



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL
PREDOMINANTES EN LA DIRECTORA
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA FEDERICO VILLARREAL DE
LA PROVINCIA DE TALARA

Jesús Castro-Silva

Piura, marzo de 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en **Gestión Educativa**

Castro, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

JESÚS RAFAEL CASTRO SILVA

**DIMENSIONES DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PREDOMINANTES EN LA
DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA FEDERICO VILLARREAL DE LA
PROVINCIA DE TALARA.**



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada “Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara” presentada por el Prof. Jesús Rafael Castro Silva, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén y defendida el__ de _____ de 201__ ante el Tribunal integrado por:

.....

Presidente

.....

Informante

.....

Secretario

DEDICATORIA

A Dios quien me protege y guía.

A mi esposa Ruth, quien es mi fortaleza en los momentos difíciles.

A mis hijos: Ghilda, Blanca y Adán, quienes son una bendición de Dios y la motivación de mi vida.

A la memoria de mis padres, quienes están siempre presentes en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura y en especial a los profesores y profesoras que con su sapiencia y dedicación incrementaron en mí, el amor por esta noble profesión.

A los alumnos y alumnas de la institución educativa privada Federico Villarreal

A la Mgtr. Gabriela Alcalá Adrianzén, por su paciencia y acertado asesoramiento en esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Caracterización de la problemática.	3
1.2. Problema de investigación.	6
1.3. Justificación de la investigación.	6
1.4. Objetivos de la investigación	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. Hipótesis de investigación	8
1.5.1. Hipótesis general	8
1.6. Antecedentes de estudio	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1. Concepciones sobre el liderazgo	21
2.2. Características de un líder	23
2.3. Deslinde conceptual entre liderazgo, autoridad y poder	25
2.3.1. Liderazgo	25
2.3.2. Autoridad	26
2.3.3. Poder	26
2.3.4. Autoridad vs liderazgo	26
2.3.5. Poder vs autoridad	27
2.3.6. Liderazgo vs poder	27
2.4. Estilos de liderazgo	27
2.4.1. Liderazgo transformacional	27
2.4.1.1 Definición	27
2.4.1.2 Dimensiones del liderazgo transformacional	31

2.4.2. Liderazgo transaccional	34
2.4.2.1. Definición	34
2.4.2.2. Dimensiones del liderazgo transaccional	35
2.4.3. Liderazgo laissez – faire	37
2.5. Relación del liderazgo transformacional con otros estilos de liderazgo	38
2.6. Liderazgo en la educación.	39
2.6.1. Elementos esenciales del liderazgo educativo	39
2.6.2. Perfil del líder directivo	40
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	43
3.1. Tipo de investigación.	43
3.2. Sujetos de investigación.	44
3.3. Diseño de la investigación.	45
3.4. Variables y sub- variables de investigación.	45
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	49
3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados.	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
4.1. Contexto y sujetos de investigación	53
4.1.1. Descripción del contexto de investigación.	53
4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación.	55
4.2. Resultados de la investigación	55
4.2.1. Presentación de los resultados.	55
4.2.2. Discusión y valoración de los resultados .	88
Conclusiones	93
Recomendaciones	97
Bibliografía	99
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de Consistencia	105
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos docentes	106
Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos directora	114

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág</u>
Tabla N° 01 : Tipo de gestión	56
Tabla N° 02 : Nivel de centro educativo	56
Tabla N° 03 : Género de los participantes	56
Tabla N° 04 : Edad de los Participantes	57
Tabla N° 05 : Experiencia docente	60
Tabla N° 06 : Experiencia con el director	62
Tabla N° 07 : Cargo jerárquico	62
Tabla N° 08 : Índice de Cronbach para influencia idealizada.	64
Tabla N° 09: Prueba de KMO y BARTLETT, influencia idealizada	65
Tabla N° 10 : Varianza influencia idealizada	66
Tabla N° 11 : Matriz de componente rotado	67
Tabla N° 12 : Prueba de KMO y Bartlett	67
Tabla N° 13 : Varianza total explicada	68
Tabla N° 14 : Matriz de componente.	68
Tabla N° 15 : Índice de Cronbach: Motivación inspiracional	69
Tabla N° 16 : Prueba de KMO y BARTLETT: Motivación inspiracional.	70
Tabla N° 17 : Varianza total explicada: motivación inspiracional.	71
Tabla N° 18 : Estadística total de elemento: Estimulación intelectual.	72
Tabla N° 19 : Prueba KMO y BARTLETT: Estimulación intelectual	72
Tabla N° 20 : Matrices anti- imagen.	73
Tabla N° 21 : Varianza total explicada: estimulación intelectual.	73

Tabla N° 22 : Índice de Cronbach: consideración individualizada.	74
Tabla N° 23 : Prueba de KMO y BARTLETT: Consideración individualizada.	75
Tabla N° 24 : Matrices anti- imagen: Consideración individualizada.	76
Tabla N° 25 : Varianza total explicada: Consideración individualizada.	76
Tabla N° 26 : Estadística total de elemento	77
Tabla N° 27 : Media de cada dimensión según percepción de los docentes.	78
Tabla N° 28 : Influencia idealizada según género.	80
Tabla N° 29 : Estimulación intelectual según género.	80
Tabla N° 30 : Consideración individualizada según género.	81
Tabla N° 31 : Estimulación intelectual según edad	82
Tabla N° 32 : Estimulación intelectual según edad.	82
Tabla N° 33 : Consideración individualizada según edad.	83
Tabla N° 34 : Influencia idealizada según experiencia docente.	84
Tabla N° 35 : Estimulación intelectual según experiencia docente.	85
Tabla N° 36 : Consideración individualizada según experiencia docente.	85
Tabla N° 37 : Promedio de dimensiones según percepción docente – directora	87

LISTA DE DIAGRAMAS

	<u>Pág.</u>
Gráfico N° 01 : Género de los participantes	57
Gráfico N° 02 : Edad de los participantes	58
Gráfico N° 03 : Cargo directivo según la edad	59
Gráfico N° 04 : Experiencia docente	60
Gráfico N° 05 : Experiencia docente con género	61
Gráfico N° 06 : Cargos jerárquicos	63
Gráfico N° 07 : Promedio de cada dimensión	79
Gráfico N° 08 : Media de las tres dimensiones según género	81
Gráfico N° 09 : Dimensiones según la edad de los participantes	83
Gráfico N° 10 : Promedio de dimensiones según experiencia docente.	86
Gráfico N° 11 : Promedio de dimensiones según percepción docente – directora	88

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas en estos tiempos modernos, se sitúan dentro de un contexto de grandes desafíos. El mundo está cada vez modernizando y exige un hombre diferente que haga frente a estas exigencias, pero al mismo tiempo tiene que hacer frente al contraste de una sociedad llena de problemas. Por ello, se necesita en la escuela alguien que guíe al potencial humano hacia grandes metas.

El liderazgo resulta ser un tema muy importante dentro de organizaciones educativas que buscan resultados sobresalientes y mejorar cada vez el servicio que brindan y, dentro de estas, la figura del director como líder resulta una pieza esencial en los procesos actuales de transformar la educación hacia estándares de calidad. La presente investigación aborda el tema de liderazgo transformacional como un estilo que promueve estos indicadores de calidad educativa.

El estudio se contextualiza en una institución educativa privada de prestigio en la provincia de Talara. Esta institución es la más antigua en el nivel secundaria y dentro de la comunidad talareña goza de una importante aceptación, por los diversos logros obtenidos desde su creación institucional.

En la actualidad la institución está dirigida por una directora que se le atribuye características de liderazgo transformacional que resulta importante identificar. Por tal motivo la investigación que se llevó a cabo tuvo por objetivo principal identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la directora, a través de la percepción de los docentes y la autopercepción del directivo.

Para recoger información de las percepciones se utilizó un instrumento muy confiable, cuyos autores Bernal Bass y Avolio lo perfeccionaron en el año 2000, este instrumento se denomina “Multifactor Leadership Questionnaire, en su versión corta, conocido como MLQ (5x) Este instrumento es altamente confiable y ha sido utilizada en diversas investigaciones en contextos internacionales y locales; como por ejemplo: “ el liderazgo transformacional en los directores de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la Región Metropolitana, de Armando Rojas Jara (2005) y el de Claudio Thieme en su tesis doctoral “ Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria. Caso de Chile y en el contexto peruano resulta importante para la presente investigación el trabajo realizado por Ysrael Contreras (2007), por la Pontificia Universidad Católica del Perú titulada “Liderazgo transformacional en la gestión educativa publica en el distrito de Santiago de Surco.

El presente estudio tiene la siguiente estructura; en el primer capítulo se presenta la problemática que motiva esta investigación relacionada con el liderazgo transformacional en la directora de una institución educativa privada; la justificación se centra en los aportes que proporciona el estudio, una parte importante lo constituyen los objetivos que guiarán la investigación. En el segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se ha realizado una exhaustiva investigación en bibliografía sobre temas de liderazgo, poder y autoridad así como, liderazgo transformacional y las dimensiones que posee este estilo y relacionado con el instrumento de recolección de datos. El tercer capítulo aborda la metodología de la investigación, se hace énfasis al diseño y paradigma del estudio, también se operacionaliza las variables de estudio, especialmente relacionados con las dimensiones del liderazgo transformacional. El cuarto capítulo se analizó los resultados de la investigación y la valoración a la que se llegó a la luz de los hallazgos encontrados dentro de la percepción de los docentes y directora encuestada.

Las conclusiones desde el punto de vista pedagógico resultan un aporte muy valioso debido a la ausencia de estudios sobre liderazgo transformacional en colegios privados que tengan solo el nivel secundario.

Jesús Rafael Castro Silva.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Caracterización de la problemática

En toda organización en cuyos procesos participa el recurso humano, cumplen un papel preponderante aquellas personas que por su cargo tienen la misión de dirigir los procesos, tomar decisiones o impregnar al sistema organizativo un estilo propio. En el ámbito educativo, estas organizaciones en primer orden las constituyen las escuelas. Estas se han convertido en una entidad muy importante para el desarrollo de las personas y de sus miembros. Numerosos estudios sobre calidad educativa reconocen que es en los centros escolares, donde se aprecia resultados importantes sobre calidad en la educación. La persona del director como líder aparece con fuerza para conseguir estas metas.

Sin embargo, se debe reconocer que en la actualidad existen muchos factores que influyen en el quehacer educativo de un colegio: por ejemplo, el clima institucional, las exigencias de la familia, cambios en los modelos educativos, etc. En concordancia con Bernal (2001)“...La sociedad exige cada vez más, colegios eficaces y que respondan a las demandas y necesidades de nuestra sociedad...”(p. 2). que no tienen que ver con las que tenía hace años. Bajo este contexto se necesita de un verdadero director, que tenga las características de un liderazgo que promueve procesos de calidad.

La presente investigación se ubica dentro de la UGEL de la provincia de Talara, en una institución educativa privada, de prestigio desde su creación en 1969, ha conseguido diversos reconocimientos, ubicándola en el mercado de servicios educativos como una opción muy importante dentro de la provincia. En los últimos dos años, está siendo dirigida por una directora, a quien el personal de la institución educativa reconoce algunas características de liderazgo; sin embargo, resulta necesario indicar que internamente se presentan algunas situaciones que puedan afectar negativamente el quehacer educativo.

Dentro de esta problemática se puede observar un directivo cuyo estado de ánimo o cambia en algunas ocasiones con el personal que tiene a su cargo. José Manuel Mañú (1999) "...manifiesta que el equilibrio interno es absolutamente necesario para ejercer la dirección..." (p.24). La falta de esta conducta, en algunos casos, genera un ambiente de inestabilidad dentro de la institución.

José Manuel Mañú (1999) afirma "...Hace falta que en el líder cierta capacidad de resistencia ante la dificultad, que impide quebrarse ante los demás. La fortaleza también es importante para poder transmitir lo decidido..." (p. 24.), pero la falta de resolución en las decisiones y el evitar enfrentar situaciones complicadas dentro de la institución, resta la imagen de un directivo ante sus trabajadores. Llevar a cabo lo decidido, necesita de la fortaleza de quien se considera un líder, porque es más fácil llevarse bien con todos sin exigir un trabajo más eficiente. Por lo tanto, cuando no se cuenta con algunas características de este rasgo, se cae en un desinterés en trabajar bajo las grandes expectativas, que toda organización de calidad quiere conseguir.

Se observa también, a profesores indiferentes en las diversas actividades que programa la institución. La realización de estos eventos resulta importante porque fomentan la unión entre los miembros de la misma. Sin embargo el directivo, en algunas ocasiones, no motiva la participación total de los docentes, cuando se planifican algunas actividades (Basset, et al. citado por Isaacs, 1995). El grupo existe para conseguir ciertas metas, y sus componentes se hallarán más interesados en aquellos objetivos que ellos mismo han elegido o aprobado.

Es importante agregar que algunos docentes realizan su trabajo de manera tradicional y rutinaria, porque la exigencia, para enriquecer el

proceso de enseñanza aprendizaje, es mínima, se observa en ellos que necesitan el apoyo del directivo para superar algunas falencias o necesidades en su trabajo pedagógico. A lo anterior, se debe sumar que existe, en algunos casos, el desinterés por realizar el monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos, cuya responsabilidad es de todo líder. Este proceso de supervisión es muy importante dentro de toda institución porque permite diagnosticar las necesidades que presentan los docentes relacionados con procesos de enseñanza aprendizaje; como consecuencia se tiene que los resultados a nivel de logros educativos relacionados con los aprendizajes no son tan satisfactorios como en épocas pasadas.

Un centro educativo se desenvuelve en su clima escolar, en torno a las relaciones humanas: las relaciones entre profesores y alumnos, entre profesores y padres, entre directivos y profesores. Issacs (1995). En este sentido es importante precisar, que el directivo promueve un clima institucional adecuado, donde todas colaboran propiciando, relaciones humanas significativas, entre los miembros de la organización, Pocos docentes se muestran indiferentes, a crear un clima favorable. Nuestra directiva por buscar involucrar a todos en un trabajo más efectivo y armonioso ha ocasionado que algunos conflictos internos lleguen a formar grupos antagónicos dentro del personal. Johnson citado por Mañú. (1999). sostiene "...La forma como se corrija ciertas dificultades en el personal puede tener gran impacto en la moral, motivación y eficacia en la organización..." (p.34.). Para conseguir la cohesión del grupo es importante conocer a tu personal y tratarlo bajo un marco de respeto y poder de esta manera cambiar su accionar dentro de la organización.

La problemática descrita evidencia la necesidad de conocer en la directora el desarrollo de aquellas dimensiones del liderazgo transformacional que posee, según la precepción de los docentes y relacionarla con su propia autopercepción. Este estudio permite conocer también aquellas dimensiones de este tipo liderazgo que es necesario reforzar y que no son percibidas por los docentes en una mayor escala de valoración, pero que son necesarios para procesos de mejora.

Finalmente, se espera que los resultados y conclusiones de esta investigación, sirvan a la institución educativa privada Federico

Villarreal, para futuras investigaciones sobre este tipo de liderazgo y siga mejorando la calidad educativa que brinda.

1.2. Problema de investigación

¿Qué dimensiones del liderazgo transformacional predominan en la directora de la institución educativa Federico Villarreal de la provincia de Talara?

1.3. Justificación de la investigación

Salazar. (2006) manifiesta “Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo de estas...” (p. 1).en la actualidad, el cambio constante forma parte de cualquier organización, y remarca la relevancia que tienen los líderes en todos los niveles como actores principales y efectores dentro de una institución, por consiguiente, el rol del director de una institución educativa se hace cada vez más importante, como líder de una gestión eficiente y eficaz.

Según el Ministerio de Educación (MED) reformar la educación implica transformar la gestión que desarrollan los directivos de la escuelas, Marco del buen desempeño directivo (2014). En concordancia con el MED, es importante abordar el liderazgo pedagógico del directivo, como una segunda fuerza que influye en el logro de aprendizajes, después de la actuación del docente. Este estudio analiza la acción que realiza el directivo dentro de una escuela, a través de la percepción de los docentes y su propia autopercepción dentro de un estilo de liderazgo considerado el más apropiado.

La presente investigación cobra relevancia porque, considera al liderazgo transformacional, como el estilo más importante para cambiar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para solucionar la problemática existente en cualquier institución educativa que promueve mejoras. Juan Manuel Manes (2011), afirma que el liderazgo en las instituciones educativas es clave para compatibilizar las metas personales de los docentes, padres de familia y alumnos.

En sintonía con Bass (1985) citado por Salazar (2006) quien sostiene que para lograr un liderazgo transformacional se requiere que en el líder predomine un conjunto de factores (en la presente investigación llamaremos a estas variables; dimensiones). Estos son importantes para dirigir a los docentes y demás agentes educativos hacia objetivos que la educación demanda en tiempos de cambio. El estudio resulta importante porque proporciona un análisis sobre este liderazgo directivo, aplicada en una institución educativa privada de prestigio en la provincia de Talara. Este estudio sirve como base para futuras investigaciones en el ámbito educativo de la provincia Talareña.

Las dimensiones que debe tener todo líder de este tipo son: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Este estudio, es importante porque proporciona un análisis de aquellas dimensiones predominantes del liderazgo transformacional que posee la actual directora. Estos resultados sirven también de orientación a los directivos, personal docente y agentes educativos, para fomentar un clima favorable y procesos con criterios de calidad.

Otro aspecto central es que la investigación, se realizó en una institución educativa privada que posee solo el nivel secundario. Según los antecedentes de estudio este tipo de trabajo, no ha sido aplicado en estos centros escolares, por lo tanto, constituye un aporte importante en temas de liderazgo transformacional aplicado en instituciones educativas privadas.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General.

Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal a partir de las percepciones de los docentes y de la propia autopercepción de la directora.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1. Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa

Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara según su autopercepción.

1.4.2.2. Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara según la percepción de los docentes.

1.4.2.3. Analizar la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara según la percepción de los docentes y la autopercepción de la Directora.

1.5. Hipótesis de investigación

1.5.1 Hipótesis general

La Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara desarrolla algunas dimensiones del liderazgo transformacional según la percepción de los docentes.

1.6. Antecedentes de estudio

1.6.1 Título de la investigación

Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa

Autores y año

Director del proyecto:

José Luis Bernal agudo.

Colaboradores:

Jesús Jiménez Sánchez
Manuel Ferriz esteban

Año:

1997

Objetivos de la investigación

a) Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del

centro, o sea que producen mayor satisfacción por un lado y un mayor grado de eficacia por otro. Estas variables se han distribuido en siete factores que configuran el liderazgo transformacional.

- b) Elaborar un cuestionario que recoja aquellas variables que se aprecien adecuadas e importantes para la actuación del líder en nuestros centros educativos.

