ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa Académico de Maestría en Educación para Docentes de la Región Callao

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA

Tesis para obtener el grado de Maestro en Educación en la Mención de

Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación

BACHILLER ROXANA FABIOLA PANTA GÓNZALES

Lima – Perú
2010

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa Académico de Maestría en Educación para Docentes de la Región Callao

ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE BELLAVISTA

Tesis para obtener el grado de Maestro en Educación en la Mención de

Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación

BACHILLER ROXANA FABIOLA PANTA GÓNZALES

Lima – Perú
2010

A mi recordado padre, quien desde el cielo, me acompaña.

A mi madre por su apoyo.

A mi amado hijo Sebastián, por ser el motor de mi vida.

A mi hermana Angella por su paciencia.

A mi amiga Gladys Rocca, por su amistad y apoyo incondicional.

A mis asesores: Dr. Aníbal Meza y Dr. José Muñoz.

Asesor:
Dr. José Muñoz

Pág.

Índice de contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
Marco Teórico	3
Base histórica	3
Base teórica	4
Liderazgo	4
Liderazgo como capacidad	6
Liderazgo como proceso	7
¿Quiénes son los líderes?	7
Tipos de líderes	9
Estilos de liderazgo	9
Principales enfoques teóricos acerca del liderazgo.	10
Enfoque de los rasgos.	10
Enfoque situacional.	12
Enfoque de Bernard Bass:	12
Enfoque del procesamiento de la información.	13
Liderazgo transformacional	13
Liderazgo transaccional	14
Laissez Faire	14
Estilo de Liderazgo y género	15
Liderazgo en la labor docente	17
Liderazgo transformacional en los docentes	18
Antecedentes	21
Problemas de investigación.	26
Objetivos.	28
Objetivo general.	28
Objetivos específicos.	28

MÉTODO 30
Tipo y diseño de investigación. 30
Variable. 30
Definición conceptual 30
Definición operacional 30
Participantes 31
Instrumento de investigación 33
Ficha técnica 33
Validez 35
Confiabilidad 36
Procedimientos 36
RESULTADOS 38
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS 59
Discusión 59
Conclusiones 63
Sugerencias 64
REFERENCIAS 66
ANEXOS
Anexo 1. Tabla de especificaciones.
Anexo 2. Matriz de consistencia del instrumento de investigación.
Anexo 3. Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-A).
Anexo 4. Clave de corrección del CELID-A
Anexo 5. Tabla de baremos según protocolo
Anexo 6. Tabla de baremos según la data
Anexo 7. Cálculo del tamaño de la muestra
Anexo 8. Cálculo de la afijación de la muestra

Índice de tablas

Tabla 1. Capacidad de líder y fuentes de poder 6
Tabla 2: Principales rasgos de los lideres 11
Tabla 3: Población de docentes del nivel secundario de Bellavista 31
Tabla 4: Distribución de la muestra 32
Tabla 5. Estadístico de fiabilidad 36

Índice de tablas Estadísticas

Pág.

Tabla 1. Estadística del estilo de liderazgo que predomina en docentes del nivel secundario 38

Tabla 2: Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Carisma 40

Tabla 3: Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Inspiración 41

Tabla 4: Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual 42

Tabla 5. Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Consideración individualizada. 43

Tabla 6. Distribución de docentes según liderazgo transformacional 44

Tabla 7. Distribución de docentes según liderazgo transaccional en su subdimensión recompensa contingente 45

Tabla 8: Distribución de docentes según liderazgo transaccional en su dimensión Dirección por Excepción. 46

Tabla 9: Distribución de docentes según Liderazgo Transaccional 47

Tabla 10: Distribución de docentes según Liderazgo Laissez Faire. 48

Tabla 11: Subdimensión Carisma 49

Tabla 12: Subdimensión Inspiración 49

Tabla 13: Subdimensión Estimulación Intelectual 50

Tabla 14: Subdimensión Consideración Individualizada 50

Tabla 15: Liderazgo Transformacional 51

Tabla 16: Subdimensión Recompensa Contingente 51

Tabla 17: Subdimensión Dirección por Excepción 52

Tabla 18: Liderazgo Transaccional 52

Tabla 19. Lassiez-Faire 53

Tabla 20. Institución Educativa 54

Tabla 21. Edad 55

Tabla 22. Género 56

Tabla 23. Tiempo de Servicio 57

Tabla 24. Condición Laboral 58

Índice de figuras

Pág.

