIONARIO: MLQ5XCORTA y FORMA B

CUESTIONARIO MLQ5XCORTA –
adaptado por Vega y Zavala (2004).

FECHA			
-------	--	--	--

Estimado(a) Profesor (a),

La presente es un cuestionario de una investigación en maestría, para conocer la percepción de los docentes sobre estilos de liderazgo del director (a)

Le pedimos cordialmente contestar el siguiente cuestionario, marcando con en la frecuencia de la afirmación que usted considere adecuada.

La información que consigne en este cuestionario es confidencial. No hay respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es su participación.

		Nunca	Rar a vez	Poca s vece s	A menud o	Casi siempr e
1	La directora me ayuda siempre que me esfuerce.	1	2	3	4	5
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3	Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4	Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7	Le cuesta tomar decisiones.	1	2	3	4	5
8	Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	1	2		4	5
9	Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5
10	Me siento orgulloso / a de trabajar con él / ella.	1	2	3	4	5
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	1	2	3	4	5
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1	2	3	4	5
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5

14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas.	1	2	3	4	5
17	Mantiene la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	1	2	3	4	5
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	1	2	3	4	5
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	2	3	4	5
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25	Se muestra confiable y seguro.	1	2	3	4	5
26	Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	1	2	3	4	5
28	Le cuesta tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	1	2	3	4	5
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	1	2	3	4	5
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
33	Tiende a demorar la respuesta a asuntos urgentes.	1	2	3	4	5
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5
35	Expresa satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	1	2	3	4	5
36	Expresa confianza en que se alcancen las metas.	1	2	3	4	5
37	Tiende a no corregir errores ni fallas.	1	2	3	4	5
38	Me ayuda a centrarme en metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5
39	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
40	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	1	2	3	4	5

41	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	1	2	3	4	5
42	En general no supervisa mi trabajo.	1	2	3	4	5
43	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	1	2	3	4	5
44	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
45	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	1	2	3	4	5

¡MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR!



CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DE LA DIRECTORA

Estimado (a) Profesor (a),

A continuación, le presentamos un cuestionario sobre una investigación en maestría, cuyo fin es conocer la percepción de los docentes sobre estilos de liderazgo en la directora, por ello

Le pedimos cordialmente contestar el siguiente cuestionario, marcando con una X en la frecuencia de la afirmación que usted considere adecuada.

La información que consigne en este cuestionario es confidencial. No hay respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es su participación.

		Nunca	Rara vez	Pocas veces	A menudo	Casi siempre
1	La directora no permite sugerencias.	1	2	3	4	5
2	Considera que los subordinados son incapaces.	1	2	3	4	5
3	Controla todo el proceso de toma de decisiones.	1	2	3	4	5
4	No delega funciones.	1	2	3	4	5
5	Considera que no todos deben tener las mismas oportunidades.	1	2	3	4	5
6	Utiliza el poder en beneficio de todos.	1	2	3	4	5
7	Exige el cumplimiento de lo previsto.	1	2	3	4	5
8	Monitorea permanentemente los avances.	1	2		4	5
9	Imparte ordenes que deben ser acatadas.	1	2	3	4	5
10	Asume plenamente la responsabilidad de los resultados.	1	2	3	4	5
11	Permite que sus ideas sean cuestionadas.	1	2	3	4	5
12	Considera que solo ella puede hacer las cosas bien.	1	2	3	4	5
13	Busca que la comunicación se dé solo a través de memorándum o correos.	1	2	3	4	5
14	Considera que cada uno tiene un rol definido y preestablecido.	1	2	3	4	5
15	Está presente en toda reunión o actividad sobre el desarrollo de la institución.	1	2	3	4	5