Metodología

Esta investigación se ha llevado a cabo en dos años, a lo largo de cinco fases. En una primera fase, se recogió información inicial para la investigación, se determinó aquellas investigaciones más importantes que estaban relacionadas con el tema y bibliografía relacionada con la investigación.

Luego, se analizó los centros educativos en los que se podía llevar a cabo la investigación, de diecisiete colegios se seleccionó una muestra de catorce. En esta fase se realizó todas las coordinaciones en los colegios y con los directores para la colaboración respectiva.

En la segunda y tercera fase se realizaron las entrevistas estructuradas en los centros eligiéndose a los profesores que proporcionaron la información relevante dentro de la investigación. Estas entrevistas que se realizaron fueron determinantes para la elaboración del cuestionario.

En una cuarta fase se elaboró el cuestionario sobre liderazgo transformacional, que recoge las conductas halladas a partir de las entrevistas, y luego se aplicó a una muestra de profesores y directores.

Finalmente, en una quinta fase se analizó los resultados del cuestionario, que aportó muy interesante información, así como ayudó a refinarlo totalmente para ajustarlo a lo que sería un cuestionario sobre liderazgo que recoja aquellas variables más adecuadas para el actual director.

Para la recogida de datos se utilizó el “Repertory Grid Technique”. Esta técnica consistió esencialmente en entrevistas estructuradas a varias personas a la vez, de las que van surgiendo los datos y las categorías. Estas entrevistas se realizaron a profesores de cada uno de los centros, teniendo en cuenta su caracterización como informantes-clave.

Resultados y conclusiones

- 1.- Partimos de la idea de que en los momentos actuales el liderazgo transformacional es el que mejor responde a las necesidades que demandan nuestros centros educativos.
- 2.- El objetivo primordial de la investigación ha consistido en elaborar un cuestionario que recoja las conductas que caracterizarían el liderazgo transformacional, de tal modo que pueda aplicarse en cualquier centro y servir de punto de partida para iniciar procesos de mejora.
- 3.- Aunque en esta investigación se aplicó en centros públicos, el cuestionario no solamente está pensado para equipos directivos de centros públicos, también se puede aplicar en centros privados, en los que se deberían tener en cuenta sus variables específicas al analizar los resultados.
- 4.- La valoración global del cuestionario implica que la conducta de los directivos recoge las variables esenciales del liderazgo transformacional, que tiene su concreción en la percepción de que los centros funcionan de forma eficaz y de que el profesorado está satisfecho en su trabajo. No debemos olvidar que son dos variables unidas en el liderazgo transformacional.
- 5.- El análisis de los resultados que hemos indicado responden a una realidad concreta: los centros públicos. Se realizan desde esa perspectiva. Si se pasaran a otro tipo de centros habría que tener en cuenta esas variables contextuales.
- 6.- El cuestionario toma todo su sentido cuando se aplica en un centro y, teniendo en cuenta todas sus variables contextuales, sirve para iniciar procesos de mejora. No debemos olvidar que en esta investigación el objetivo de pasar el cuestionario residía en valorar su coherencia y validez.

Relación con la investigación.

El trabajo titulado “Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa” se relaciona con la presente investigación directamente con el instrumento aplicado para medir la variables del liderazgo transformacional que más se perciben como

eficaces dentro de la organización y producen una mayor nivel de satisfacción en la comunidad educativa.

1.6.2. Título de la investigación

Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte.

Autor Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz Año 2011

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte.

Objetivos específicos

- a.- Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.
- b. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas.
- c. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia pedagógica de las instituciones educativas.
- d. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia institucional de las instituciones educativas.
- e. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transformacional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas.
- f. Determinar cómo influye el estilo de liderazgo transaccional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas.

Metodología

El tipo de investigación es básica, para poder probar las hipótesis formuladas se empleó el coeficiente de correlación lineal de Pearson y el modelo de regresión lineal múltiple.

La confiabilidad del instrumento que mide la variable: estilo del liderazgo se estableció, a través del Alfa de Crombach. El resultado del cálculo correspondiente fue de 0.98, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, ya que cuando el coeficiente se aproxima a uno (1) el instrumento es muy confiable. También se empleó el Alfa de Crombach para el instrumento de eficacia siendo su coeficiente de 0.97

Resultados y conclusiones

1. Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*.
2. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transformacional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*.
3. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transformacional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*.
4. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transaccional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*.
5. Se afirma que el *estilo de liderazgo* transaccional del director influye significativamente *en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, en su dimensión institucional, porque la prueba de hipótesis concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*

6. Se afirma que el *estilo de liderazgo transformacional* del director influye Significativamente en la *eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*.
7. Se afirma que el *estilo de liderazgo transaccional* influye significativamente en la *eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*.
8. También se demostró que los dos estilos, tanto transformacional como transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del *Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó *H₀*.
9. Existe mayor correlación y significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica (0.72), que con la eficacia institucional (0,68). Y el estilo del liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional (0,68) que con la eficacia pedagógica (0,65).
10. Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen significativamente en la eficacia pedagógica son, la inspiración motivacional ($P=0.000<0.05$), la estimulación intelectual ($P=0.000<0.05$) y la consideración individual ($P=0.006<0.05$).
11. Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional que influyen significativamente en la eficacia institucional son, la recompensa contingente ($P=0.000<0.05$) y la dirección por excepción activa ($P=0.000<0.05$).
12. Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen son influencia idealizada y estimulación intelectual significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ya

que estadísticamente se encontró, $P=0,033<0,05$ y $P=0,000<0,05$, respectivamente.

13. Las sub dimensiones, del estilo de liderazgo transaccional son la recompensa contingente y dirección por excepción activa que influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas, ya que estadísticamente se encontró, $P=0,000<0,05$ y $P=0,000<0,05$, respectivamente.

Relación con la investigación

Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. La relaciona con la presente investigación es a través de las variables de las dimensiones del liderazgo transformacional. Esta variable se trabaja a través de dimensiones establecidas por Bass y Avolio (1989), y que se tomó en cuenta en la aplicación del cuestionario.

1.6.3. Título de la investigación

El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco

Autor: Ysrael Martínez Contreras

Año: 2007

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07.

Objetivos específicos

1. Fundamentar la importancia del liderazgo transformacional del director en una Institución Educativa Pública.
2. Identificar las características del liderazgo transformacional en el director de una I.E. Pública de la UGEL 07 a partir de las percepciones de los docentes y del propio director.

3. Analizar la opinión del personal docente sobre las características de liderazgo que posee el director de una I. E. Pública de la UGEL 07.

Metodología

La investigación fue de nivel descriptivo; tipo *ex post facto*; y modalidad estudio de caso. Es de nivel descriptivo porque se identifica en el director ciertas características del liderazgo transformacional. El nivel descriptivo de investigación implica más que la recolección y tabulación de datos. Se busca identificar las características del liderazgo en un director y recoger las opiniones de los docentes acerca de las características del liderazgo que posee dicho director de una I. E. Pública.

Esta investigación es *ex post facto* porque describe en retrospectiva las acciones realizadas por los sujetos involucrados en la investigación, sin opción a poder cambiar lo anteriormente realizado.

Resultados y conclusiones

- 1 Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
- 2 Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- 3 Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.
- 4 Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

Relación con la investigación

La tesis titulada “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, se relaciona con esta investigación por el instrumento “cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5x) versión corta”. La presente investigación toma en su totalidad el instrumento que fue aplicado en una institución educativa pública de Santiago de Surco a 19 docentes y un director para determinar las características del liderazgo transformacional que posee.

La metodología utilizada también se relaciona con este estudio, porque el diseño que utilizado es de nivel descriptivo tipo ex post facto; y modalidad estudio de caso.

1.6.4. Título de la investigación

El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana

Autor: Armando Rojas Jara Año : 2005

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- 1.- Describir el liderazgo transformacional en los directores de tres Liceos de Excelencia pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes.
- 2.- Determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 Liceos Regulares.

Objetivos específicos

- 1.- Describir el liderazgo transformacional -considerando la dimensión correspondiente a la influencia idealizada entendida como atributo- de los directores de tres Liceos de Excelencia y tres Liceos Regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana.

- 2.- Caracterizar el liderazgo transformacional -considerando la dimensión correspondiente a la influencia idealizada entendida como comportamiento- de los directores de tres Liceos de Excelencia y tres Liceos Regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana.
- 3.- Describir el liderazgo transformacional -considerando la dimensión correspondiente a la motivación por inspiración- de los directores de tres Liceos de Excelencia y tres Liceos Regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana.
- 4.- Caracterizar el liderazgo transformacional -considerando la dimensión correspondiente a la estimulación intelectual- de los directores de tres Liceos de Excelencia y tres Liceos Regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana.
- 5.- Describir el liderazgo transformacional -considerando la dimensión correspondiente a la consideración individual- de los directores de tres Liceos de Excelencia y tres Liceos Regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana.
- 6.- Determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 Liceos Regulares, considerando las cinco dimensiones del liderazgo transformacional.

Metodología

Se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) a una muestra de 28 docentes de los Liceos Bicentenario y a 26 de los Liceos Regulares (54 docentes en total). Estos datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS (versión 18.0) Para el análisis de resultados y para cumplir con el primer objetivo se usó estadística descriptiva- exploratoria, porque es un tema poco explorado en el contexto chileno.

Por su parte para cumplir con el segundo objetivo se aplicó una prueba t de student para determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de los docentes de 3 Liceos Regulares.

Resultados y conclusiones

Los resultados obtenidos tras el primer análisis permiten concluir que los directores de los liceos bicentenario son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares.

Con respecto a los resultados tras el segundo análisis, la principal conclusión es que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares.

Relación con la investigación

La tesis titulada “*El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la Región Metropolitana*” – Chile se relaciona con este estudio, porque el instrumento que utiliza es el mismo de la presente investigación. Este fue diseñado originalmente en inglés por los investigadores estadounidenses Bass y Avolio en el año 2000. También se conoce por sus siglas en inglés *MLQ (Form 5X-Short)*. También la investigación se relaciona porque considera para su estudio estadístico y posterior interpretación, solo las dimensiones del liderazgo transformacional.

1.6.4. Título de la investigación

Liderazgo y eficiencia de en la educación primaria. Caso de Chile

Autor: Claudio Patricio Thieme Jara Año: 2005

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar qué estilo de liderazgo ejercido por el director de una escuela de primaria tiene una influencia relevante en la eficiencia y/o en la obtención del máximo output.

Objetivos específicos

- 1.- Medición y análisis de la eficiencia de las instituciones primarias de Chile.

- 2.- Medición y análisis del grado y/o estilo de liderazgo ejercido por los directores de las escuelas públicas de la Primera región de Chile

Metodología

Se utilizó en esta investigación metodología cuantitativas para conocer si el liderazgo directivo influye en la eficiencia escolar y en ese caso, qué variables o factores son relevantes y en qué magnitud. Para lo cual se analizan los resultados de una encuesta aplicada a docentes y directores de 37 escuelas de la primera región de Chile. A través de un estudio de correlación y de análisis de varianza se determina si las instituciones educativas con buenas prácticas de liderazgo tienen a su vez buenos resultados de desempeño escolar. Luego, mediante análisis factorial confirmatorio se llega a un instrumento MLQ 5 X con 7 factores (tres de liderazgo transformacional, tres de liderazgo transaccional y uno de no liderazgo). Finalmente, el uso de ecuaciones estructurales con variables latentes, ayuda a predecir la magnitud de la influencia en el desempeño escolar de cada factor, y por tanto, tipo de liderazgo con mayor influencia.

Resultados y conclusiones

Muestra que el desempeño escolar es significativamente mayor cuando los líderes son mejor evaluados, que cuando obtienen baja puntuación en la encuesta.

En el modelo de liderazgo, en el que aparecen como factores que influyen sobre el desempeño escolar: la influencia idealizada; la motivación por inspiración; la consideración individualizada, la estimulación intelectual; recompensa contingente; dirección por excepción activo; dirección por excepción pasivo; y dejar hacer. Entre ellos, el elemento que más incide es la influencia idealizada del líder, esto es, que sea visto con respeto y confianza, asociado a altos estándares éticos y morales.

“Influencia idealizada”, seguido de “motivación por inspiración” y “recompensa contingente” son los que más se correlacionan con los logros académicos, mientras que la dimensión “dirección por excepción pasiva” lo hace negativamente.

La importancia de la idealización del líder como factor de influencia, así como también el componente motivacional, lleva al autor a destacar la importancia del liderazgo carismático para alcanzar un mejor desempeño escolar.

Relación con la investigación

La investigación de Claudio Patricio Thieme Jara se relaciona con el presente estudio especialmente con el instrumento de recolección de datos llamado Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (5x), adaptado al contexto chileno. Este instrumento se empleó para recoger información de la percepción de los directores y de los docentes encuesta con relación al estilo de liderazgo que se aprecia como el más eficiente en el desempeño escolar.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. Concepciones sobre liderazgo

En líneas generales, atendiendo a una definición nominal, de acuerdo con la Real Academia Española, el término líder que deviene del anglicanismo *leader*, que significa guía, se trata de una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

En el aspecto conceptual, las definiciones de liderazgo han tenido variaciones en el tiempo, desde aquellas que se encarnan bajo la premisa que líder es la persona con autoridad coercitiva, pasando por liderazgo como mecanismo de influencia, hasta llegar al liderazgo como medio para lograr objetivos comunes. Sobre el particular, parafraseando a Gioya y Rivera (2008), posterior a la Revolución Americana y la Revolución Francesa, las bases del poder y en consecuencia del liderazgo cambian, en la medida que el poder radica en el pueblo, quienes le otorgan temporalmente a los gobernantes (ya no es nadie divino o sobrenatural), en esta perspectiva el líder para ser efectivo debe poseer una serie de habilidades para obtener ese poder; por lo tanto, se pasa del concepto de liderazgo como poder a un concepto de influencia y del concepto de influencia al concepto moderno de crear objetivos comunes.

Respecto al concepto de liderazgo como mecanismo de influencia, de acuerdo con Fischman (2000), quien parte de la premisa que no son líderes los que así nacen, sino lo que se hacen, señala que “el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre

quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales” (p. 7). Bajo la conceptualización del autor precitado, el liderazgo como concepto asociado a la influencia, desarraiga del poder al líder y lo ubica en igualdad de condiciones para ejercer el liderazgo.

Otra conceptualización de liderazgo asociado al término “influencia” es la que plantean Gioya y Rivera (2008), quienes señalan que el liderazgo como concepto de influencia, implica el “convencimiento del otro. Por lo tanto, el desarrollo del liderazgo se basará simplemente en desarrollar las habilidades interpersonales (comunicación, gestión de equipos, negociación, etc.) de las personas para que sean líderes; es decir, alguien que quiere tener el poder que sólo otros le pueden dar, tiene que motivar, influir, convencer a los otros para que hagan lo que el líder desea que hagan” (s/p). La conceptualización planteada líneas arriba se basa, probablemente, en la máxima planeada por *Dwight Eisenhower*, quien señala que “el liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga lo que tú quieres que haga porque él quiere hacerlo”.

En la perspectiva moderna del liderazgo como mecanismo para lograr metas comunes, Gioya y Rivera (2008) señalan que el liderazgo es “crear objetivos comunes. Para de ser un atributo individual a un proceso colectivo de construcción del bien común” (s/p). Este enfoque, bajo otra perspectiva, postula que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo, naciendo así la idea de liderazgo distribuido o compartido.

Sobre la perspectiva anterior, según Adair (1980), citado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (1998) señala que la noción de liderazgo podría ser considerado como “un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se adapta a las características de cada grupo y, por consiguiente, a la de sus miembros. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrara desempeñando una función necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, resultaría el líder en ese momento” (p. 13).

Un aporte importante en la mirada del liderazgo como mecanismo para lograr metas es el planteado por Manes (2011), bajo la premisa de liderazgo efectivo, quien acota que “es un proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no

coercitivos (...). Es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades” (p. 57).

Por último, a efectos de la presente investigación, interesa la definición operacional de liderazgo y si bien ésta se enmarca dentro de la definición moderna, es decir, la de los propósitos comunes del grupo, cabe resaltar que se centra, básicamente, en la teoría y/o enfoque de liderazgo transformacional, el que a decir de Gioya y Rivera (2008) “es un proceso de liderazgo que busca transformar a los individuos; está relacionado con una forma excepcional de influencia que lleva a los seguidores a hacer y dar más de lo que espera de ellos. Implica elementos carismáticos y de visión” (s/p).

2.2. Características de un líder

Esbozar el perfil o caracterizar un líder, no es una tarea sencilla debido a la abundante bibliografía, teorías y enfoques que existen sobre el tema, no obstante, sí es posible delinear algunos rasgos genéricos o particulares comunes a todo líder en el marco de las concepciones modernas de liderazgo. Sobre el particular, según Oltra, et al. (2005), bajo la premisa en que “los líderes nacen y se hacen”, supone que existen características personales inherentes y otras que se pueden adquirir por aprendizaje a lo largo del tiempo, “por tanto, hay una fuerza potencial inherente al nacer sobre la que se construye durante la infancia. Pero también existe una fuerza, quizá más importante, que es el conjunto de influencias externas, mediante el conocimiento y la experiencia que cada individuo consiga” (p. 250).

En la perspectiva de los autores citados en el párrafo anterior, el líder en líneas generales debe tener algunas características como:

- Confianza en sí mismo.
- Sentido de la misión.
- Aprender continuamente.
- Vocación para servir.
- Irradiar energía positiva.
- Conocimiento de los demás.
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritual.
- Ver su vida como una aventura.

- Ser sinérgico.
- Ejercitarse para la autoevaluación.

Desde otra perspectiva, enfatizando el enfoque de líder transformacional, en el cual se circunscriben las características del líder asertivo, parafraseando a Güell (2006), los rasgos serían los siguientes:

- Se respeta a sí mismo y respeta a los demás. Este principio se relaciona en forma directa con un principio ético, que implica una conducta coherente con lo que el líder cree más adecuado y con el respeto a sus necesidades e intereses. El respeto a los demás excluye cualquier tipo de conducta de desprecio, humillación, ofensa o similar.
- Sabe decir que sí a las peticiones que considera adecuadas y sabe decir que no, rechazar peticiones sin sentirse culpable por esta conducta; es decir, tiene la habilidad de decir que no a las personas que lidera, siempre en coherencia con el objetivo del liderazgo y con el principio de respeto a sí mismo y al otro.
- Es autónomo e independiente. Tiene criterio propio, sabe cuándo es preciso cambiar de opinión sin avergonzarse y organiza su tiempo de acuerdo con sus intereses. Esta autonomía también le permite decir lo que piensa, expresar emociones y actuar de acuerdo con sus principios personales. Esta libertad de expresión facilita que el líder felicite y critique a las personas que lidera en igualdad de condiciones y sin favorecer una u otra conducta.
- Asume sus errores y acepta sus limitaciones. Evidentemente se hace responsable de ambas cosas y realiza acciones para solventarlas. Su responsabilidad provoca que corrija los errores y que los acepte sin sentirse mal por ello. El hecho de aceptar y asumir sus limitaciones provoca que busque suplir dichas limitaciones, ya sea ampliando sus conocimientos, ya sea cambiando sus objetivos de liderazgo para hacerlos coherentes con sus habilidades reales.
- Tiene buena autoestima. Todas las conductas anteriores conllevan a una persona con una alta autoestima porque tiene un autoconcepto equilibrado, sin distorsiones cognitivas. Esta autoestima se transmite en su acción de liderazgo y es indispensable para poder influir y conducir un grupo hacia un objetivo formativo determinado.