Figura 1: Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión carisma 40

Figura 2: Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión inspiración. 41

Figura 3: Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual. 42

Figura 4: Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Consideración Individualizada. 43

Figura 5: Distribución de docentes según liderazgo transformacional. 44

Figura 6: Distribución de docentes según liderazgo transaccional en su subdimensión recompensa contingente 45

Figura 7: Distribución de docentes según liderazgo transaccional en su subdimensión dirección por excepción. 46

Figura 8: Distribución de docentes según liderazgo transaccional. 47

Figura 9: Distribución de docentes según Liderazgo Laissez Faire. 48

Resumen

La investigación tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante en docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de Bellavista en la región Callao, la investigación es descriptiva, de corte transversal y naturaleza cuantitativa. Se utilizó el cuestionario Celid-A el cual refleja los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y Laissez faire. La prueba permitió obtener puntuaciones en cada estilo y sus respectivas subdimensiones en una muestra de 138 docentes. Los resultados obtenidos fueron: Los docentes se autoperciben con alta habilidad en liderazgo transformacional; los docentes de 35 a 50 años se consideran con alta habilidad en Liderazgo transformacional; Los docentes del género femenino se perciben con alta habilidad en liderazgo transformacional; además, los profesores contratados se autoperciben con alta habilidad en liderazgo transformacional, así mismo, los docentes que tienen de 11 a 20 años de servicio se consideran con alta habilidad en liderazgo transformacional.

Abstract

The investigation had as aim identify the predominant leadership style in teachers of the secondary level of Bellavista's secondary schools in the region Callao, the investigation is descriptive, of transverse court and quantitative nature. There was in use the questionnaire Celid-A which it reflects three leadership styles: transformational, transactional and Laissez faire. The test allowed obtaining punctuations in every style and his respective subdimensions in a sample of 138 teachers. The obtained results were: The teachers are autoperceived by high skill in leadership transformational; the teachers from 35 to 50 years are considered by high skill in Leadership transformational; teachers of the feminine kind are perceived by high skill in leadership transformational; in addition, the contracted teachers are autoperceived by high skill in leadership transformational, likewise, the teachers who have from 11 to 20 years of service are considered by high skill in leadership transformational.

INTRODUCCIÓN

El interés por investigar *Los estilos de liderazgo que predomina en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista- Callao* es resultado de comprobarse que no existe un fundamento teórico sólido del liderazgo en el Proyecto Educativo Nacional (PEN); mientras, en el Proyecto Educativo Regional (PER) del Callao, dentro del perfil ideal del docente chalaco, se señala a grandes rasgos dicho aspecto, porque se estima que el docente debe ser líder, creativo, emprendedor, con valores, alegre y capaz de inspirar confianza; no obstante, se queda en una enunciación formal de los rasgos fundamentales que deben caracterizar al líder docente, sin precisar de alguna manera la necesidad de identificar los estilos de liderazgo a partir de un estudio científico de tal modo que permita trazar las líneas maestras específicas de un tratamiento pertinente que coadyuve a la implementación de las políticas y tareas específicas trazadas por las autoridades educativas de modo que contribuyan ostensiblemente al mejoramiento de la calidad educativa.

Por otro lado, en el marco del proceso educativo, la experiencia concreta permite percibir que ser docente no es sólo estar al día en la evolución y ejecución del currículo y en la implementación de una didáctica eficaz sino también en ejercer un liderazgo que pueda conectarse y estimular a los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de apreciar y entender sus necesidades y de buscar modos específicos e individuales de satisfacerlas, de ahí que surja la necesidad de conocer los estilos de liderazgo que reflejan los docentes chalacos en su praxis educativa, para afrontar en mejores circunstancias el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dada la relevancia del trabajo docente en la formación de los estudiantes y su contribución al proceso de gestión de las instituciones educativas, se hace necesario contar con mayor conocimiento acerca del estilo de liderazgo que predominan en los docentes y señalar el más adecuado dentro del ámbito educativo actual. Ello permitirá desarrollar a posteriori propuestas de intervención a partir de las propias características de los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire observadas en los docentes para implementar programas de apoyo y acompañamiento pedagógico, técnico y financiero de carácter distrital, financiado por el Consejo de Administración del Fondo Educativo del Callao y los municipios distritales, tomando en cuenta la misión y visión institucionales que conlleven a desarrollar los indicadores de calidad de la educación.

En base a la pertinencia de esta justificación el tema de liderazgo en educación se considera como un foco nuclear para el equipo profesional de una institución educativa, sin embargo, se hace necesario conocer cuál es la percepción que tienen los docentes de educación secundaria de las instituciones educativas del distrito de Bellavista de la Región Callao sobre el estilo de liderazgo que ejercen en su quehacer educativo; esta situación permitió hacer descripciones por género, edad, tiempo de servicio, condición laboral y por instituciones educativas, mostrando evidencias de las potencialidades y limitaciones de los docentes sobre determinado estilo de liderazgo que predominan en su práctica cotidiana.

Asimismo, la investigación permitirá enriquecer el perfil del docente, pues se necesita que sean capaces de tener una hábil intervención y clara visión de aplicar los principios de justicia social y reconocer de manera práctica, que el mejor modo de aprendizaje se logra a través de la motivación y el compromiso que inspire en sus alumnos y, en el plano institucional, la forma como fomente entre sus colegas la integración al trabajo por la misión, visión y valores morales establecidos por la institución educativa.

Por ello que esta investigación obedeció al imperativo de las necesidades propias y circunstancias profesionales de su autor, es decir, la de aplicar los conocimientos y experiencias en materia de investigación adquiridas en el programa académico de maestría en educación para docentes de la región Callao de la Universidad San Ignacio de Loyola, a fin de contribuir en el desarrollo de propuestas innovadoras.

Finalmente, con las consideraciones estipuladas, el presente trabajo de investigación aborda como propósito central el desarrollo del conocimiento teórico y práctico sobre *Estilos de liderazgos predominantes en docentes del nivel secundaria de las instituciones públicas del distrito de Bellavista-Callao*, basado en el enfoque de Bernard Bass, cuyo aporte ha permitido estructurar la definición operacional del estilo de liderazgo de las instituciones educativas en el nivel secundaria en la región Callao y mediante el análisis y la sistematización de experiencias exitosas acerca del tema, tanto nacionales como extranjeras identificar y aplicar criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación y clasificación de los estilos de liderazgo en los docentes chalacos.

El contenido del presente estudio ha sido estructurado en tres partes: En la primera parte, denominada *Introducción*, se realiza una revisión sistematizada y actualizada de las experiencias e investigaciones que se vienen realizando en el

campo del liderazgo en el contexto internacional y nacional. En la segunda parte, *Método*, se detallan y fundamentan los procesos metodológicos seguidos para la realización de la investigación.

Finalmente en la tercera parte, *Resultados*, se presentan los principales resultados cuantitativos que tratan de contestar a la interrogante planteada en la formulación del problema, que guarda relación con cada objetivo que se planteó en la investigación. Así mismo, se presenta los resultados de la evaluación de la actividad investigadora de acuerdo a la variable e indicadores de estudio, respaldada con la información procesada y sintetizado a través de cuadros y figuras.

Marco Teórico

Base histórica.

Para tener un panorama más clarificador sobre los estilos de liderazgo, nos remontamos a sus inicios, es decir, a sus bases históricas, para lo cual nos hemos basado en el libro Liderazgo práctico: Principios y aplicaciones de los autores Shriberg, A; Shriberg, D. y Lloyd (2004) en donde se menciona que el interés por los líderes no sólo corresponde al mundo de hoy, pues se remonta a la antigüedad. Los griegos de la época clásica, nunca carecieron de grandes líderes, por lo que hicieron del tema de liderazgo un asunto explícito de investigación detallada; pero, ellos se referían específicamente al liderazgo militar, moral y político. En Grecia, por ejemplo, el liderazgo se convirtió en tema de estudio primero y posteriormente, fue adaptado al sentido militar, prueba de ello son las obras de Homero donde se brinda una dimensión de la excelencia del guerrero. Sin embargo, durante la época clásica de Atenas, varios siglos después la vida en las polis era totalmente diferente a la época de los héroes de Homero. La Atenas de Pericles ya no era una sociedad guerrera, sino un poder consumado con un comercio exterior marítimo en pleno auge que sumió a las ciudades-estados en agudas confrontaciones políticas y militares, pero fraguando al mismo tiempo, el nacimiento de la democracia.

Platón (517 a.C), filósofo griego convirtió los problemas de moralidad y política en los ejes de su pensamiento. En su planteamiento de la *Ciudad Ideal*, el tema del Líder Ideal se convirtió en un asunto predominante. En su obra *La República* describió al líder como un armonizador de personas, como el que mejora a quienes dirige y como un individuo con cualidades intelectuales únicas.