- Se comunica de manera eficaz, escucha sin juzgar, tiene consciencia de los elementos no verbales de la comunicación, utiliza un lenguaje respetuoso, manifiesta y defiende de modo claro sus opiniones, acepta las opiniones contrarias de los demás, debate de modo respetuoso y aceptando que puede estar equivocado y habla con quienes considera necesario para aclarar, perfilar o resolver cualquier problema comunicativo.
- Es proactivo. Partiendo de la creencia de la asertividad (“Se tiene derecho a intentar conseguir todo lo que se considere mejor para uno, siempre que no repercuta de modo negativo en otras personas”), actúa directamente de acuerdo con sus objetivos. La actuación del líder es fruto siempre de sus motivaciones internas, de la coherencia con sus intereses de acuerdo con el objetivo previsto. No se trata de una acción reactiva o a remolque de las presiones del sistema o de los demás.

2.3. Deslinde conceptual entre liderazgo, autoridad y poder

En líneas generales, en la perspectiva del maestrante existe diferencias y al mismo tiempo relaciones entre los términos liderazgo, autoridad y poder, asumiendo que la expresión más amplia y adecuada es la de liderazgo, toda vez que, quien tiene un liderazgo – si es transformacional, mejor –, tiene poder y la cara visible del poder es la autoridad; por el contrario, no toda autoridad puede estar revestida de un poder tan trascendental como el de un líder. Líneas más adelante se hará una precisión y una diferenciación terminológica de las expresiones.

2.3.1. Liderazgo

Quizá la definición más acertada, a fin de establecer diferenciaciones de términos sea la planteada por Manes (2011), quien acota que el liderazgo “es un proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (...). Es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades” (p. 57). En esta definición queda claro que el liderazgo no es coercitivo, es influyente, es colaborativo y existe un seguimiento al líder, siempre que exista una satisfacción mutua.

2.3.2. Autoridad

Para Gioya y Rivera (2008), la mayoría de la gente tiende a pensar que el líder es una persona en posición de autoridad formal; no obstante la autoridad encarnada en jefes, presidentes, directores generales, etc. “cumplen en las organizaciones la función de mantener el equilibrio dentro de los grupos sociales, ofrecen orientación y dirección, marcan las normas, resuelven los conflictos, ofrecen protección, etc.” (s/p); pero el rol de la autoridad no es sinónimo de liderazgo. De la definición, queda claro que la autoridad se reduce a cuestiones funcionales y de operatividad dentro de un grupo.

2.3.3. Poder

Según Robbins (2004) el poder “es la capacidad que tiene A de influenciar en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A. (...) implica un potencial que no necesita ser actualizado para ejercer un efecto y una relación de dependencia” (p. 366). Bajo esta definición se puede tener poder y no usarlo, por tanto es una capacidad o potencial; además, probablemente, el aspecto más importante del poder sea que establece una relación de dependencia; de allí que una de las principales características del poder sea la desigualdad.

De otro lado, adentrándonos en la taxonomía del poder, de acuerdo con French y Raven, citados por Rodríguez (1996) se distinguen cinco tipos de poder: poder de recompensa (capacidad del poderoso de recompensar al subordinado); poder coercitivo (capacidad del poderoso de castigar al subordinado); poder experto (conocimiento atribuido al poderoso); poder referente (poder que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse y poder legitimado (el cual, ha sido entregado formalmente junto con su cargo). En síntesis de la taxonomía del poder se concluye que todo gira en función al superior, visto como poderoso ante los subordinados.

2.3.4. Autoridad vs liderazgo

En líneas generales, la autoridad y el liderazgo se relacionan en la medida que la autoridad es un recurso para lograr el liderazgo, pero se diferencian en que éste último es, fundamentalmente, igualitario; en tanto que la autoridad es piramidal. Según Gioya y Rivera (2008) la autoridad “muchas veces, de hecho, es un papel claramente insuficiente en la práctica del liderazgo. El liderazgo es la autoridad concedida

(*empowered authority*), que radica en los otros, y ellos nos la dan temporalmente” (s/p).

2.3.5. Poder vs autoridad

Según Jiménez, et al. (2006) “el poder es un fenómeno ubicuo, componente necesario de todas las relaciones sociales. En cambio su concreción, histórica y cultural se reviste de formas de autoridad” (p. 40). De lo precisado anteriormente se infiere que la autoridad es la cara visible del poder. De acuerdo con el autor precitado la autoridad puede ser: tradicional, que corresponde el hábito; la autoridad carismática, que corresponde a la emotividad y la atribución de cualidades excepcionales a un líder y; la autoridad legal, basado en la racionalidad para convertir el mero poder en autoridad legal.

2.3.6. Liderazgo vs poder

De acuerdo con Robbins (2004) el liderazgo y el poder son conceptos que “están muy relacionados. Los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas de los grupos. Los líderes logran metas y el poder es una forma de facilitar su consecución” (p. 366). En otra perspectiva, según Abreu (1998) “liderazgo y poder no son lo mismo, pero se relacionan (...). Hay que distinguir entre los que son líderes y quienes ejercen el poder, aunque por definición los líderes tienen una cuota de poder, muchos de quienes lo detentan tienen poco liderazgo” (p. 99). De este último aporte se infiere que algunas personas con poder, pueden ejercer dominio sobre los líderes, pero en sí mismos no necesariamente tienen capacidad de liderazgo, asimismo, es necesario acotar que los líderes marcan diferencias de estilo, según el uso del poder: algunos lo utilizan para crear climas coercitivos e intimidantes (parecido al poder) y otros lo emplean para complementar sus dotes de liderazgo y contribuir a la creación de un clima de buena voluntad y cooperación.

2.4. Estilos de liderazgo

2.4.1. Liderazgo Transformacional.

2.4.1.1. Definición.

En líneas generales, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar

alentando y convivir armoniosamente. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Sobre el particular, es necesario hacer hincapié que el liderazgo transformacional, como estilo, materializó la transformación del campo de estudio del liderazgo.

En forma específica, de acuerdo con *Yukl y Van Fleet* (1992), citados por Ramos (2005) “el modelo transformacional puede ser considerado como un enfoque híbrido ya que incluye elementos de cada uno de los otros enfoques (...) consideran los rasgos, el poder y la conducta del líder, y las variables situaciones” (p. 80).

En otra perspectiva, según Ramos (2005) “el liderazgo transformacional responde a los aspectos clave de la cultura organizacional tales como la valoración de los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal” (p. 80). Sobre este último aspecto, es necesario acotar, según el autor precitado que “el liderazgo transformacional enfatiza la importancia de las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a su visión trascendente y subraya los procesos colectivos de motivación tales como la identificación social” (p. 80).

En la mirada de la caracterización del liderazgo como herramienta para la consecución de propósitos organizacionales colectivos, Ayoub (2011) señala que el liderazgo transformacional es “un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad (...) para el contexto gubernamental, lo definen como el proceso de inspirar cambios y facultar a los seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño para mejorarse a sí mismos y para mejorar los procesos de la organización” (p. 68).

Una definición crucial a efectos de la presente investigación es la planteada por Bass (1985, p. 20), ello debido a una doble significancia, por un lado, en razón que el estudio parte del instrumento elaborado por el autor precitado y; por otro lado, en razón que fue el teórico que acuñó formalmente el estilo de liderazgo transformacional. Sobre el particular según Ayoub (2011), el

liderazgo transformacional “es el proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor (...) y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados (...), induce a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas” (p. 68).

El liderazgo transformacional, si bien, primigeniamente se aplicó en las ciencias de la administración, con las organizaciones empresariales; en las ciencias de la educación, tuvo su aplicabilidad en las instituciones educativas, de allí que en la perspectiva de Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999) acoten que el tipo de liderazgo transformacional “parte de la contribución de los directivos escolares al logro de los objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios” (p. 104).

En relación con lo anterior, dimensionalmente, el liderazgo en la institución escolar, implica: carisma, visión o capacidad de formular una misión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar. “La aplicación de este tipo de liderazgo en la escuela se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal” (p. 105).

De la información revisada sobre liderazgo transformacional se infiere que este estilo conceptualmente aborda los objetivos institucionales, se centra en los seguidores, redefine la estructura organizacional y construye una cultura organizacional centrada en el cambio y la innovación. Sobre el particular Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999) en base a los estudios de *Leithwood* presentan una síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional en base a dimensiones y actuaciones, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Dimensiones	Actuaciones
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela. • Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela. • Tiene expectativas de una excelente actuación.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Presta apoyo individual. • Presta estímulo intelectual. • Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo. • Concede a los profesores autonomía en sus decisiones. • Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece la cultura de la escuela. • Favorece el trabajo en colaboración. • Entabla comunicación directa y frecuente. • Comparte la autoridad y la responsabilidad. • Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

En el ámbito educativo, el liderazgo transformacional, de acuerdo con Gago (2006) tiene un conjunto de características adaptadas a la dinámica propia de las instituciones educativas, las cuales se sintetizan en el siguiente cuadro (p. 122).

Adaptación	Características
Liderazgo de contingencia orientado hacia los valores	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de los valores y la visión del líder con los de otros. • Integridad. • Sensibilidad al contexto. • Desarrollo profesional continuado. • Capacidad para reflexionar en, sobre o acerca de la acción en cada contexto.

Comunidades profesionales de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia distribución de la responsabilidad para conseguir la visión y la misión de la escuela. • Hincapié en el aprendizaje como una prioridad tanto para el profesorado como para el alumnado. • Creciente eficacia de los individuos dentro de la comunidad.
Liderazgo paralelo	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia individual dentro del grupo. • Liderazgo del directivo en lo estratégico. • Liderazgo del profesor en lo pedagógico.
Liderazgo invitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de mensajes invitatorios a individuos y grupos con los que el líder interactúa, con objeto de establecer una visión compartida y desarrollable de experiencias educativas para los alumnos y actuar de acuerdo con ella. • Se asienta sobre cuatro premisas: optimismo, respeto, confianza y apoyo intencional, atención y estímulo.

2.4.1.2. Dimensiones del liderazgo transformacional.

La gama completa de liderazgo introduce cuatro dimensiones de un líder transformacional. B. Bass. (1985) citado por Salazar. M. (2006)

- a) **Consideración individualizada.** En forma general se trata del grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

En forma particular, de acuerdo con Ramos (2005) “este componente del liderazgo transformacional se define por prestar atención y apoyo a las necesidades individuales de cada miembro de su equipo para su mejor desempeño. Reconocen y aceptan las diferencias individuales, les escuchan atentamente, les hacen sentirse valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta dimensión” (pp. 87-88). En cuanto al aspecto educativo, esta dimensión implica que el director debe realizar actividades de monitoreo y acompañamiento individualizado a cada uno de los docentes.

- b) Estimulación intelectual.** De manera general es el grado por el cual el líder motiva a sus seguidores, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes estimulan y fomentan la creatividad y desarrollan que las personas piensen de forma independiente. Para un líder, esta dimensión implica que el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas son vistas como oportunidades para aprender. En tanto que los seguidores deben preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

En forma específica, según Ramos (2005) “La estimulación intelectual se define como el grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas (...), estimulan a sus subordinados para que sean innovadores y creativos y así aporten nuevos puntos de vista y nuevas perspectiva a los viejos problemas y situaciones” (p. 87). En el marco de la educación esta dimensión, fácilmente, se vislumbraría en el rol de un director que promueve la investigación-acción de los docentes a fin de realizar propuestas de innovación pedagógica como respuestas a los problemas de la práctica del docente, así como del aprendizaje de los estudiantes.

- c) **Motivación Inspiracional.** En líneas generales, es el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores parten de un alto nivel de motivación para comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro y proporcionar el significado de la tarea a mano. Los seguidores sienten la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar; tanto el propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo de adelante. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta optimistamente sobre el futuro, así como creer en sus capacidades.

De manera particular, de acuerdo con Ramos (2005), respecto a la inspiración como dimensión del liderazgo transformacional, acota lo siguiente:

Esta dimensión refleja la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo. Los líderes motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo. Les implican en imaginarse situaciones atractivas, les desafían con estándares altos, les comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Esta conducta incluye la clarificación de expectativas y de compromisos para la consecución de las metas organizacionales. Son entusiastas y optimistas transmitiéndolo también al personal. En definitiva, esta dimensión hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos” (p. 87).

- d) **La influencia idealizada (atribuida y conducta).** En forma general se trata del más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo del líder implica los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza, la identificación con los objetivos, emular al líder, internalizar las actitudes y los objetivos y actuar en este

"espíritu", incluso cuando el jefe no está son algunas de las manifestaciones de esta dimensión del liderazgo transformacional.

En forma específica, según Huici, et al. (2012), la influencia idealizada (atribuida), implica que “los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos” (p. 196); en tanto que, la influencia idealizada (conducta), tiene el mismo significado que el factor anterior, pero están centrados en conductas específicas.

2.4.2. Liderazgo Transaccional.

2.4.2.1. Definición

De manera general, el concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo.

Se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga. Y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa. En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando. En esta línea a decir de Fischman (2005b) “el liderazgo transaccional se define “como un liderazgo basado en los intereses del líder y del seguidor” (p. 5).

En otra perspectiva, de acuerdo con Ramos (2005) El liderazgo transaccional como estilo previo al liderazgo transformacional “es un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el personal subordinado. El líder transaccional clarifica las demandas en el rol y la tarea de los subordinados y las subordinadas, inicia la estructura, intenta ser considerado con los subordinados y proporciona recompensas adecuadas” (p. 82). En la perspectiva del autor precitado el proceso

depende del poder que tenga el líder para reforzar a los subordinados por el cumplimiento satisfactorio de su trabajo. El refuerzo podrá ser material o simbólico, inmediato o aplazable, parcial o completo, implícito o explícito y en forma de remuneración o de recursos. El líder clarifica lo que espera de los subordinados y lo que recibirán a cambio. En la transacción, el líder puede utilizar los incentivos y las recompensas contingentes, no sólo para influir en la motivación, sino también en la clarificación del trabajo requerido para obtener las recompensas. El líder transaccional determina el modo adecuado para realizar las tareas lo que establece una dependencia entre el líder y el subordinado en la resolución de problemas.

En la misma línea del autor precitado, según Haro, Klajn, López y Morando (2010) la premisa clave del liderazgo transaccional es que se trata de “un proceso de intercambio que es análogo a las relaciones contractuales de la vida económica y es contingente con la buena fe de los participantes. Los líderes hacen transacciones con los seguidores para hacer que las cosas se hagan, creando expectativas y estableciendo objetivos, y proporcionando reconocimiento y recompensas para completar la tarea” (p. 319).

Asimismo, parafraseando a Ramos (2005), los líderes transaccionales enfatizan los aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios y el presupuesto. Tiene un alto sentido del compromiso con la organización y se ajustan a las normas y valores organizacionales. “El liderazgo transaccional resulta útil y beneficioso en muchos periodos de la vida organizacional. Sin embargo, se convierte en incompleto, raquítico y estrecho en los periodos de cambio acelerado en las organizacionales, ya que no presta atención a los aspectos expresivos de la organización, esto es, al cambio y a la innovación de la cultura de la organización” (p. 82).

2.4.2.2. Dimensiones del liderazgo transaccional

Respecto a las dimensiones del liderazgo transaccional, de acuerdo con la literatura revisada se pueden tipificar los siguientes aspectos:

- a) **Dirección por excepción.** Según Guibert (2011) “este estilo podría resumirse en la máxima “si no está roto no lo arregles”. En este liderazgo prima la función del líder como controlador, ya que se limita a observar si todo discurre como debiera en función de los estándares establecidos, y únicamente interviene, dando *feed-back* negativo, cuando se producen desviaciones. En la base de este estilo está el presupuesto de que el colaborador se encuentra en un nivel inferior de desarrollo, no puede funcionar de modo autónomo y, por tanto, no se puede confiar en él” (p. 159).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta los estudios de Bass (1990), citado por Guibert (2011), la dirección por excepción, implica dos aspectos: a) activa: el líder está atento y busca las desviaciones de las reglas y de los estándares para tomar medidas correctivas antes de que se produzcan. Se esfuerza en fijar normas y reglas para que dichas desviaciones no se den; b) pasiva: el líder sólo interviene cuando el error se produce o el estándar no se alcanza. Ésta última se muestra menos eficaz que la anterior.

- b) **Recompensa contingente.** De acuerdo con Guibert (2011) “este liderazgo supone la existencia de un acuerdo o trato, explícito o implícito: recompensa a cambio de resultados. Las recompensas suelen adoptar formas muy diversas: elogios por el trabajo bien hecho, el reconocimiento público, o una recomendación para una promoción o para una subida de sueldo” (p 159).

Lo señalado anteriormente, implica que el proceso de intercambio exija que las tareas u objetivos, al igual que los resultados esperados y las recompensas posibles, estén claras y definidas. El refuerzo debe hacerse tan cercano como sea posible al resultado, pero, independientemente del resultado, debe mostrarse aprecio por el colaborador y todo elogio o expresión de ánimo ha de ser sincero para que sea efectivo. En la medida de lo posible los colaboradores deben hacer un seguimiento de su actuación para saber cuán lejos o cerca están del objetivo. Los objetivos deben ser razonables, alcanzables y progresivos para que sean motivadores.

2.4.3. Liderazgo Laissez- Faire.

En líneas generales y desde una definición nominal, este tipo de liderazgo deviene del principio francés *Laissez-faire* que implica “dejar pasar” o “dejarlo ser”. Es una forma no autoritaria. Se trata de un enfoque de no intervención en la gestión, con la teoría de que las personas abandonadas a su propia suerte sobresalen. El líder *laissez-faire* interviene solo cuando sea necesario y con la menor cantidad de control. Dentro de las principales características de líderes que aplican este estilo:

- Prefieren normas claras
- Se mantienen en el fondo
- Tienden a no tomar lados (neutro)
- Influyen poco en el logro de objetivos
- Influyen poco al clima laboral

En forma específica, se puede acotar que los dos estilos de liderazgo desarrollados anteriormente, transformacional y transaccional, son estilos activos, en los cuales, los líderes intervienen activamente e intentan prevenir los problemas. Frente a estos dos estilos de liderazgo Bass (1985), citado por Ramos (2005) habla de un tercer estilo de liderazgo denominado *laissez-faire*, tipificado como “un estilo pasivo que representa la ausencia de liderazgo por lo que se llama también estilo de no-liderazgo. Bajo este comportamiento directivo el líder evita las decisiones, está ausente cuando se le necesita y no se implica” (p. 88).