Según las ideas políticas de Tomás de Aquino, el líder ideal asume el papel de maestro, renovador y paradigma moral para las personas a quienes dirige. Al

personificar las normas más elevadas de conducta, en términos de bondad y nobleza, los líderes contribuyen a mejorar a aquellos que acuden a ellos en busca de liderazgo.

Nicolás Maquiavelo (1513), en su obra *El Príncipe*, describe al líder como un ser manipulador, audaz, impetuoso y controlador de cualquier contingencia. Con Maquiavelo se vislumbra los inicios de la transición a la modernidad. En donde el liderazgo vive dentro de una matriz complicada de codicia debilidad, poder y suerte.

El siglo XVII fue un período de confusión en Inglaterra. En este período de turbulencia dicho país procreó a dos de sus grandes ideólogos políticos, Thomas Hobbes y John Locke. El problema de liderazgo político, legítimo y eficaz constituyó el punto medular de sus respectivas filosofías.

Thomas Hobbes (1651) en su obra *Leviatan* señala los atributos principales que deben poseer los líderes eficaces como la fuerza y habilidad para infundir en los sujetos, el temor suficiente para obligarlos a cumplir sus compromisos. Hobbes sostiene que la naturaleza humana es egoísta y que ante la falta de un soberano fuerte lo único que hay es caos.

Para Locke (1632 – 1704) el líder garantiza que cada uno respete los derechos de los demás y se abstenga de quebrantarlos y además, el líder se mantiene al margen de las vidas de las personas permitiéndoles ir en pos de sus intereses individuales sin interferencias indebidas.

En el siglo XX, el liderazgo se ha abordado desde un punto de vista científico en las distintas disciplinas tales como la historia, la psicología, la administración y la comunicación entre otros. Los investigadores han tratado de determinar cuáles eran las habilidades, los rasgos y las conductas que hacían efectivo un líder; cuáles aspectos de la situación hacía que una persona emergiera como líder de forma natural y cómo influenciaba a sus seguidores. A pesar del interés, no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada de liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno, resultará difícil la consolidación de una definición unívoca del mismo.

Bases teóricas.

Liderazgo.

El estudio del liderazgo ha conllevado a establecer una serie de definiciones, sin embargo, resulta pertinente señalar lo que acota el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de

Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". (Caballero, 2005, p. 9).

Chiavenato (1993) destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Caballero, 2005, p.10).

Keith Davis señala que:

> El liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos. (Altra V. & Curos, M., 2007, p. 248).

Philip Crosby (1996), poniendo énfasis en el aspecto administrativo establece que: “liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder”. (Madrigal, 2005, p.18)

David Cásares Arrangoiz (1994), por otra parte, enfatiza en las habilidades sin descuidar el entorno del líder y menciona que:

> Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. (Madrigal, 2005, p.19).

Bernard Bass (citado por Castro, Benatuil, Lupano & Nader, 2007, p.33), sistematiza mejor la definición de liderazgo al indicar:

> Existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto. El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, encontramos que las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centraban en el uso del poder y la autoridad. Luego, la atención se centró en los rasgos y las conductas,

para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica. Actualmente, se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos.

Este autor asume un carácter dinámico de la definición al entenderlo como un proceso que interactúa socialmente sobre otros con el propósito de lograr determinados objetivos.

Liderazgo como capacidad.

Stephen P. Robbins, citado por Madrigal (2005, p.19) sostiene que el "Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas".

Andrew J. Dubrin, citado por Madrigal (2005, p.19) afirma: "Liderazgo es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización".

Maurice Eyssautier de la Mora, también citado por Madrigal (2005, p.19), señala: "El liderazgo es una actividad que consiste en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logros de los objetivos de la organización".

Estas tres definiciones tienen como elemento considerar el liderazgo como capacidad, entendiéndose ésta como influencia en las acciones o decisiones, y que están asociadas a cinco fuentes de poder del líder: legítimo, coercitivo, recompensa, experto y referente.

Tabla 1.

Capacidad del líder y fuentes de poder

Capacidad del líder				
Fuentes de poder				
Legítimo	Coercitivo	Recompensa	Experto	Referente
El poder que tiene un líder debido a su posición de la organización.	El poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar	El poder que tiene un líder para otorgar beneficios o recompensas positivas.	Influencia que se basa en la destreza, las habilidades especiales o el conocimiento.	Poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o a sus características personales.

Fuente: Robbins, Stephen y Coulter, M. Administración. 2005.

Liderazgo como proceso.

Robbins (2000), citado por Madrigal (2005, p.19), define el liderazgo como un "proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida".

Rue (1995) habla del liderazgo como un proceso a través del cual una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo. (Madrigal, 2005, p. 19).

Fischer & Schratz (1993), citado por Palomo (2007, p. 20), indica que, para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes:

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora

Pero la que más se adapta al trabajo de investigación, es el desarrollado por Bass, citado por Castro (2007) el cual indica que "el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos". (Castro, Lupano, Benatuil &Nader, 2007, p.18).

Por lo tanto, el liderazgo es un proceso-interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores sobre el cual ejerce su influencia. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo.

El liderazgo ocurre en un contexto grupal. No es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar se suscita dentro de un grupo de personas, por lo tanto es un fenómeno social involucrando el logro de objetivos o metas. El liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes, y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas.

¿Quiénes son los líderes?

Las personas que se convierten en referentes e influyen en los demás son admitidas, explícitamente o implícitamente como líderes. De hecho,

ejercen un poder y lo administran, sea para su propia conveniencia, para favorecer al grupo que las acoge y al que representan o para cumplir con ambos objetivos.

Existen diferentes definiciones de lo que es un líder. Peter Drucker (1996) citado por Caravedo (2004, p. 45) ha encontrado cuatro elementos en común en los líderes que ha conocido: tiene seguidores, sus seguidores hacen las cosas correctas, esos líderes son ejemplo; ellos entienden que su liderazgo es una responsabilidad y no una cuestión de rango, privilegios, títulos o dinero.

En cambio Kouzes & Posner (1995), citado por Caravedo (2004, p. 46) menciona cinco prácticas para ejercer el liderazgo: desafiar los procesos; inspirar una visión compartida; alentar a otros actuar; modelar el camino con su propia práctica; animar a los corazones de los seguidores reconociendo su contribución:

Finalmente, Caravedo (2004) señala que las principales características que distinguen a los líderes son: i) poseen una visión de largo alcance (miran el horizonte); ii) están investidos de un ascendiente o influencia en un entorno que va más allá de su institución; y, iii) tienen una sensación de inconformidad con lo que ocurre y una voluntad de cambiar, cuando menos, su entorno inmediato. Si no posee estas tres condiciones, difícilmente alguien podrá ejercer un liderazgo.

Asimismo, Caravedo (2004) agrega al concepto vertido, otros atributos complementarios que posee el líder, que resumidamente se señala:

- Configuración ética: tiene que ver con los valores que inducen los criterios del líder y su comportamiento.
- Transparencia: es la disposición para mostrar abiertamente las motivaciones, las prácticas, los procedimientos y los resultados en el proceso de liderazgo que despliega.
- Generosidad: se refiere a la disposición del líder a perder poder o control en beneficio de otros que posean cualidades semejantes o mejores que las suyas.
- Nivel de conocimiento: atañe a la comprensión y entendimiento del problema que se pretende resolver.
- Formas de relacionarse: corresponde a la manera en que el líder establece sus vínculos al interior de su organización y también con terceros.
- Madurez personal: concierne a la disposición del líder para aceptar sus límites, así como el reconocimiento de sus equivocaciones o errores y a su voluntad para corregirlas.

Tipos de líderes.

Caravedo (2004), sugiere que ni los líderes ni los liderazgos tienen patrones definidos, exclusivos, únicos. Hay varios tipos de líderes para establecer la diferenciación distinguiremos tres aspectos:

- El sentido de la influencia: Hace referencia a la orientación general de su mensaje (positivo o negativo). Este elemento se relaciona con la visión de líder.
- La esfera de influencia: Se refiere al ambiente (político, económico, social, religioso) desde el que se despliega la acción del líder y en el cual se desenvuelve; este elemento está vinculado con su capacidad de influencia.
- Los atributos complementarios conciernen al carisma y a la personalidad del líder. Estos atributos, sin embargo, pueden ser aprendidos en lo referido a su configuración ética, a la transparencia y generosidad en los actos cotidianos del líder.

Estilos de Liderazgo.

Partiendo de la falta de un concepto único acerca del tema, se mencionan a continuación definiciones realizadas por investigadores que lo han tratado de manera prolija, con el objeto de demostrar los distintos enfoques sobre estilos de liderazgo, que en sus características peculiares se encuentran en función del modo, comportamiento o contexto, conductas relativamente estables o comunes que engloban a todos los tipos de líderes.