En otra perspectiva, según Fischman (2005a) este tipo de liderazgo se trata de un “liderazgo ausente, que se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente. No decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. Los líderes de este tipo están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacen algo. Según las investigaciones, este es el liderazgo menos efectivo” (p. 15).

En cuanto al dimensionamiento de este tipo de liderazgo, según Huici, et al. (2012), se trabaja con dos aspectos fundamentales dirección por excepción (pasiva), donde los “líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios” y *Laissez-faire* “señala a

aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes” (p. 197).

2.5. Relación del liderazgo transformacional con otros estilos de liderazgo

Bernal Bass en 1985 publicó uno de sus mejores libros sobre liderazgo titulado “Leadership and Performance Beyond Expectation”, en el cual plantea un modelo de liderazgo de tipo transformacional. El modelo transformacional de Bass tiene su génesis en los fundamentos de MacGregor Burns quien primero planteó en 1978 dos estilos de liderazgos opuestos; el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional para Burns significa una relación de intercambio entre el líder y sus seguidores, porque transacción viene que los seguidores reciben un beneficio a cambio de un trabajo y el mismo Bass acepta esta relación de costo beneficio (Bass citado por Mendoza y Ortiz, 2006).

En el liderazgo transformacional el estímulo se encuentra dentro de la persona en su conciencia, los cuales se compromete con las metas de la organización y rechaza todo beneficio personal. Los líderes transformacionales son aquellos que motivan a las personas a realizar más de los que ellos mismos esperan y, por lo tanto, su producen cambios en la organización (Bass citado por Mendoza y Ortiz, 2006).

Los seguidores en el liderazgo transformacional buscan el beneficio colectivo, el cambio de misión, que lleva a dejar de lado ese interés transaccional por el interés en beneficio de la organización.

Otro estilo de liderazgo presente en el instrumento MLQ (5X), es el Laissez Faire, que significa la ausencia de liderazgo y resulta el liderazgo menos activo y, por consiguiente, es menos efectivo que el liderazgo transaccional y el estilo transformacional. En oposición al transaccional representa la no transacción. La persona con características transformacionales cuyo liderazgo es más activo nunca muestra las cualidades de un líder laissez Faire, por cuanto, su rendimiento dentro de

la organización es de alto nivel, en contraste con un líder de pobre rendimiento. El estilo *laissez Faire*, tiende hacia la inactividad y es inefectivo en sus metas o logros dentro de la institución, sin embargo, el líder transformacional le interesa dar más de sí por el bien colectivo y por ende de la organización.

2.6. El liderazgo en la educación

En el aspecto educativo, más que una autoridad con poder legal encarnada en el Director de una institución educativa, de una Unidad de Gestión Educativa Local, de una Dirección Regional de Educación o del propio Ministerio de Educación, lo que se requiere es de líderes transformacionales y/o líderes pedagógicos para conseguir metas comunes en el sistema educativo.

En relación con lo anterior, según Manes (2011) “en las instituciones educativas el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa” (p. 57).

2.6.1. Elementos esenciales del liderazgo educativo

Uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y hayan pasado por un puesto análogo, sin considerar y analizar en forma detenida la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductos de la gestión escolar.

Sobre el particular existen algunos elementos claves y esenciales para definir la capacidad de liderazgo, los cuales se describen a continuación:

- a) **Honestidad.** El líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.
- b) **Visión compartida.** El líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La

influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.

- c) **Compromiso.** El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores.
- d) **Paciencia.** El líder debe entender el comportamiento de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conducta de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.
- e) **Ejemplaridad.** El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo. En tiempos democráticos los privilegios dejan de tener sentido; por lo tanto, es el momento del consenso u la ejemplaridad.

2.6.2. Perfil del líder directivo

En la actualidad, el liderazgo no se concibe separado de la función directiva. Sin embargo, todavía se resiste el concepto de gerenciamiento por parte de los líderes directivos en las instituciones educativas. Esto se debe a que el directivo actual no solo debe dirigir los rumbos pedagógicos, sino también incorporar las habilidades del gerenciamiento institucional.

Pero todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar. Asimismo, debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e interniveles, un sentido de grupo o pertenencia, la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas. En cuanto a las habilidades personales más importantes podemos mencionar como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la

creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva.

De acuerdo con Manes (2011) el perfil del líder directivo se caracteriza por lo siguiente:

- Conocimientos del sector e institucionales.
- Relaciones institucionales.
- Reputación e historial.
- Potencial y habilidades.
- Valores personales.
- Motivación.

CAPITULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de un paradigma positivista, conocido también como, empírico- analítico, racionalista o tecnológico. Este modelo es uno de los más importantes y que predomina en la educación.

Según Martínez Godínez (2013) citado por Flores, E. (2014)

“la investigación positivista busca hechos o causas de los fenómenos sociales independiente de los estados subjetivos de los individuo; aquí, el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos. Entre sus rasgos más destacados se encuentran su naturaleza cuantitativa para asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia. Por eso al aplicarse a las ciencias sociales se busca que estos se conviertan en un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable...”
(p. 55.)

En concordancia con Martínez G., el enfoque positivista posee naturaleza cuantitativa, porque en nuestra investigación los datos obtenidos a través de una encuesta estructurada, aplicado a los profesores de una institución educativa privada de prestigio en la provincia de Talara y a su directora, fue sometido a procedimientos estadísticos estandarizados para asegurar la precisión y rigurosidad que requiere este tipo de investigación. Este análisis estadístico permitió identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que posee la

directora de esta institución educativa y de esta manera aportar un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable sobre la gestión de esta escuela. Lo anterior también concuerda con lo afirmado por Kerlinger. (1975) citado por MINEDU (2010) “en potencia todos los datos son cuantificables” (p. 7).

3.2 Sujetos de Investigación

La investigación titulada “*Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*”, se aplicó en un colegio privado que solo tiene el nivel secundaria. El sujeto de la investigación lo constituye la directora quien tiene más de 51 años de edad y su experiencia como docente dentro de la institución educativa es de más de 20 años. La gestión de la directiva resulta importante analizar porque demuestra un liderazgo dentro de la organización que permite mantener el prestigio dentro de la comunidad en la provincia de Talara. Por muchos años se desempeñó como profesora de la institución educativa siendo muy conocida por los padres de familia y muy en especial por sus alumnos y alumnas.

Es importante precisar que antes de asumir la dirección, se desempeñó como subdirectora por dos años y como coordinadora de tutoría por el lapso de un año. Durante este tiempo, recibió el respaldo de toda la comunidad educativa realizando un trabajo muy eficiente. Por lo tanto, los docentes encuestados en su mayoría conocen a la directiva, como líder de esta institución educativa privada.

La población de la investigación es tipo intencional, es decir, es no probalístico, por cuanto, se estructuró bajo ningún criterio estadístico. Esta población lo constituyen 24 profesores de los cuales solo se consideraron a 23, porque un profesor no tenía el suficiente tiempo dentro de la institución educativa como para aplicarle la encuesta, recién tiene ocho meses de contrato y, por lo tanto, podría constituir que la información que proporcione tenga un sesgo por la falta de relación con el sujeto de la investigación.

3.3 Diseño de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro del método empírico-analítico y utiliza el diseño por encuesta para recoger información sobre las percepciones de los docentes, respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional que presenta la directora de una institución educativa privada. Este diseño es de corte transversal porque tiene por objetivo analizar una población en un momento temporal concreto considerando las siguientes fases:

1. Seleccionar los objetivos de la investigación.
2. Concretar la información que se precisa en función al instrumento seleccionado
3. Definir la población o sujetos de la investigación
4. Disponer los recursos necesarios para concretar la investigación
5. Elegir el tipo de encuesta.
6. Prever método de análisis estadístico.
7. Aplicar el piloto de la encuesta para contextualizar la redacción de la encuesta.
8. Revisión de la encuesta para evitar errores.
9. Seleccionar los sujetos de la investigación
10. Aplicación de la encuesta a la población seleccionada.
11. Codificación de los datos a través del programa Excel.
12. Análisis de los resultados utilizando el Programa estadístico IBM SPSS versión 22 para entorno Windows
13. Realización de las conclusiones
14. Elaboración del informe.

Es de tipo ex - post-facto, ya que se refiere en retrospectiva las acciones realizadas por el sujeto sin opción a realizar cambios en lo actuado Kerlinger (1975) citado por Y. Contreras (2007). Además se ubica dentro de la modalidad estudio de casos por se recoge información de una sola institución educativa y ello no permite realizar generalizaciones con los resultados

3.4 Variables y sub-variables de investigación

La variable para la investigación es el tipo de liderazgo, según el instrumento, se considerara solo el liderazgo transformacional. Esta

variable posee cuatro dimensiones que llamaremos sub-variables las cuales son

Sub-variable: Influencia idealizada.

Sub- variable: Motivación inspiracional

Sub- variable: estimulación intelectual.

Sub- variable: consideración individualiza.

Definición operacional de la variable y las sub-variables o dimensiones:

Variable	Definición operacional
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Este liderazgo transformacional se da en la relación líder- seguidor, donde los seguidores lo constituyen los profesores y el líder logra una transformación en sus creencias, valores y van más allá de sus intereses personales para alcanzar una meta en común, logrando un esfuerzo mayor que permita superar aquellas expectativas que se tenían al inicio.

Sub- variable	Definición operacional
INFLUENCIA IDEALIZADA	<p>Corresponden a la dimensión donde el líder influye en sus seguidores transmitiendo confianza, entusiasmo y respeto.</p> <p>El líder demuestra autoconfianza generando en sus seguidores lealtad y compromiso, gracias a su comportamiento honesto y coherente, lo anterior produce respeto por lo que hace mas no por el hecho de ser director de la institución. Estas características abarcan la mayor cantidad de preguntas en esta dimensión. Las cuales son:</p>

	<p>P6.- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.</p> <p>P10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.</p> <p>P14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.</p> <p>P18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.</p> <p>P21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.</p> <p>P23.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.</p> <p>P25.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza</p> <p>P34.- Enfatiza la importancia de una misión común</p>
<p>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</p>	<p>En esta dimensión encontramos características en las cuales el directivo motiva a sus seguidores y produce inspiración en ellos. Se toma en cuenta el trabajo en equipo que encamina hacia metas comunes haciéndolo con optimismo y entusiasmo. Esta dimensión se operacionaliza a través de los siguientes ítems</p> <p>P9.- Habla de forma optimista sobre el futuro.</p> <p>P13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades debe ser satisfecha.</p> <p>P26.- Presenta una convincente visión del futuro.</p> <p>P36.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.</p>
	<p>Esta dimensión abarca cuatro preguntas del cuestionario relacionadas con aquellas</p>

<p>ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL</p>	<p>características que promueven la creatividad y la innovación rechazando formas tradicionales o comunes de trabajo. No muestra temor a equivocarse y considera diversas opciones de para solucionar alguna dificultad.</p> <p>Las preguntas de esta dimensión son.</p> <p>P2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.</p> <p>P8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.</p> <p>P30.- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos</p> <p>P32.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.</p>
<p>CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.</p>	<p>Abarca 4 ítems del instrumento y considera características donde el líder tiene una consideración individual del seguidor, conoce sus necesidades y trata de ayudarlo en sus debilidades, actuando de manera diferenciada con él. Está siempre atento a escucharlo.</p> <p>Este constructo se operacionaliza con la siguientes preguntas:</p> <p>P15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.</p> <p>P19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.</p> <p>P29.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.</p> <p>P31- Me ayuda a mejorar mis capacidades</p>

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se ha utilizado para recoger información una encuesta porque permitió una mejor sistematización y medición de los datos, y como instrumento se empleó un cuestionario estructurado Multifactor leadership Questionnaire conocido en sus sigla en inglés MLQ (form 5X – short).

El MLQ 5X versión corta es un instrumento elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), y está compuesto por 45 ítems que miden múltiples variables.

Es un instrumento validado en diversos estudios e investigaciones. Particularmente se ha utilizado para este estudio la versión en castellano que empleó el investigador chileno Claudio Thieme en su tesis doctoral “*liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile.*” Y recientemente la utilizada para obtener el grado de Magister en educación por la Pontificia Universidad Católica del Perú de Ysrael Martínez Contreras con su tesis “*El liderazgo transformacional en la gestión de una institución pública en el distrito de Santiago de Surco*”; para el caso peruano. Lo anterior, se encuentra dentro de los antecedentes de estudio de esta investigación.

A pesar de estar este instrumento ya validado, se solicitó la opinión de expertos para tener más consistencia en su aplicación, por tener que ser utilizada en un institución educativa privada que solo posee el nivel secundaria en su gestión.

El magister Luis Alvarado Pintado docente de esta casa de estudio recomendó que se cambiara el valor de la escala:

De:

NUNCA	RARA VECES	ALGUNAS VECES	BASTANTE A MENUDO	SIEMPRE
0	1	2	3	4

Por:

NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Para evitar al momento del procesamiento estadístico se pierda la medición con el valor “0” dentro de la escala.

El Dr. Julio Ramón Kcomt Otero, manifestó que el instrumento tenía claridad y coherencia y, por lo tanto, entendible para los docentes y no era necesario realizar algún cambio en la redacción.

También se aplicó una prueba piloto a 3 docentes y 2 directivos que laboran en instituciones privadas de prestigio en la provincia de Talara. Esta prueba piloto se llevó a cabo para conocer si la redacción del instrumento era entendible y no tuviera ninguna ambigüedad. Todos los docentes manifestaron que el cuestionario lo era y no hacía falta algún cambio.

Para calcular la confiabilidad de esta versión adaptada del cuestionario se aplicó el instrumento a una población de 23 docentes de la institución educativa privada Federico Villarreal, y posteriormente se realizó la prueba estadística de Alfa de Cronbach. Si bien la investigación se centrará en las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional: Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada, el cuestionario aplicado recoge información del liderazgo Transaccional y liderazgo Laissez Faire. En ese sentido, el siguiente análisis determina la fiabilidad de la escala utilizada para el instrumento total, esto es en sus 45 reactivos o preguntas:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	45

Lo anterior, demuestra que el instrumento resulta válido como un constructo total por tener un Alfa de Cronbach de ,934 en el rango de 0 a 1.

En la presente investigación de las 45 preguntas que consta el instrumento solo se utilizarán 20, que pertenecen a las dimensiones del liderazgo transformacional que es materia de nuestra investigación y que están presentes en los objetivos planeados; las otras 25 preguntas fueron utilizadas solo para la fiabilidad de todo el instrumento.

Las dimensiones que al mismo tiempo constituyen las sub- variables son:

- ✓ Influencia idealizada.
- ✓ Motivación inspiracional.
- ✓ Estimulación intelectual.
- ✓ Consideración individualizada.

3.6 Procedimiento de organización y análisis de resultados.

Para la organización de la información obtenida se utilizó procedimientos estadísticos descriptivos, como por ejemplo el programa Excel, para la codificación de los datos, que arrojan los resultados en la aplicación del cuestionario sobre las percepciones de los docentes y la directora.

Posteriormente estos datos fueron sometidos al Programa estadístico IBM SPSS versión 22 para entorno Windows que finalmente arrojaron tablas de frecuencia y gráficos de barras, estos fueron convertidos a porcentajes que el investigador los interpretó según el marco teórico de la investigación.

Los resultados que se obtuvieron de las dimensiones según las percepciones de los 23 docentes y la directora se relacionaron con variables como: sexo, edad, experiencia docente, cargo directivo, etc., para ir obteniendo conclusiones a través de promedios, que el investigador interpretará según los objetivos e hipótesis general de la presente investigación.

Las conclusiones finales, constituyen el aporte más importante de la tesis, con profundidad y rigor se analizaron los resultados de la investigación, y se probaron las teorías presentes en el marco teórico.

CAPITULO IV:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Contexto y sujetos de la investigación

4.1.1 Descripción del contexto de investigación

La IEP Federico Villarreal es el primer Plantel a Nivel Secundaria de Gestión No Estatal creada en la provincia de Talara, fue fundada a iniciativa de un grupo de padres de familia el 28 de marzo de 1969, mediante R.D. 0764 con el nombre de “Colegio Particular Talara”, siendo administrado por ellos, logrando a la fecha la propiedad del terreno a través de la donación hecha por Petróleos del Perú. A partir del 21 de diciembre de 1976 cambia el nombre que actualmente ostenta, IEP Federico Villarreal.

La administración está a cargo de la entidad promotora quien es elegida según los estatutos de la institución educativa cada año, bajo sufragio electoral. Es la única institución educativa donde los dueños son todos los padres de familia que matriculan a sus hijos durante el año lectivo.

Durante sus 45 años de creación institucional ha tenido solo tres directores el primero permaneció desde 1969 hasta el año 1990 (21 años), el segundo director desde 1990 hasta el año 2012 (22 años en el cargo) y la actual directora lleva en el cargo 2 años.

VISION

La institución educativa privada Federico Villarreal tiene como visión:

“Nuestra Institución Educativa Particular “Federico Villarreal” de Talara, para el año 2015, brindará una educación de calidad con alumnos de sólida formación CIENTÍFICO HUMANISTA Y ÉTICA, que les permitan ser creativos, visionarios, protagonistas de su propio aprendizaje y con equilibrio emocional, capaces de adaptarse y convivir con los diferentes retos que le impone la sociedad; logrando un clima democrático y saludable, guiados por maestros competentes, investigadores, eficaces, conocedores de estrategias, modelo de valores éticos y humanistas apoyados con padres de familia responsables y comprometidos en la formación integral de sus hijos; contando con una administración funcional y de vanguardia, con una infraestructura y equipamiento con el avance científico y tecnológico”.

MISION

La visión de esta prestigiosa institución educativa de la provincia talareña es la siguiente:

“Somos una institución educativa de gestión no Estatal donde cada padre de familia se convierte en socio, representado por una Asociación de Padres de Familia que administran sus propios recursos; que brinda un servicio educativo de calidad a la comunidad de Talara basado en :

- Un currículo contextualizado a las necesidades de los estudiantes y a las demandas laborales y ambientales que exige el mundo globalizado.
- En una sólida formación en valores ético-morales y cívico-patrióticos, vivenciándolos en su interacción con los demás agentes de la comunidad educativa.
- La puesta en práctica de técnicas y estrategias que permiten desarrollar las capacidades y creatividad.
- Una gestión administrativa eficiente que optimiza la distribución de recursos económicos, humanos y materiales.
- Un ambiente democrático que permite aprendizajes significativos con la participación activa del educando.
- Una sólida conciencia ambiental y valoración de la salud.

4.1.2 Descripción de los sujetos de la investigación

Este prestigioso colegio privado de la provincia de Talara mantiene un elevado nivel académico posee una certificación que la universidad de Piura otorga a los 28 Mejores Colegios a nivel nacional, debido al excelente rendimiento de los ex alumnos. Asimismo, a través de la Prueba de Aptitud Escolar (PAE) aplicada por esta universidad, los jóvenes logran ingresar anualmente.

Todos los logros y éxitos alcanzados se deben a los semilleros, talleres científicos, deportivos y artísticos programados para la organización y uso adecuado del tiempo libre, basado en una educación en valores que le permiten el desarrollo de habilidades personales en las diferentes facetas de la vida.

Para el año lectivo 2014 se cuenta con una plana docente de 24 profesores de los cuales 20 docentes poseen título profesional en educación y 4 intitulos, pero que se encuentran en proceso de regularización de su título. Algunos profesores comparten su jornada laboral en colegios nacionales incrementando su experiencia en la profesión.

La actual directora según el instrumento MLQ (5X versión corta), posee más de 51 años de edad, tiene una gran experiencia en la docencia y en esta institución educativa privada de prestigio, lleva trabajando desde el año 1995. Durante estos años ha tenido cargos en la institución por la calidad de su liderazgo. Se ha desempeñado como subdirectora y coordinadora de tutoría.

4.2 Resultados de la investigación

4.2.1 Presentación de los resultados

Descripción de variables

Estos resultados permiten describir la distribución de las principales variables socio demográfico de los docentes que participan en la investigación

El siguiente cuadro indica que en la investigación participan 23 docentes. Asimismo, el tipo de gestión de la escuela es privado y la investigación se ha centrado en el nivel secundaria

Tabla 1. Tipo de gestión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Privado	23	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 1, 2014

Tabla 2 Nivel del centro educativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Secundaria	23	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 2, 201

Tabla 3. Género de los participantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	14	60,9	60,9	60,9
Femenino	9	39,1	39,1	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 3, 2014

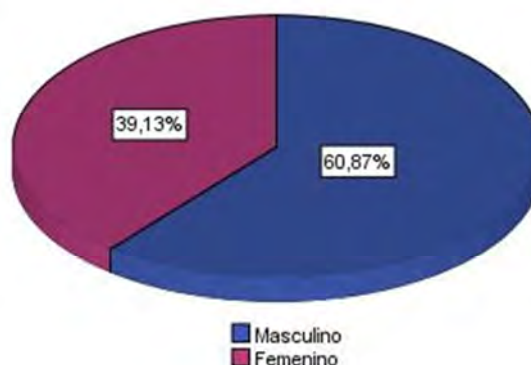


Gráfico 1. Género de los docentes

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 3, 2014.

Otra variable importante en la investigación es la edad del docente. La siguiente tabla muestra la distribución para esta variable:

Tabla 4. Edad de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	[20;30]	1	4,3	4,3	4,3
	[31;40]	3	13,0	13,0	17,4
	[41;50]	4	17,4	17,4	34,8
	Más de 51	15	65,2	65,2	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 4, 2014.

Los resultados indican que la edad que predomina en los docentes que participan en la investigación son los mayores a 51 años, con un 65,2%. Sólo un docente, que representan el 4,3% tiene una edad de 20 a 30 años, siendo este el más bajo.

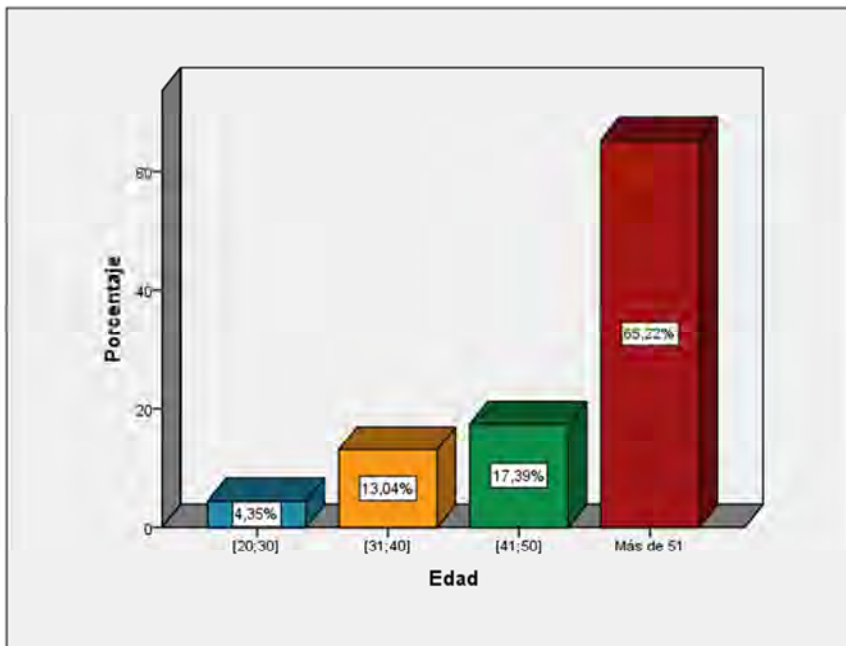


Gráfico 2 Edad de los participantes

Fuente: cuestionario MLQ 5X, pregunta 4, 2014.

El siguiente gráfico ilustra la distribución de la edad según si el docente ha desempeñado algún cargo jerárquico:

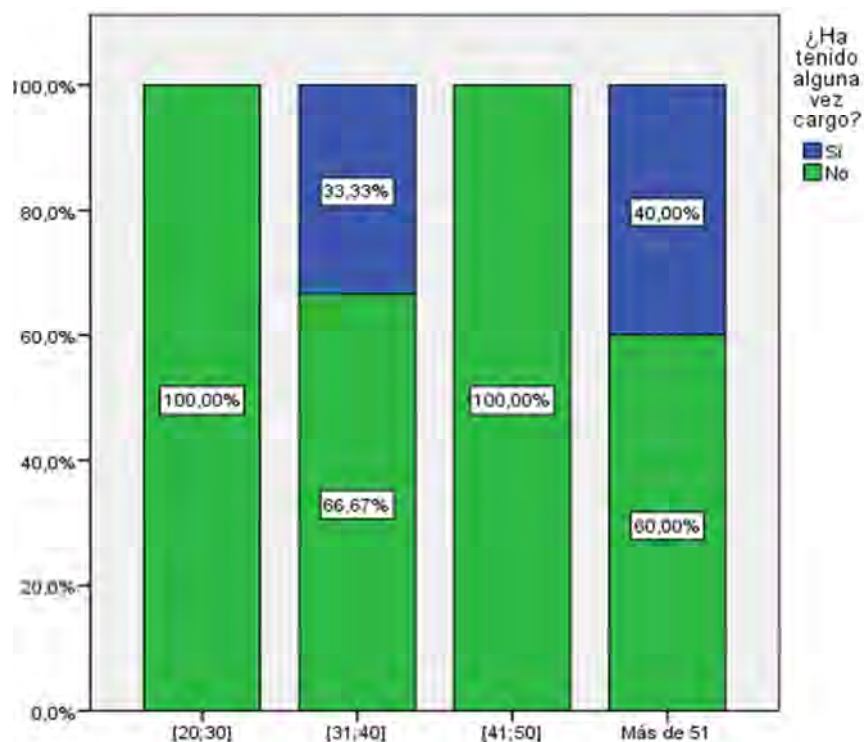


Gráfico 3. Cargo directivo según la edad
 Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 7, 2014

Los resultados indican que los docentes que tienen una edad mayor a 51 son los que mayor experiencia en cargos jerárquicos tiene, pues el 40% de ellos ha ocupado, en algún momento, un cargo. Resultados parecidos se obtienen con los docentes con edades de 31 a 40, en ellos el 33,33% ha experimentado en un cargo jerárquico. Esto es importante, ya que sus percepciones hacia la dirección serán con mayor precisión.

La experiencia docente es una variable de gran interés en temas de educación. La siguiente tabla detalla los resultados para esta variable:

Tabla 5. Experiencia docente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido [1;5]	2	8,7	8,7	8,7
[6;10]	1	4,3	4,3	13,0
[11;15]	4	17,4	17,4	30,4
[16;20]	3	13,0	13,0	43,5
Más de 20 años	13	56,5	56,5	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 5, 2014.

A la luz de los resultados mostrados se puede decir que los docentes en la institución tienen gran experiencia docente, ya que el 56,5% de ellos tiene más de 20 años trabajando en la docencia. Asimismo, el 13% (8,7+4,3) de los profesores tienen diez años o menos en la labor docente.

Gráficamente:

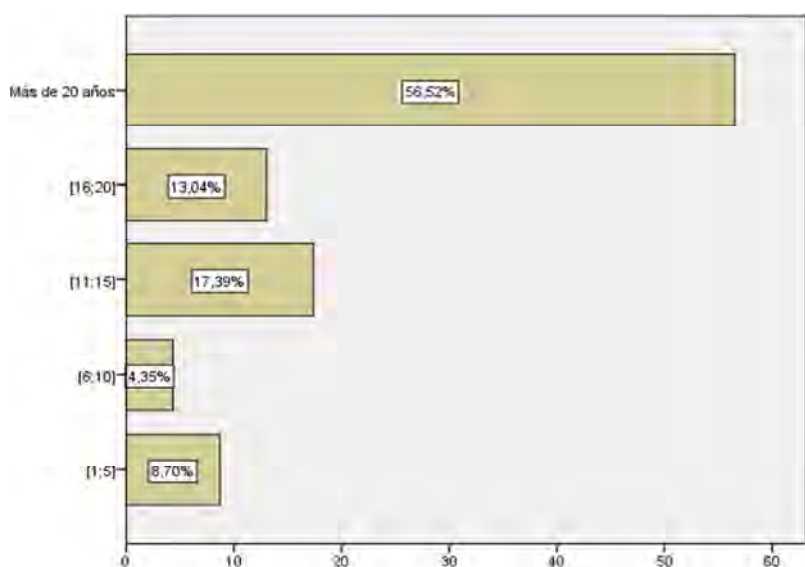


Gráfico 4 Experiencia docente.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 5, 2014.

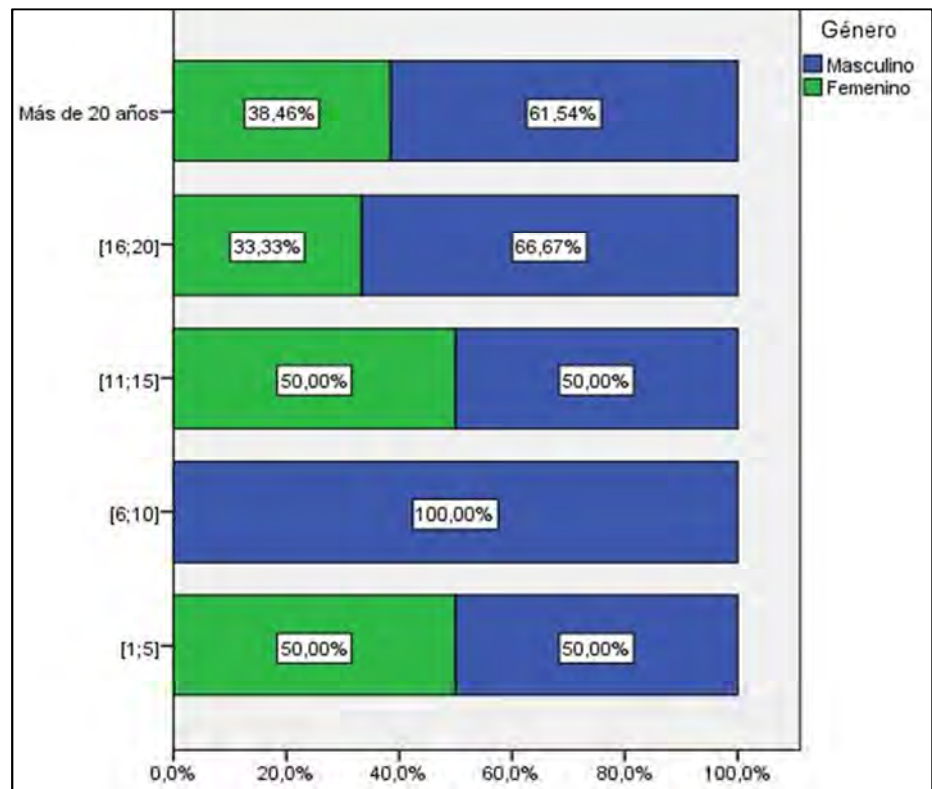


Gráfico 5: Experiencia docente con género

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Al cruzar la experiencia docente con el género del profesor, se tiene que en todos los grupos de edad predominan los profesores varones. El porcentaje es mayor en los docentes que tienen más de 20 años de experiencia docente.

Uno de los objetivos de la investigación es conocer la percepción que tienen los docentes con el director. Una variable que ayuda a conocer la certeza de estos resultados es el tiempo que tiene de trato el docente con el director. La siguiente tabla detalla los resultados:

Tabla 6: Experiencia con el director.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido [1;2]	23	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 6, 2014.

Los resultados muestran que el 100% de los docentes (23) han tratado con el directivo en un tiempo de uno a dos años. Esto se debe a que la directora lleva en el cargo poco tiempo, pero que anteriormente ha desempeñado dos años como subdirectora y un año como coordinadora de tutoría, por lo tanto estos docentes manejan una idea en común sobre el liderazgo de la directora

Solamente 7 docentes han desempeñado algún cargo jerárquico, tal como lo muestran los siguientes resultados:

Tabla 7. Cargo jerárquico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	7	30,4	30,4	30,4
No	16	69,6	69,6	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 7, 2014.

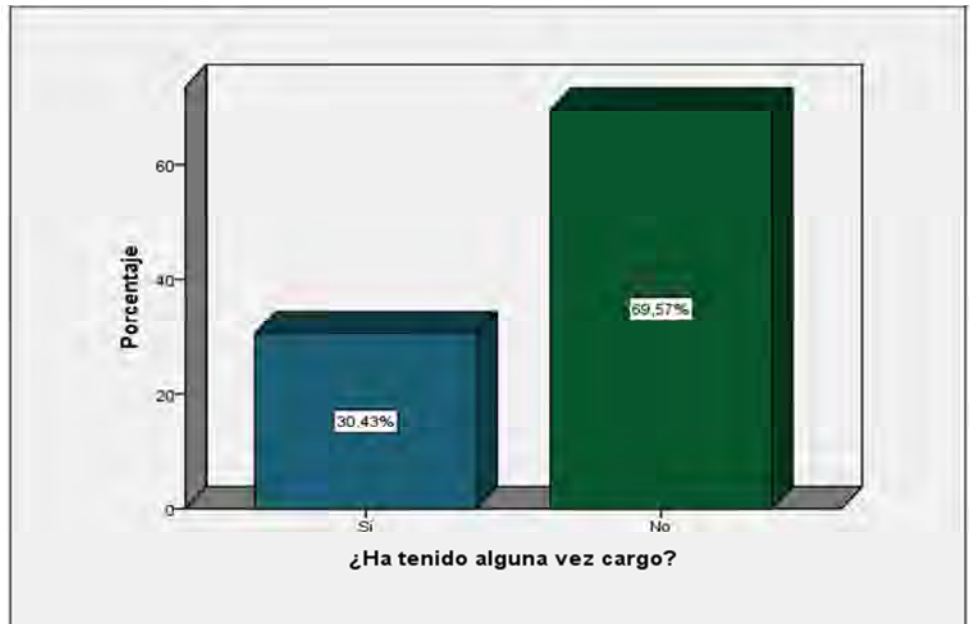


Gráfico 6. Cargo jerárquico.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, pregunta 7, 2014

Análisis de fiabilidad y multivariado para las dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara

Los siguientes análisis buscan determinar la fiabilidad de la escala de medida para cada dimensión del Liderazgo Transformacional

Influencia idealizada

Esta dimensión recoge información sobre cómo se refuerza en los líderes la admiración, respeto y confiabilidad. El profesor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son:

- P6.- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.
- P10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.
- P14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
- P18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.
- P21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.
- P23.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
- P25.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza

P34.- Enfatiza la importancia de una misión común

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El siguiente cuadro muestra el coeficiente para esta dimensión:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	8

Tabla 8 . Índice de Cronbach para influencia idealizada.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P6	25,26	25,474	,462	,860
P10	25,52	23,352	,860	,809
P14	24,70	29,949	,257	,870
P18	25,26	24,202	,639	,835
P21	25,61	23,613	,720	,824
P23	24,96	27,134	,420	,860
P25	25,48	23,079	,797	,814
P34	25,30	26,221	,699	,833

Fuente: Cuestionario MLQ 5X 2014.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente pues al ser su valor de 0,857 nos indica que la escala utilizada es fiable. Asimismo, todas las preguntas, o reactivos, para esta dimensión son correctas pues todas ellas tienen un Alfa de Cronbach menor a 0,9. Es decir ningún reactivo, pregunta, al eliminarse eleva considerablemente el valor del Alfa de Cronbach.

El Análisis Factorial (AF) tiene por objetivo reducir la dimensión para un conjunto de variables, con la menor pérdida de información. Es

decir, pasar de un número alto de variables a un número menor de ellas. Haciendo que el análisis sea sencillo en manejo de información, variables e interpretación. Las preguntas P6, P10, P14, P18, P21, P23, P25 y P34 recogen información de un solo constructo. Al aplicar el AF a estas 8 variables debe otorgar una sola variable cuyo nombre es Influencia Idealizada:

Los resultados de las dos primeras tablas determinan la fiabilidad del análisis factorial con las variables indicadas:

Análisis de correlaciones^a

a. Determinante = ,013

Para que el AF sea válido se debe tener un determinante de la matriz de correlaciones próximo a cero. El resultado mostrado (D=0,013) dice que el requisito se cumple.

Tabla 9. Prueba de KMO y BARTLETT, influencia idealizada.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,818
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	80,661
	gl	28
	Sig.	,000

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Se debe tener una medida de adecuación muestral mayor a 0,6 para que el AF sea viable. El KMO que otorga el análisis es del 0,818, lo cual es correcto para seguir con el análisis.

Finalmente se tiene una prueba de esfericidad de Bartlett significativa ya que se tiene un valor p menor a 0,05 (*Sig.* = *Valor p*= 0,00), lo cual dice que el AF es viable.