Coherente con esta apreciación, citamos a un conjunto de autores que definen estilos de liderazgo:

Lorenzo (1999, p.70), señala que “el estilo son las distintas maneras en que las personas perciben la realidad”

Earler (1990) establece que “es el conjunto de rasgos de la personalidad”. (Citado por Castro, Benatuil, Lupano & Nader, 2007, p.102)

Madrigal (2005, p. 76), en cambio, considera que es el “modo o manera de comportarse en una determinada situación”.

Las definiciones antes citadas presentan algunas características en común: modo, comportamiento y contexto; pero estas definiciones resultan insuficientes, a la luz de la investigación, por cuanto se requiere además de dos características importantes, la de capacidad para influenciar al grupo y logro de objetivos. Por ello, resulta pertinente citar a:

Hampton (1983) quien señala que “el estilo de liderazgo es la suma total de comportamientos de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados”. (Citado por Madrigal, 2005, p. 77)

Davis (1993, p. 14) opina que “el estilo de liderazgo es el conjunto total de acciones de liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas”

Adahir (1998), entiende que “el estilo de liderazgo no existe, el estilo depende en parte de la situación, de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad”. (Citado por Castro, Benatuil, Lupano & Nader, 2007, p.103)

Madrigal (2005) por su parte señala que:

> El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación y en el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias. (p.76).

Las definiciones antes mencionadas comparten algunas características en común: modo de comportarse o relacionarse con el contexto grupal, capacidad para influenciar al grupo y logro de alcanzar objetivos, tareas o metas.

Por tanto el estilo de liderazgo es el patrón de comportamiento que regula el proceso de influir en un grupo de personas para el logro de objetivos comunes.

Principales enfoques teóricos acerca del liderazgo.

Para este estudio fue importante contar con los distintos enfoques con que brinda la teoría y principios del liderazgo, entre los que destaca Castro (2007) son:

Enfoque de los rasgos.

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950 y resurgió a partir de la década de 1990 hasta la actualidad, tras un período de casi total inactividad. Según Bass (1990) citado por Castro (2007, p. 36), indica que este enfoque se enmarca dentro de las denominadas *teorías del gran hombre* que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son.

Tabla 2.

Principales rasgos de los líderes

Stogdill (1948)	Marin (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)
Inteligencia Agudeza Intuición Responsabilidad Iniciativa Persistencia Autoconfianza Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Capacidad de adaptación Dominancia Extroversión Conservadurismo	Orientación al logro Persistencia Intuición Iniciativa Autoconfianza Responsabilidad Espíritu cooperativo Tolerancia Influencia Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Dominancia	Mando Motivación Integridad Confianza Capacidad cognitiva Conocimiento de la tarea.

Fuente: Castro et al. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. (p. 21).

La tabla 2 muestra el proceso histórico de este enfoque según diferentes autores, por lo tanto, el enfoque centrado en los rasgos tiene como presupuesto básico un perfil ideal de líder que puede aplicarse en todas las organizaciones. Este enfoque no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación.

Enfoque conductual.

Esta Escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en relación entre éstas y el liderazgo efectivo.

El planteamiento conductual planteado por Day (2002), para estudiar el liderazgo presupone que los comportamientos del líder más que las características de su personalidad, son los elementos que mayor efecto producen sobre sus seguidores.

Aún cuando los estudios de la Ohio State University y la University of Michigan difieren, ambos se centran en dos aspectos de un gerente: preocupación por la gente y preocupación por el desempeño.

Estos hallazgos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (leader behavior description cuestionarie) y supervisory behavior description.

Sin embargo los resultados de este modelo de liderazgo han sido inconsistentes y pocos claros porque se estudiaron conductas individuales en lugar de estudiarse patrones de comportamiento.

Enfoque situacional.

Existen un conjunto de teorías que hacen hincapié en el contexto situacional. Se basan en la idea de que los diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Por lo tanto un líder efectivo tiene que adaptar su estilo de liderazgo según la situación para que sus acciones resulten efectivas.

Las teorías más usadas por este enfoque según Gorrochotegui A (1997) son:

- Teoría del liderazgo situacional
- Teoría de la contingencia
- Teoría del camino-meta
- Teoría del Intercambio líder – seguidor.

En todas las teorías según éste enfoque, el mejor estilo será el que tenga en cuenta la situación del grupo a partir de su grado de competencia y motivación.

Enfoque de Bernard Bass.