Sin embargo el AF indica que las 8 variables propuestas se reducen a dos factores. Tal como lo detalla la siguiente tabla:

Tabla 10. Varianza influencia idealizada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,205	52,562	52,562	4,205	52,562	52,562	3,837	47,965	47,965
2	1,021	12,757	65,318	1,021	12,757	65,318	1,388	17,353	65,318
3	,987	12,339	77,658						
4	,592	7,400	85,057						
5	,481	6,009	91,067						
6	,339	4,232	95,298						
7	,252	3,147	98,446						
8	,124	1,554	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Al analizar los factores se observa que el reactivo, pregunta, P14 forma un solo factor y es el que está distorsionando el análisis, tal como se muestra a continuación:

Tabla 11. Matriz de componente rotado^a

	Componente	
	1	2
P10	,860	,325
P18	,798	,016
P34	,794	,119
P25	,738	,512
P21	,731	,339
P23	,657	-,207
P6	,563	,170
P14	,050	,905

Método de extracción:
análisis de componentes
principales.
Método de rotación: Varimax
con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido
en 3 iteraciones.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Es por ello que se decide eliminar la P14 del análisis y se vuelve a realizar el AF:

**Matriz de
correlacione
s^a**

--

a. Determinante = ,016

Tabla 12. Prueba KMO y BARTLETT.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,823
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	77,368
	gl	21
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia considerando Análisis Factorial. .

Los resultados indican que el AF es aplicable a los siete ítems propuestos. Esto ya que los tres indicadores (D=0,016; KMO=0,823 y

prueba de esfericidad de Bartlett es significativa) son correctos. Las variables propuestas logran reproducir el 58,662% de la información inicial, tal como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 13. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,106	58,662	58,662	4,106	58,662	58,662
2	,992	14,174	72,837			
3	,592	8,458	81,295			
4	,513	7,328	88,623			
5	,414	5,915	94,538			
6	,258	3,685	98,223			
7	,124	1,777	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia considerando análisis de componentes principales.

Tabla 14. Matriz de componente.

	Componente
	1
P10	,918
P25	,858
P21	,799
P34	,790
P18	,770
P6	,603
P23	,556

Método de extracción:
análisis de
componentes
principales.

a. 1 componentes
extraídos.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Motivación Inspiracional.

Esta dimensión recoge información sobre la inspiración motivacional que el profesor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los profesores. Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son:

P9.- Habla de forma optimista sobre el futuro.

P13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades debe ser satisfecha.

P26.- Presenta una convincente visión del futuro.

P36.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El siguiente cuadro nos muestra el coeficiente para esta dimensión:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	4

Tabla 15. Índice de Cronbach: Motivación inspiracional.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P9	10,96	8,498	,636	,770
P13	10,74	9,111	,574	,797
P26	10,91	8,356	,630	,773
P36	10,70	8,949	,723	,735

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente pues al ser su valor de 0,816 indica que la escala utilizada es fiable. Asimismo, todas las preguntas, o reactivos, para esta dimensión son correctas pues todas ellas tienen un Alfa de Cronbach, al eliminar la

pregunta, es menor a 0,80. La pregunta que mejor configura esta dimensión es P36, que indica confianza en que las metas serán cumplidas, ya que al eliminarse esta pregunta el Alfa de Cronbach disminuye de 0,816 a 0,735.

Al aplicar el AF tenemos los siguientes resultados:

Análisis de correlaciones^a

a. Determinante = ,212

Tabla 16. Prueba de KMO y BARTLETT: Motivación inspiracional.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,737
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	30,763
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia considerando análisis factorial.

Si bien el determinante de la matriz de correlaciones no es próximo a cero, se tiene un índice KMO mayor a 0,6 y una prueba de esfericidad significativa lo cual indican que la validez del AF con estas cuatro variables.

El AF indica que las cuatro variables se reducen a una nueva variable denominada Motivación Inspiracional. Esta nueva variable logra reproducir el 65,066% de la información inicial, tal como lo detalla la siguiente tabla:

Tabla 17. Varianza total explicada: motivación inspiracional.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,603	65,066	65,066	2,603	65,066	65,066
2	,698	17,445	82,511			
3	,425	10,615	93,126			
4	,275	6,874	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia considerando componentes principales.

Estimación Intelectual

Esta dimensión recoge información sobre cómo la motivación del líder en innovación y creatividad ayuda al profesor a enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los docentes quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución a dificultades presentes Ramos (2005).

Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son: P2, P8, P30, y P32. Sin embargo, luego de un análisis exploratorio la P30 no se considera porque distorsiona la construcción del factor.

P2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.

P8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.

P30.- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos

P32.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El siguiente cuadro muestra el coeficiente para esta dimensión:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	4

Tabla 18. Estadística total de elemento: Estimulación intelectual.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P2	10,43	5,984	,729	,741
P8	10,04	8,862	,417	,867
P30	10,26	6,292	,828	,691
P32	10,09	7,174	,653	,776

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente pues al ser su valor de 0,824. Se recomienda un Alfa de Cronbach mayor a 0,6. En ese sentido el coeficiente encontrado indica que la escala utilizada es fiable. Asimismo, todas las preguntas, o reactivos, para esta dimensión son correctas pues todas ellas tienen un Alfa de Cronbach menor a 0,9, al eliminar la pregunta.

Al aplicar el AF obtenemos los siguientes resultados:

Matriz de correlaciones^a

--

a. Determinante = ,123

Tabla 19. Prueba KMO y BARTLETT: Estimulación intelectual

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,644
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	41,572
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia considerando análisis factorial.

Nuevamente, para esta dimensión se tiene un determinante no cercano a cero. Sin embargo, se obtiene un KMO de 0,644 el cual es suficiente para continuar con el AF. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett es significativa al 5%, ya que se tiene un valor $p = 0,000$. Asimismo, el KMO para cada una de las variables es mayor a 0,5, lo cual reafirma el uso de estas variables para el AF, tal como lo detalla la siguiente tabla:

Tabla 20. Matrices anti- imagen.

		P2	P8	P30	P32
Covarianza anti-imagen	P2	,346	-,156	-,183	,073
	P8	-,156	,794	,025	-,060
	P30	-,183	,025	,215	-,195
	P32	,073	-,060	-,195	,391
Correlación anti-imagen	P2	,652 ^a	-,299	-,673	,198
	P8	-,299	,799 ^a	,061	-,108
	P30	-,673	,061	,594 ^a	-,672
	P32	,198	-,108	-,672	,658 ^a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente: Elaboración propia considerando el análisis factorial.

El AF con las variables propuestas logran reproducir el 56,506% de la información inicial. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 21. Varianza total explicada: estimulación intelectual.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,639	65,972	65,972	2,639	65,972	65,972
2	,783	19,580	85,552			
3	,444	11,099	96,650			
4	,134	3,350	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia considerando componentes principales.

Consideración individualizada

Esta dimensión recoge información sobre cómo los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del docente mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada profesor

Las preguntas utilizadas en el instrumento para esta dimensión son:

P15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.

P19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.

P29.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.

P31.- Me ayuda a mejorar mis capacidades

El Alfa de Cronbach, determina si la escala utilizada es la adecuada. El siguiente cuadro muestra el coeficiente para esta dimensión:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,228	4

Tabla 22. Índice de Cronbach: consideración individualizada.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P15	10,13	4,028	,193	,071
P19	9,61	7,522	-,436	,779
P29	9,43	3,166	,604	-,468 ^a
P31	9,83	2,514	,529	-,608 ^a

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desearse comprobar las codificaciones de elemento.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

El coeficiente de Alfa de Cronbach para esta dimensión es muy bajo pues al ser su valor de 0,228. Se recomienda un Alfa de Cronbach mayor a 0,6. En ese sentido el coeficiente encontrado indica que habría que tomar con cuidado los resultados para esta dimensión.

Sin embargo, al aplicar el AF obtenemos resultados que indican que estas cuatro variables si se pueden agrupar en una sola dimensión tal como se detalla en las siguientes tablas:

**Matriz de
correlacione
s^a**

a. Determinante = ,255

Tabla 23. Prueba de KMO y BARTLETT: Consideración individualizada.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,657
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	27,134
	gl	6
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia considerando análisis factorial.

Si bien el determinante de la matriz de correlaciones no es próximo a cero, se tiene un índice KMO mayor a 0,6 y una prueba de esfericidad significativa lo cual nos indican que la validez del AF con estas cuatro variables.

Asimismo, todas las variables tienen un coeficiente de adecuación muestral adecuado, pues estos son mayores a 0,6. Tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 24. Matrices anti- imagen: Consideración individualizada.

		P15	P19	P29	P31
Covarianza anti-imagen	P15	,501	,296	-,081	-,148
	P19	,296	,649	-,083	,045
	P29	-,081	-,083	,556	-,288
	P31	-,148	,045	-,288	,475
Correlación anti-imagen	P15	,682 ^a	,519	-,153	-,303
	P19	,519	,615 ^a	-,138	,082
	P29	-,153	-,138	,640 ^a	-,560
	P31	-,303	,082	-,560	,671 ^a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Finalmente el AF proporciona un factor, consideración individualizada, que reproduce el 59,363% de la información inicial:

Tabla 25. Varianza total explicada: Consideración individualizada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,375	59,363	59,363	2,375	59,363	59,363
2	,954	23,857	83,220			
3	,352	8,804	92,024			
4	,319	7,976	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Todas las dimensiones

Si bien la investigación se centra en las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, el cuestionario aplicado recoge información del liderazgo Transaccional y liderazgo Laissez Faire. En ese sentido, el siguiente análisis determina la fiabilidad de la escala utilizada para el instrumento total, esto es en sus 45 reactivos o preguntas:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	45

Tabla 26. Estadística total de elemento.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P6	144,91	551,901	,280	,935
P10	145,17	534,787	,734	,931
P14	144,35	552,510	,476	,933
P18	144,91	539,992	,536	,932
P21	145,26	531,565	,718	,931
P23	144,61	543,522	,529	,932
P25	145,13	533,028	,702	,931
P34	144,96	538,589	,817	,931
P9	145,04	534,043	,585	,932
P13	144,83	542,605	,454	,933
P26	145,00	521,727	,785	,930
P36	144,78	529,087	,802	,930
P2	145,35	526,419	,729	,930
P8	144,96	553,680	,346	,934
P30	145,17	528,696	,797	,930
P32	145,00	533,727	,714	,931
P15	145,65	533,601	,674	,931
P19	145,13	586,755	-,330	,940
P29	144,96	540,316	,634	,932
P31	145,35	522,055	,809	,930
P1	144,70	544,312	,518	,932
P11	144,78	556,178	,321	,934
P16	145,48	531,897	,654	,931
P35	144,65	535,601	,692	,931
P4	144,74	543,838	,521	,932
P22	144,91	536,901	,810	,931
P24	144,61	550,613	,479	,933
P27	144,83	543,787	,536	,932
P3	146,17	569,787	-,037	,937
P12	146,61	590,158	-,456	,940
P17	146,09	567,901	-,003	,937
P20	146,74	586,929	-,480	,938
P5	146,13	584,846	-,325	,939
P7	146,78	579,542	-,305	,937
P28	145,96	568,862	-,016	,936
P33	146,26	585,747	-,442	,938
P39	145,17	534,332	,744	,931
P42	144,91	523,356	,870	,929
P44	145,00	529,636	,884	,930
P37	144,91	535,083	,689	,931
P40	144,96	532,407	,713	,931
P43	144,96	527,771	,845	,930
P45	145,13	521,846	,742	,930
P38	145,09	531,628	,674	,931
P41	144,87	528,119	,748	,930

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, 2014.

Los resultados indican una excelente fiabilidad para la escala del instrumento ya que se obtiene un Alfa de Cronbach de 0,934. Apoyados con este resultado así como las medidas de Alfa de Cronbach para cada dimensión y el análisis factorial aplicado para cada constructo se puede indicar que es correcto el instrumento aplicado y por lo tanto es factible de utilizar el promedio de cada constructo para determinar la influencia de las variables socio demográfico de los profesores sobre estas dimensiones.

Análisis de cada constructo según variables socio demográfico Dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en el Director según la percepción de los docentes.

El siguiente análisis busca determinar qué dimensiones del liderazgo transformacional, son las que predominan en la directora, según la percepción de los docentes.

Tabla 27. Media de cada dimensión según percepción de los docentes.

	Media	Desviación estándar
Influencia idealizada	3,61	,84
Motivación inspiracional	3,35	,57
Estimulación intelectual	3,65	,88
Consideración individualizada	3,65	,78

F

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción de los docentes, 2014.

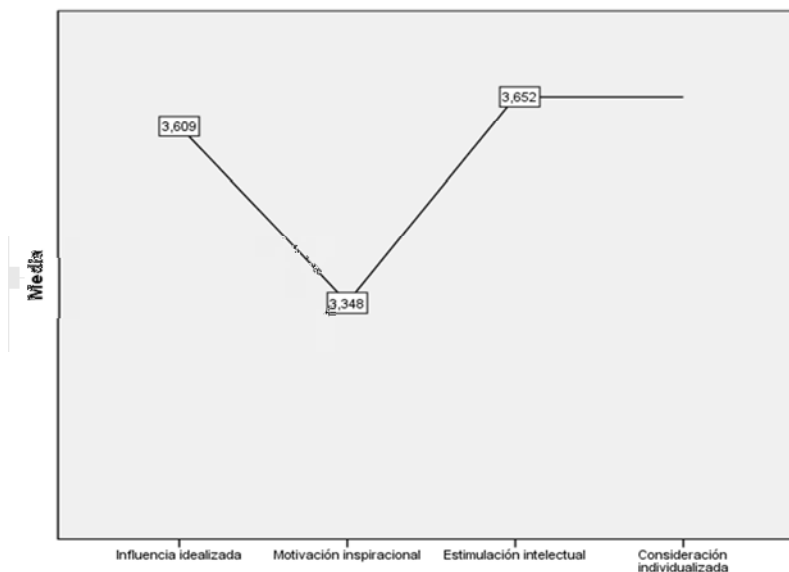


Gráfico 7. Promedio de cada dimensión.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, según percepción de los docentes, 2014.

A la luz de los resultados se puede indicar que son las dimensiones estimación intelectual y consideración individualizada las que predominan, según percepción del docente, en la directora, y en segundo lugar se encuentra la influencia idealizada con una aproximación de 3,609 de media. Por otra parte, la que menos predomina es motivación inspiracional. Esto significa que los docentes ven en la directora a un líder que los motiva a ser innovadores y creativos para enfrentar los problemas que se presentan en la institución educativa y comprometerse así en los procesos de solución. Ramos (2005) Asimismo, los profesores perciben que hay una consideración para las necesidades de cada docente asesorándolos cuando es necesario fomentando un clima adecuado que propicia un aprendizaje mutuo.

Finalmente es importante mencionar que una de las debilidades que ven los docentes en la directora es el poco entusiasmo y optimismo que expone el director hacia los nuevos retos.

Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada según género del docente

La siguiente tabla nos detalla la dimensión influencia idealizada según sexo del docente.

Tabla 28. Influencia idealizada según género.

	Influencia idealizada
	Media
Masculino	3,64
Femenino	3,56

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, según percepción de los docentes, 2014.

Los resultados indican que la percepción de admiración, respeto y confiabilidad de los docentes hacia la directora es mayor en los docentes varones que en las mujeres. Esto significa que esta dimensión es mejor percibida por los docentes varones.

Con respecto a la dimensión estimación intelectual, se tiene que igual predominan los profesores.

Tabla 29. Estimulación intelectual según género.

	Estimulación intelectual
	Media
Masculino	3,71
Femenino	3,56

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, según percepción de los docentes, 2014.

Finalmente, la dimensión consideración individualizada. A diferencia de las otras dos dimensiones, para esta dimensión hay mejor promedio en los docentes de género femenino. Esto es que las profesoras perciben en la directora perciben que les presta mayor atención a sus necesidades individuales para su crecimiento profesional, mientras que los profesores varones ven un descuido de la directora para con ellos Ramos (2005).

Tabla 30. Consideración individualizada según género.

	Consideración individualizada
	Media
Masculino	3,64
Femenino	3,67

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, según percepción de los docentes, 2014.

Gráficamente:

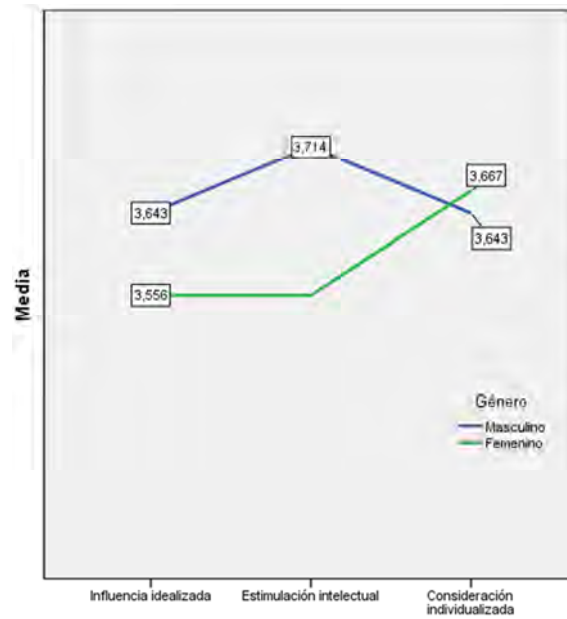


Gráfico 8. Media de tres dimensiones según género.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docentes, 2014.

Influencia Idealizada, Estimación Intelectual y Consideración Individualizada según edad del docente

La siguiente tabla detalla la dimensión Influencia Idealizada según edad del docente

Tabla 31. Influencia idealizada según edad.

		Influencia idealizada	
		Media	Desviación estándar
Edad	[20;30]	5,00	.
	[31;40]	3,67	,58
	[41;50]	2,75	,50
	Más de 51	3,73	,80

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docentes, 2014.

Los resultados indican que la percepción de admiración, respeto y confiabilidad de los docentes hacia el directivo es mayor en las docentes cuya edad esta entre 20 y 30 años. Pero es solo un docente de los 23 que participan en el estudio. Lo interesante está en el grupo de mayor edad, que son 15 de los 23, que son aquellos que tiene más de 51 años. Este grupo de profesores otorgan una media de 3,73 hacia la admiración y respeto para la directora. Huici, et al.(2012) Los que menor calificación otorgan son los docentes con edad de 41 a 50 años. Esto es que los docentes perciben menos autoridad y confianza de la directora.

Con respecto a la dimensión estimulación intelectual, se tiene como resultado que predominan los profesores con edad de 31 a 40 años y los mayores a 51 años. Esto significa que los docentes con estas edades perciben en el directivo a un líder que los motiva a comprometerse en los procesos de solución de problemas de manera creativa Ramos (2005).