El liderazgo transformacional combate los límites de liderazgo por transacciones:"transforma a los seguidores llevándoles a realizar actuaciones de mayor exigencia que ellos no eran capaces de ver como posibles*". (*Gorrochotegui, 1997, p. 47). Transforma la visión de los seguidores, haciéndoles tomar conciencia de otra visión y misión más elevada. Transforma los intereses personales en intereses por el grupo.

El liderazgo transformacional, transforma a través del empleo de cuatro estrategias: la influencia idealizada con la que el líder sabe que es el ejemplo para los seguidores; la motivación por inspiración con la que el líder inspira a los seguidores dándoles motivos y sentido a lo que hacen; estimulación intelectual con la que el líder, a través de la crítica constructiva y el cuestionamiento, fomenta la creatividad y búsqueda de nuevas soluciones en los seguidores; y la consideración individualizada, con la que se adapta a las necesidades.

Enfoque del procesamiento de la información.

Esta nueva corriente en el estudio del liderazgo tiene como autores a Lord, Foti y De Vander (1984) está basada en la psicología social y cognitiva e intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. Asimismo asumen la importancia del contexto en el que éstas surgen.

Este enfoque afirma que existen diferentes prototipos de líderes y que éstos varían transculturalmente. Estos prototipos están en estrecha relación con los valores culturales de cada sociedad. A su vez los guiones culturales aminoran el rendimiento de un líder que asume determinado cargo, si no existe un ajuste de las conductas esperadas por los seguidores.

Sin embargo, ofrece una desventaja en cuanto a la metodología experimental utilizada ya que tiene poca validez ecológica generalizable a otros contextos. (Castro et al., 2007).

Por tanto, Al hacer este sumario de estos enfoques ya expuestos anteriormente, se llegó a la conclusión que el liderazgo transformacional, lo que pretende es dar una orientación sobre cómo hacer las cosas lo más eficientemente posible; en el caso de la educación, se muestra que hay algunas estrategias que pueden ser usadas con éxito relativo, dependiendo del contexto, de la personalidad y modo de ser del docente.

Para el desarrollo de la presente investigación se basó en el enfoque de Bernad Bass, porque es una teoría que se adapta a las demandas de la educación en el contexto actual, así como lo sostiene Sergiovanni (1995). En el liderazgo transformacional los líderes y sus seguidores están unidos para tratar de lograr metas del más alto nivel que son comunes a ambas partes.

Las dimensiones de Estilos de liderazgo son:

- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Transaccional
- Liderazgo Laissez Faire

Liderazgo transformacional.

Un líder transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de

producción que superen lo que se esperaba. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Las subdimensiones del liderazgo transformacional son:

- Carisma: Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las de líder. A veces es difícil separarla de la dimensión inspiración.
- Inspiración: El líder a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
- Estimulación intelectual: El líder lleva a pesar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
- Consideración individualizada: El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.

Liderazgo transaccional.

Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización.

Cuyas subdimensiones son:

- Recompensa contingente: El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
- Dirección por excepción: Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la toma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

Laissez Faire.

Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.

Estilos de liderazgo y género.

A lo largo de la historia se ha destacado el liderazgo de hombres y mujeres, esta realidad ha servido para que los estudiosos en temas de liderazgo, lo aborden desde una perspectiva de género, centrado específicamente en los estilos de liderazgo Castro (2007) menciona que Helgesen (1990) y Rosener (1995) manifiestan que los escritores de “libros comerciales” o de divulgación, de amplia difusión, que basan sus afirmaciones en experiencias personales o en entrevistas informales a gerentes y otros directivos , suponen que las mujeres líderes son menos autoritarias, más colaboradoras y más orientadas a elevar la autoestima de sus subordinados respecto de sus colegas masculinos. Sin embargo, Powell (1990) expresa que algunos investigadores de las ciencias sociales sugieren que no existen tales diferencias o que éstas serían insignificantes. (Castro et al., 2007 p. 76).

De estas dos controversias se puede colegir que no existe un acuerdo respecto de la posición de las mujeres en puesto de liderazgo.