Tabla 32. Estimulación intelectual según edad.

		Estimulación intelectual	
		Media	Desviación estándar
Edad	[20;30]	5,00	.
	[31;40]	3,67	,58
	[41;50]	3,25	,96
	Más de 51	3,67	,90

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción de los docentes, 2014.

Finalmente respecto a la dimensión consideración individualizada se tiene que, son los docentes con mayor edad los que se sienten mejor atendidos, en sus necesidades individuales, por parte de la directora.

Tabla 33. Consideración individualizada según edad.

		Consideración individualizada	
		Media	Desviación estándar
Edad	[20;30]	4,00	.
	[31;40]	3,67	,58
	[41;50]	3,00	,82
	Más de 51	3,80	,77

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docente, 2014.

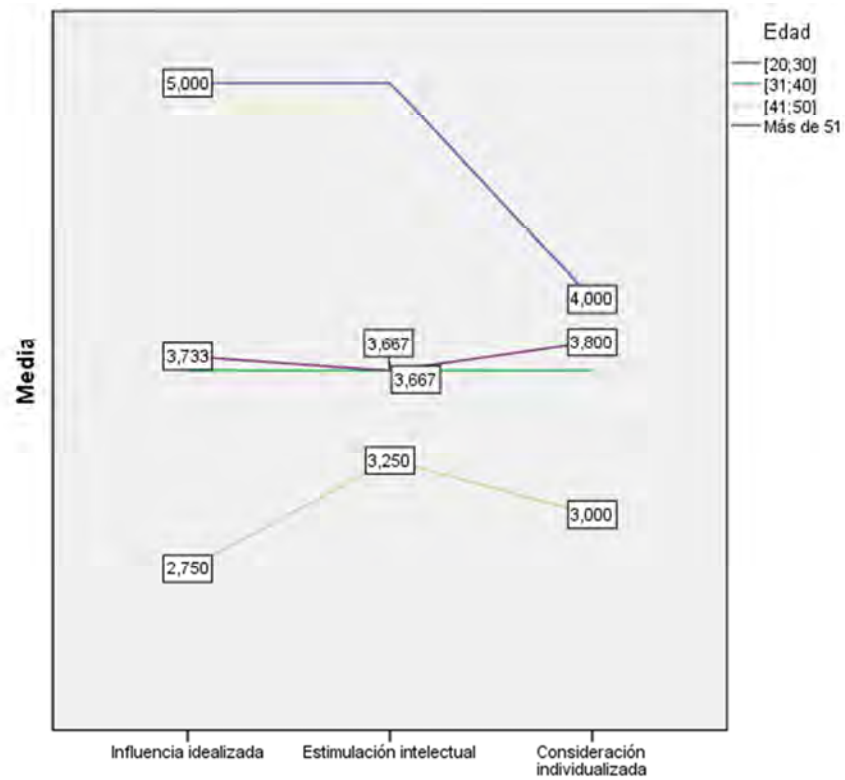


Gráfico 9. Dimensiones según edad de los participantes.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docente, 2014.

Influencia Idealizada, Estimación Intelectual y Consideración Individualizada según experiencia del docente

La experiencia docente y su relación con las dimensiones del liderazgo Transformacional es uno de los objetivos de la investigación. A continuación se detalla la relación de esta variable con Influencia Idealizada:

Tabla 34. Influencia idealizada según experiencia docente.

		Influencia idealizada	
		Media	Desviación estándar
Experiencia docente	[1;5]	4,50	,71
	[6;10]	4,00	.
	[11;15]	3,75	,96
	[16;20]	3,33	,58
	Más de 20 años	3,46	,88

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docente, 2014.

Como se había indicado, en los primeros análisis de este capítulo, hay tres docentes que tiene una experiencia docente menor a o igual a 10 años. Este grupo de docentes son los que mejor califican esta dimensión con una media de 4 y 4,5. Esto significa que son estos docentes los que perciben una mayor admiración y respeto hacia el director Huici, et al. (2012).

En el sentido opuesto están los docentes cuyos años de experiencia docente es de 16 a 20 años. Este grupo de docentes otorga la menor calificación a esta dimensión.

Los resultados para la dimensión Estimación Intelectual se detalla a continuación:

Tabla 35. Estimulación intelectual según experiencia docente.

		Estimulación intelectual	
		Media	Desviación estándar
Experiencia docente	[1;5]	5,00	,00
	[6;10]	4,00	.
	[11;15]	3,75	,96
	[16;20]	3,33	,58
	Más de 20 años	3,46	,88

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docente, 2014.

Nuevamente son los docentes que tienen menos años de experiencia los que mejor califican esta dimensión. Este grupo de docentes ven en el director a un líder que los motiva a involucrarse en la solución de los problemas de la institución de manera creativa.

Los docentes que menor calificación otorgan son aquellos que tienen entre 16 y 20 años de experiencia docente, ellos califican esta dimensión con un promedio de 3,33 de un máximo de cinco. Esto quiere decir que este grupo de docentes sienten que no están motivados por el directivo para involucrarse en la solución de problemas de la institución. Finalmente para la dimensión Consideración Individualizada:

Tabla 36. Consideración individualizada según experiencia docente.

		Consideración individualizada	
		Media	Desviación estándar
Experiencia docente	[1;5]	4,50	,71
	[6;10]	4,00	.
	[11;15]	3,75	,96
	[16;20]	3,00	,00
	Más de 20 años	3,62	,77

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docente, 2014.

Nuevamente se observa que son el grupo de docentes con una experiencia menor o igual a diez los que perciben que la directora los asesora en sus necesidades individuales.

Gráficamente:

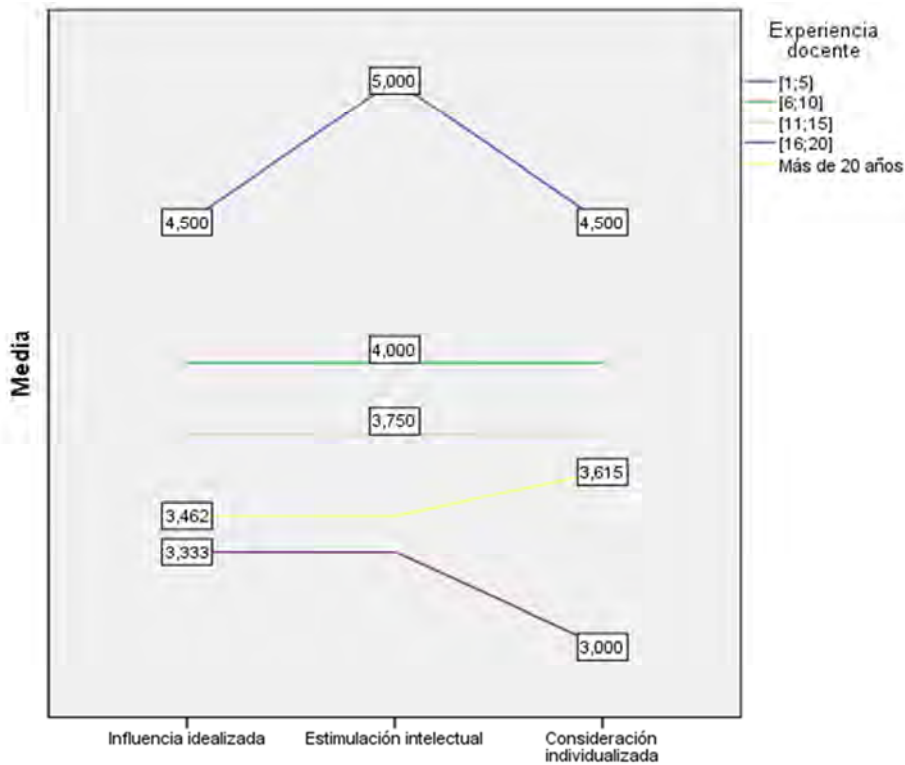


Gráfico 10. Promedio de dimensiones según experiencia docente.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docente y directora, 2014.

De estos análisis se puede concluir que hay dos grupos de docentes que perciben de manera distinta las dimensiones del liderazgo Transformacional en la Directora. En el sentido positivo están los docentes con una experiencia menor o igual a 10 mientras que en el sentido negativo están los docentes cuyos años de experiencia son de 16 a 20 años.

Dimensiones del liderazgo según agente: Docente - Director

El siguiente análisis busca determinar cómo se presentan las dimensiones del liderazgo Transformacional según los docentes y la directora. Con ello se busca probar que tienen distintas percepciones con relación a la actuación.

Tabla 37. Promedio de dimensiones según percepción docentes-directora.

	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
	Media	Media	Media	Media
Docente	3,609	3,348	3,652	3,652
Director	5,000	5,000	5,000	4,000

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docentes- directora, 2014.

Los resultados indican que la percepción de la directora es siempre mayor a la de los docentes en todas las dimensiones. Existe una sobre estimación por parte de la directora. Esto significa que el directivo considera que en el ejercicio de su cargo lo realiza adecuadamente su función como líder transformacional y, por lo tanto, se puntual alto según su percepción.

Gráficamente:

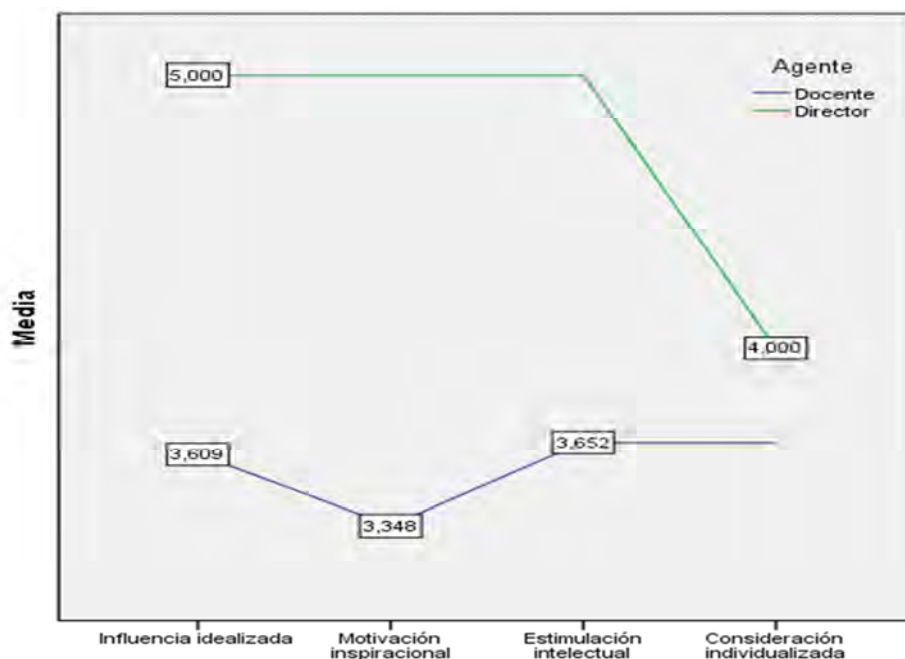


Gráfico 11. Promedio de dimensiones según percepción docentes-directora.

Fuente: Cuestionario MLQ 5X, percepción docentes- directora, 2014.

4.2.2 Discusión valoración de los resultados

- El 56,5% que corresponde a 13 docentes tiene experiencia docente mayor a 20 años, lo anterior, resulta importante porque su conocimiento en la profesión garantiza una mejor percepción. Del grupo anterior los docentes que tienen mayor experiencia son aquellos que tienen la mayor edad, es decir, más de 51 años, este grupo constituye el 40% de los profesores encuestados y son los docentes que mayor tiempo conocen a la directora, esta información resulta importante porque la información proporcionada a través de las encuestas resultaron más consistentes.
- De todos los encuestados el 30,4% que corresponde a 7 profesores ha tenido cargo directivo. La experiencia en el cargo es importante porque se conoce la función que desempeña la directora y, por lo tanto, la percepción del docente resulta más relevante de aquellos no tienen esa experiencia directiva, lo cual constituye el 69,57% siendo 16 profesores.

- Las dimensiones del liderazgo transformacional de estimulación intelectual y consideración individualizada son las que más predominan según la percepción de los docentes de Institución educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara, porque poseen un promedio de 3,652. Luego le sigue la influencia idealizada es aquella donde el líder influye en sus seguidores a través de la confianza, entusiasmo y respeto esta dimensión posee una media de 3,609 en una escala de 5.
- La dimensión que menos predomina es la motivación inspiracional con una media de 3,348. Los docentes perciben en la directora que no les infunde optimismo según las preguntas de esta dimensión, por lo tanto, no muestra con entusiasmo la visión de futuro de la organización, debido a la falta de convicción.
- La dimensión donde la directora infunde respeto, entusiasmo y confianza (influencia idealizada), es mayor en los docentes varones con una media de 3,64 frente al 3,56 de las docentes. Debido que la mayor cantidad de encuestados son varones y ellos tienen mayor tiempo de conocer a la directora que las docentes mujeres.
- En la dimensión del liderazgo transformacional relacionada con la estimulación intelectual es mayor en los profesores con una media de 3,71 frente al 3,56 de media de las profesoras. Esto demuestra que los profesores sienten que la directora de la IEP Federico Villarreal de la provincia de Talara promueve en ellos la creatividad y la innovación frente a los problemas que se presentan dentro de la institución educativa.
- La dimensión consideración individual las profesoras perciben a la directora de la IEP Federico Villarreal, como un líder que se preocupa por sus necesidades. El promedio en ellas es de 3,67 frente a la media de 3,64 de los docentes de sexo masculino.
- La dimensión influencia idealizada que reúne en esencia las características de un líder transformacional que promueve el respeto, la admiración y confiabilidad en sus seguidores, es mayor en profesores cuyas edades están entre 20 a 30 años, pero es importante precisar que solo es en un docente, este profesor percibe en la directora a un líder que los inspira y comulga en sus valores

morales y su fuerte sentido del deber y autoridad. Sobre esta dimensión podemos determinar que los docentes mayores a 51 años son los que otorgan una media de 3,73 es decir, le atribuyen, según su percepción, características de respeto, admiración y confianza en la directora de la IEP Federico Villarreal de la provincia de Talara. Los docentes que menor califican a la directora de la IEP Federico Villarreal de la provincia de Talara, en la dimensión de influencia idealizada son los docentes cuyas edades fluctúan entre 41 a 50 años.

- La dimensión que percibe en la directora de la IEP Federico Villarreal que mejor atiende sus necesidades se ubica el grupo de mayor edad (mayor a 51 años), con una media de 3,8 y el docente cuya edad oscila entre 20 a 30 años con una media de 4,00.
- La dimensión influencia idealizada de los docentes que tienen una experiencia docente menor o igual a 10 años califican esta dimensión de 4 a 4,5 de media es decir, perciben con mayor respeto y admiración a la directora de la IEP Federico Villarreal. El grupo de docentes que menor percibe la dimensión influencia idealizada en los docentes son aquellos que tienen una experiencia docentes de 16 a 20 años cuya media es de 3,33, esto significa, que mejor perciben las cualidades de respeto y admiración en la directora de la IEP Federico Villarreal.
- Los docentes con menos años de experiencia son los que mejor califican a la directora de la IEP Federico Villarreal en la dimensión estimulación intelectual, Asumen que la directiva promueve la creativa e innovación en ellos frente a las dificultades. Este grupo también son los que mejor perciben a la directora en la dimensión de consideración individualizada con una media de entre 4,00 a 5,00 en una escala de 5.
- Al realizar las comparaciones de las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la directora de IEP Federico Villarreal, según su propia percepción y la percepción de los docentes con las mismas dimensiones, se puede observar que en el análisis factorial la directora se percibe siempre mayor en todas las dimensiones. Se califica con una media de 5, es decir, en la escala más alta en las dimensiones; influencia idealizada, motivación

inspiracional y estimulación intelectual. Solo en consideración individualizada se califica con una media de 4. Lo anterior, permite concluir que la directora siente que tiene las dimensiones del liderazgo transformacional y que durante su quehacer educativo los pone en práctica.

- Los docentes perciben que la directora posee características del liderazgo transformacional, pero en una escala menor a la percepción de la directora. Las dimensiones que predominan son la estimación intelectual y consideración individualizada, ambas con un promedio de 3,652. Los profesores consideran que la directora promueve la creatividad e innovación ante las dificultades y problemas, buscando caminos diferentes en su solución. Además perciben que en ella que tiene un trato diferenciado y considera las diversas necesidades que presentan, trata de apoyarlos en sus necesidades y les brinda asesoramiento cuando lo requieren. Otra dimensión que predomina pero en una valoración de 3,609 es influencia idealizada, consideran dentro de las características los valores importantes que posee la directiva y los docentes se sienten identificados con ella porque también demuestra autoridad y confianza ganándose el respeto de sus seguidores, y la dimensión que menos predomina según la percepción de los docentes tiene una media de 3,348 y corresponde a motivación inspiracional.

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional es un estilo de gestión de rango alto que promueve, dentro de las instituciones educativas la calidad del servicio. Porque sus miembros se organizan en función a las altas expectativas de sus metas u objetivos, por ello, siempre están dispuestos a dar más de lo necesario. A continuación se presentan las conclusiones del presente estudios relacionados con los objetivos.

- Según la autopercepción de la directora las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan más son: influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, el directivo tiene una alta estimación porque se califica con la escala mayor de 5 (siempre), en estas dimensiones. Lo anterior significa, que la directiva se considera que es admirada, respetada por sus seguidores y que comparte con ella sus principios éticos y morales; la directora de esta institución educativa percibe también que motiva a sus docentes y que a través de su optimismo les infunde entusiasmo dentro de la institución; además ella considera que desarrolla frente a las dificultades la creatividad e innovación. Otra dimensión que también predomina es la consideración individualizada según la autopercepción de la directora, pero en escala de valoración de 4 es decir, casi siempre esto implica a manera de conclusión final que la directora se percibe como que desarrolla este liderazgo dentro de su gestión educativa.

Las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la directora según la percepción de los docentes son:

- La dimensión estimulación intelectual, del liderazgo transformacional, es la que predomina en el directivo de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara, según la percepción de los docentes, porque los profesores le reconocen en una escala de valoración con una aproximación a 4 (casi siempre). Por lo consiguiente, perciben que la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal los motiva, toma riesgos y solicita al personal sus ideas para solucionar las dificultades que presenta la organización.
- La misma valoración con una aproximación a la escala 4 (Casi siempre) posee la dimensión de consideración individualizada del liderazgo transformacional, al igual que la dimensión anterior. Por lo tanto, los profesores le atribuyen a la directora de institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara características importantes de esta dimensión. Perciben que atiende sus necesidades en forma particular, los escucha atentamente y los hace sentir personas importantes dentro de la institución.
- La influencia idealizada es la tercera dimensión del estilo del liderazgo transformacional que predomina en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara, con una aproximación del promedio en nuestra escala de, casi siempre (4), esto significa, que los docentes reconocen en el directivo a un líder confiable y digno de admiración además de ser respetada por el colectivo de la organización porque comparten sus principios morales y éticos , esto resulta importante porque sus seguidores darán siempre más en su trabajo para conseguir las metas de la institución.
- Uno de los objetivos de la investigación es relacionar la percepción de los docentes con la autopercepción de la directora, por lo tanto se puede establecer que existe una relación de predominio de la dimensión de estimulación intelectual porque, tanto los docentes como la directora, le dan el promedio mayor. La consideración individualizada resulta ser la dimensión mejor percibida por los docentes, al igual que la dimensión anterior tiene el mismo promedio, con aproximación a la escala 4 (casi siempre), y en percepción de la directora también lo considera, pero con una valoración exacta en escala 4 (casi siempre). La dimensión de

influencia idealizada, que constituye una de las dimensiones importantes del liderazgo transformacional, también es la que predomina según la percepción de la directora con el máximo promedio, es decir, se considera un líder que promueve respeto, confianza y estima en sus seguidores, sin embargo, en la percepción de los docentes esta dimensión se ubica como la segunda en predominar, según el promedio de las escalas.

- A la luz de la investigación se determina que la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara desarrolla algunas dimensiones del liderazgo transformacional según la percepción de los docentes y la propia autopercepción de la directiva. Esto comprobaría la hipótesis general de la presente investigación. Porque en la escala del 1 al 5 las dimensiones de estimulación intelectual y consideración individualizada, son las que mejor se perciben tanto a la directora como en los docentes, lo mismo ocurre con la influencia idealizada, que se encuentra en los docentes con una predominancia, como lo afirma anteriormente, con una aproximación al valor 4 de casi siempre y en la auto percepción de la directora se puntúa con la escala de máxima de 5 (siempre).

RECOMENDACIONES

Se propone las siguientes recomendaciones, bajo los resultados obtenidos en la presente investigación sobre las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal. El propósito principal de estas recomendaciones es optimizar la gestión de la organización educativa y mejorar el servicio educativo bajo criterios de calidad.

- Elaborar un perfil del cargo directivo que desarrolle características del liderazgo transformacional, porque está demostrado a través de las diversas investigaciones y el presente estudio, que este estilo de liderazgo se presenta siempre en gestiones que promueven la calidad de las enseñanzas.
- La consideración individualizada es una dimensión importante en la relación líder –seguidor, por ello, se debe organizar y ejecutar acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico dentro de la institución educativa privada Federico Villarreal para poder diagnosticar de una manera más objetiva las necesidades que presenta los docentes en el ejercicio de su profesión y a través del seguimiento y dialogo permanente superar estas dificultades y enrumbar los destinos de la organización hacia metas más consistentes.
- La influencia idealiza es una dimensión muy importante del liderazgo transformacional que debe ser desarrollada con mayor consistencia por el líder. Por ello, resulta interesante que el directivo programe jornadas donde los valores morales, éticos y los

compromisos con la organización deben ser analizados de manera consciente, para definir de manera colegiada la línea axiológica de la institución educativa. Porque al transitar todos por ese camino, está inmerso el estilo que el líder le otorga a la institución.

- Realizar dentro de la institución educativa jornadas de reflexión sobre los diversos problemas que se presentan en ámbito académico, clima institución, etc., además de llevar a cabo jornadas de inter-aprendizaje para promover la creatividad e innovación y sistematizar aquellas experiencias exitosas que buscan solucionar problemas, de esta manera el directivo desarrollará y fortalecerá la dimensión de estimulación intelectual en sus seguidores.
- Planificar y ejecutar dentro de la institución educativa privada Federico Villarreal un programa de formación sobre liderazgo transformacional, tanto para el personal directivo como para toda la organización educativa. Lo anterior se relaciona con temas de la mejora continua del servicio educativo en instituciones de prestigio que buscan estándares superiores de calidad.
- En el proyecto educativo institucional (PEI) dentro del apartado relacionado con el diagnóstico que se realiza, a través de la técnica FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades), y que anualmente está sujeto a revisión, determinar las debilidades que presentan el personal, tanto directivo como docente y diseñar acciones concretas para superar estas dificultades.
- Implementar y fortalecer en los directivos nuevas técnicas de ayuda al personal a su cargo. Estas deben estar relacionadas con coaching y mentoring, para incrementar la capacidad profesional de los líderes y poder ayudar a sus seguidores en las necesidades que presentan.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, I. (1998). *Líderes e imagen pública en Venezuela: elementos para el estudio del liderazgo*. Venezuela: Fondo Editorial de Humanidades y Educación – Universidad Central de Venezuela.
- Ayoub, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana: Metodología y resultados de una investigación empírica*. México, D. F.: Manufactured and published by.
- Bernal, J. (2001) Liderar el cambio: el liderazgo Transformacional. *Anuario de educación, 1-47*
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder: Historias ancestrales y vivencias personales*". Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2005a). *El líder transformador I*". Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fischman, D. (2005b). *El líder transformador II*". Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Flores, E. (2014) *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Universidad de Piura. Piura: disponible http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1

- Gago, F. M. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre liderazgo educacional*. Madrid, España: Solana e Hijos, A.G., S.A.
- Gioya, P. y Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Güell, M. (2006). *¿Por qué he dicho blanco si quería decir negro?: Técnicas asertivas para el profesorado y formadores (2da ed.)*. Barcelona, España: GRAÓ de IRIF, S.L.
- Guibert, J. M^a. (2011). *Gestión socialmente responsable*. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Haro, M., Klajn, D., López, G. y Morando, A. (2010). *Psicología social*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana, S.A.
- Huici, C., et al. (2012). *Psicología de los grupos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Issacs, D. (1995) *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. (3ra edición ampliada). Pamplona, España: EUNSA.
- Jiménez, F., et al. (2006). *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder*. Barcelona, España: Gráficas Rey, S.L.
- Manes, J. M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional (2da ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granicia S.A.
- Martínez. Y. (2007) *liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Surco*. Tesis maestría. Pontificia universidad Católica del Perú. Piura: disponible http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1
- Ministerio de Educación. (2014) *Marco del buen desempeño directivo*. Lima, Perú: MED

- Mañú, J. (1999). *Equipos directivos. Para centros educativos de calidad*. Madrid, España: Ediciones RIALPA, S.A.
- Mendoza, M y Ortiz, C (2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*, 14(1)118-134.
- MINEDU. (2010). El Conocimiento y la investigación científica. Documento del Programa de Especialización en investigación educativa módulo I: IESPP CREA disponible http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2010/09/Material_dia_1.pdf
- Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M^a. J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*: Madrid, España: Grupo Industrial de Artes Gráficas Ibersaf Industrial, S.L.
- Oltra, V., et al. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona, España: Gráficas Rey, Sl.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (1998). *Liderazgo y dinámica grupal (4ta ed.)*. Lima, Perú: Autor.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia, España: Universitat de Valencia.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional (10ª ed.)*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. México: Universidad Iberoamericana.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?.Chile: UNIrevista, 1, 1-12.

ANEXOS

ANEXO 01

Matriz de Consistencia

Problema de estudio	Sujeto de estudio	Variables/categorías	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis
¿Qué dimensiones del liderazgo transformacional predominan en la directora de la institución educativa Federico Villarreal de la provincia de Talara?	Directora	liderazgo transformacional	Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal a partir de las percepciones de los docentes y de la propia autopercepción de la directora.	1. Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara según su autopercepción.	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara desarrolla algunas dimensiones del liderazgo transformacional según la percepción de los docentes.</p>
		Influencia idealizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individualizada	2.- Describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara según la percepción de los docentes. 3.- Analizar la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara según la percepción de los docentes y la autopercepción de la Directora.		

ANEXO 02

Cuestionario aplicado a los Docentes

Estimado docente

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo.

En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de la actuación del director en el centro.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su centro.

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

DATOS INICIALES

- 1. Tipo de gestión del centro educativo**
- Estatal ()
 - Privada ()
 - Parroquial ()
- 2. Nivel del centro educativo**
- Inicial ()
 - Primaria ()
 - Secundaria ()
 - Inicial-Primaria ()
 - Primaria-Secundaria ()
 - Inicial-Primaria-Secundaria ()
- 3. Nivel en el que labora**
- Inicial ()
 - Primaria ()
 - Secundaria ()
- 4. Sexo**
- Masculino ()
 - Femenino ()
- 5. Edad**
- 20/30 años ()
 - 31/40 años ()
 - 41/50 años ()
 - Más de 51 años ()
- 6. Experiencia docente**
- De 1 a 5 años ()
 - De 6 a 10 años ()
- 7. Mi experiencia con el/la director/a ha sido**
- De 11 a 15 años ()
 - De 16 a 20 años ()
 - Más de 20 años ()
 - Menos de 6 meses ()
 - De 1 a 2 años ()
 - De 2 a 4 años ()
 - Más de 4 años ()
- 8. ¿Ha tenido alguna vez algún cargo directivo?**
- Sí ()
 - No ()
- En caso positivo, indique los cargos (más relevantes) y el número de años que has estado:**
- Cargo: _____
- Años: _____
- Cargo: _____
- Años: _____

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que le ofrecemos, rodeándola con un círculo.

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

Rodee con un círculo la respuesta elegida

MI DIRECTOR/A...	
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	1 2 3 4 5
2. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	1 2 3 4 5
3. No interviene hasta que los problemas se agravan.	1 2 3 4 5
4. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (Irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	1 2 3 4 5
5. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	1 2 3 4 5
6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	1 2 3 4 5
7. Está ausente cuando se le necesita.	1 2 3 4 5
8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	1 2 3 4 5
9. Habla de forma optimista sobre el futuro.	1 2 3 4 5
10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1 2 3 4 5
11. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	1 2 3 4 5
12. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	1 2 3 4 5
13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	1 2 3 4 5
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	1 2 3 4 5
15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	1 2 3 4 5
16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	1 2 3 4 5
17. Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.	1 2 3 4 5
18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	1 2 3 4 5

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

19. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	1	2	3	4	5
22. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	1	2	3	4	5
24. Hace un seguimiento de los errores detectados.	1	2	3	4	5
25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5
26. Presenta una convincente visión del futuro.	1	2	3	4	5
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	1	2	3	4	5
30. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	1	2	3	4	5
33. Se demora en responder los temas urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de una misión común.	1	2	3	4	5
35. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.	1	2	3	4	5
36. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	1	2	3	4	5
37. Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
38. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	1	2	3	4	5
39. Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto	1	2	3	4	5
40. Demuestra su autoridad.	1	2	3	4	5
41. Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42. Aumenta mis deseos de tener éxito.	1	2	3	4	5
43. Consigue que la organización sea eficiente.	1	2	3	4	5
44. Incrementa mi esfuerzo y motivación.	1	2	3	4	5
45. Lidera un grupo que es efectivo.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO POR DIMENSIONES

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Influencia idealizada

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

- 6.- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.
- 10.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.
- 14.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
- 18.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.
- 21.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.
- 23.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
- 25.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza
- 34.- Enfatiza la importancia de una misión común

Motivación inspiracional

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.

- 9.- Habla de forma optimista sobre el futuro.
- 13.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser Satisfechas.
- 26.- Presenta una convincente visión del futuro.
- 36.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.

Estimulación intelectual

Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

- 2.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.
- 8.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas
- 30.- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.
- 32.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.

Consideración individualizada

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor.

- 15.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.
- 19.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.
- 29.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.
- 31.- Me ayuda a mejorar mis capacidades.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Recompensa contingente.

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

- 1.- Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.
- 11.- Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.
- 16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos
- 35. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.

Dirección por excepción activa.

El líder dirige su atención hacia los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias. Se enfatiza en el desempeño de cada trabajador (colaborador) el cual es monitoreado para encontrar sus errores.

- 4.- Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).
- 22.- Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas
- 24.- Hace un seguimiento de los errores detectados.
- 27.- Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.

LIDERAZGO LISSEZ FAIRE

Dirección por excepción pasiva.

El líder asume una actitud de espera en el error del trabajador (colaborador) para luego corregirle.

- 3.- No interviene hasta que los problemas se agravan.
- 12.- Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.
- 17.- Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.
- 20.- Demuestra que los problemas deber ser crónicos antes de actuar.

Dejar hacer.

- 5.- Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.
- 7.- Está ausente cuando se le necesita.
- 28.- Evita tomar decisiones.
- 33.- Se demora en responder los temas urgentes.

Esfuerzo extra.

- 39.- Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto.
- 42.- Aumenta mis deseos de tener éxito.
- 44.- Incrementa mi esfuerzo y motivación.

Eficacia.

- 37.- Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.
- 40.- Demuestra su autoridad.
- 43.- Consigue que la organización sea eficiente.
- 45.- Lidera un grupo que es efectivo.

Satisfacción

- 38.- Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.
- 41.- Trabaja conmigo de una forma satisfactoria.

ANEXO 03

Cuestionario aplicado al director

Estimado Director

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo del director en un centro educativo.

En este caso se refiere a las percepciones que usted tiene de su propia actuación como directivo en el centro.

No hay respuestas que se puedan considerar mejores o peores. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son las percepciones de las relaciones del director con su centro.

Las contestaciones son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que las valoraciones serán siempre globales.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

DATOS INICIALES

9. Tipo de gestión del centro educativo

- Estatal ()
- Privada ()
- Parroquial ()

10. Nivel del centro educativo

- Inicial ()
- Primaria ()
- Secundaria ()
- Inicial-Primaria ()
- Primaria-Secundaria ()
- Inicial-Primaria-Secundaria ()

11. Nivel en el que labora

- Inicial ()
- Primaria ()
- Secundaria ()

12. Sexo

- Masculino ()
- Femenino ()

13. Edad

- 20/30 años ()
- 31/40 años ()
- 41/50 años ()
- Más de 51 años ()

14. Experiencia docente

- De 1 a 5 años ()
- De 6 a 10 años ()

- De 11 a 15 años ()
- De 16 a 20 años ()
- Más de 20 años ()

15. Mi experiencia con el/la director/a ha sido

- Menos de 6 meses ()
- De 1 a 2 años ()
- De 2 a 4 años ()
- Más de 4 años ()

16. ¿Ha tenido alguna vez algún cargo directivo?

- Sí ()
- No ()

En caso positivo, indique los cargos (más relevantes) y el número de años que has estado:

Cargo: _____

Años: _____

Cargo: _____

Años: _____

Las siguientes páginas contienen los ítems del cuestionario. Elija solamente una respuesta de las cinco posibilidades que le ofrecemos, rodeándola con un círculo.

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

Rodee con un círculo la respuesta elegida

YO COMO DIRECTOR/A...	
1. Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos.	1 2 3 4 5
2. Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas.	1 2 3 4 5
3. No intervengo hasta que los problemas se agravan.	1 2 3 4 5
4. Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	1 2 3 4 5
5. Evito involucrarme cuando surgen temas importantes.	1 2 3 4 5
6. Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	1 2 3 4 5
7. Estoy ausente cuando se me necesita.	1 2 3 4 5
8. Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.	1 2 3 4 5
9. Hablo de forma optimista sobre el futuro.	1 2 3 4 5
10. Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo.	1 2 3 4 5
11. Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	1 2 3 4 5
12. Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.	1 2 3 4 5
13. Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	1 2 3 4 5
14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	1 2 3 4 5
15. Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	1 2 3 4 5
16. Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	1 2 3 4 5
17. Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.	1 2 3 4 5
18. Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo.	1 2 3 4 5

Nunca 1	Pocas veces 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	------------------	--------------	-------------------	--------------

19. Trato a los demás individuo más que como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21. Me he ganado el respeto del profesorado por mi forma de actuar.	1	2	3	4	5
22. Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
23. Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.	1	2	3	4	5
24. Hago un seguimiento de los errores detectados.	1	2	3	4	5
25. Demuestro un sentido de autoridad y confianza.	1	2	3	4	5
26. Presento una convincente visión del futuro.	1	2	3	4	5
27. Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28. Evito tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.	1	2	3	4	5
30. Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.	1	2	3	4	5
31. Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.	1	2	3	4	5
32. Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.	1	2	3	4	5
33. Me demoro en responder los temas urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatizo la importancia de una misión común.	1	2	3	4	5
35. Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.	1	2	3	4	5
36. Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.	1	2	3	4	5
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros.	1	2	3	4	5
38. Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.	1	2	3	4	5
39. Incito al resto a hacer más de lo que yo tenían previsto.	1	2	3	4	5
40. Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás.	1	2	3	4	5
41. Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42. Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.	1	2	3	4	5
43. Consigo que la organización sea eficaz.	1	2	3	4	5
44. Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.	1	2	3	4	5
45. Lidero un grupo que es efectivo.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO POR DIMENSIONES

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Influencia idealizada

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder.

- 6.- Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes
- 10.- Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo.
- 14.- Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
- 18.- Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.
- 21.- Me he ganado el respeto del profesorado por mi forma de actuar.
- 23.- Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.
- 25.- Demuestro un sentido de autoridad y confianza.
- 34.- Enfatizo la importancia de una misión común.

Motivación inspiracional

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores.

- 9.- Hablo de forma optimista sobre el futuro.
- 13.- Hablo entusiastamente acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.
- 26.- Presento una convincente visión del futuro.
- 36.- Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.

Estimulación intelectual

Considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución.

- 2.- Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas.
- 8.- Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.
- 30.- Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos.
- 32.- Sugiero nuevas formas de completar el trabajo.

Consideración individualizada

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor.

- 15.- Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.
- 19.- Trato a los demás individuo más que como miembro de un grupo.
- 29.- Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.
- 31.- Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Recompensa contingente.

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

- 1.- Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos.
- 11.- Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.
- 16.- Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.
- 35.- Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.

Dirección por excepción activa.

El líder dirige su atención hacia los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias. Se enfatiza en el desempeño de cada trabajador (colaborador) el cual es monitoreado para encontrar sus errores.

- 4.- Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)
- 22.- Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.
- 24.- Hace un seguimiento de los errores detectados.
- 27.- Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.

LIDERAZGO LISSEZ FAIRE

Dirección por excepción pasiva.

El líder asume una actitud de espera en el error del trabajador (colaborador) para luego corregirle.

3.- No intervengo hasta que los problemas se agravan.

12.- Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.

17.- Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.

20.- Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.

Dejar hacer.

5.- Evito involucrarme cuando surgen temas importantes.

7.- Estoy ausente cuando se me necesita.

28.- Evito tomar decisiones.

33.- Me demoro en responder los temas urgentes.

Esfuerzo extra.

39.- Incito al resto a hacer más de lo que yo tenían previsto.

42.- Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.

44.- Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.

Eficacia.

37.- Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros.

40.- Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás.

43.- Consigo que la organización sea eficaz.

45.- Lidero un grupo que es efectivo.

Satisfacción

38.- Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.

41.- Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.