No obstante, al revisarse la literatura sobre la temática del liderazgo, se encuentra con estudios precursores que datan de 1930 por Lewin, Lippit y White (1939) efectuados con grupos de niños y niñas de 11 años que frecuentaban clubes de ocio. Los autores de esta investigación experimental manipularon la situación a través de tres estilos diferentes de liderazgo: autocrático (el líder organiza todas las actividades, prescribía y prohibía a los niños/as lo que debían hacer), democrático (fomentaba la participación a la hora de tomar decisiones) y laissez faire adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba la iniciativa ni evaluaba). Los resultados mostraron que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. Los resultados obtenidos llevaron a los autores a apoyar el estilo democrático por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

Eagly y Johnson (1990) citado por Castro (2007, p. 77) efectuaron un estudio meta-analítico, que consistió en la obtención de resultados estadísticos que resumen resultados de varios estudios independientes, sustentados en una revisión sistemática de la bibliografía sobre un determinado objeto de estudio, de acuerdo a criterios predeterminados (por ejemplo, publicaciones existentes en un determinado período), se incluyeron 167 estudios comprendidos en el período 1961-1987, mostraron que las mujeres lideraban con estilos más democráticos y participativos que los hombres, y que éstos lo hacían de forma más autocrática o directiva que las mujeres.

Según Castro (2007), Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen (2003) (Castro et al., 2007, p. 77) analizaron 45 estudios comprendidos entre los años 1995 y 2000, siguiendo el método meta-analítico sobre diferencias de género en cuanto a los estilos propuestos por Bass (Transformacional, transaccional y Laissez faire). Dichas investigaciones estuvieron realizadas en su gran mayoría en grandes empresas (58%) pertenecientes principalmente a los Estados Unidos (53%) y en las cuales los líderes eran fundamentalmente del género masculino (65%). Gran parte de los estudios emplearon como técnicas de evaluación el MLQ (Multifactor Leadership Questionaire). Un dato interesante es que la mayor parte de los artículos consultados presentaban como primer autor a una mujer (60%). En términos generales dicho meta-análisis muestra diferencias entre hombres y mujeres no demasiado significativas, pero importantes de tener en cuenta. Según estos datos, las mujeres estarían más orientadas a un estilo transformacional respecto de los hombres. Las mujeres se destacaron especialmente en la característica Carisma. Asimismo, las mujeres obtuvieron mejores resultados en la dimensión Recompensa contingente correspondiente al liderazgo transaccional. Los hombres, por su parte, tendieron a obtener resultados más altos en la dimensión Dirección por excepción, correspondiente al liderazgo transaccional, y en laissez faire. Lo llamativo de estos resultados es que las características mayormente asociadas a un liderazgo efectivo fueron obtenidas por las mujeres y no por los hombres y, sin embargo, son estos últimos quienes ocupan la mayor parte de los cargos directivos.

Eagly, Karau & Makhijani (1995), también citado por Castro (2007, p. 79) en relación con lo antedicho, efectuaron otro meta-análisis de 82 estudios tendientes a medir la efectividad del líder mostraron que tanto los hombres como las mujeres líderes no diferían en general en el nivel de efectividad.

Dobbins y Platz (1986), Donnell y Hall (1980) y Powell (1993), autores citados por Castro (2007, p.79) hicieron otras revisiones y han demostrado similitudes en las aptitudes para liderar, en la motivación para el liderazgo, en el grado de satisfacción con el trabajo, en el nivel compromiso y en la satisfacción del subordinado.

En resumen, estos resultados llevan a considerar dos cuestiones. Por un lado, si las mujeres evidencian características asociadas a un liderazgo efectivo es probable que puedan dar lugar a una excelente performance en las organizaciones. Si supuestamente el estilo de las mujeres a la hora de ejercer el liderazgo es efectivo, entonces no es allí donde debe buscarse la causa de la ausencia de ellas en los puestos de conducción.

Liderazgo en la labor docente.

Otro procedimiento útil para de examinar la naturaleza del rol del profesor es a través del concepto de liderazgo. Se puede considerar que son aquellas profesionales que ejercen uno de los retos de liderazgo más exigentes diseñados por la sociedad: la educación. Los profesores tienen una capacidad no sólo para satisfacer necesidades vitales sino también para anticiparse a ellas. Tal capacidad procede de las cuatro capacidades básicas siguientes: el peculiar comportamiento interpersonal, el cuidado y respeto hacia aquellos con los que trabaja, la empatía y la fuerte creencia en el potencial de otros para crecer, desarrollarse y cambiar.

Los profesores eficaces son aquellos que son capaces de conectarse con sus alumnos de valorar y comprender sus necesidades (ser respetado, ser oído, ser tenido en cuenta, ser animado, ser valorado, ser soportado, estar informado, desarrollarse, tener retos) y buscar modos específicos e individuales de satisfacerlas.

El liderazgo, al igual que la enseñanza, crea un clima que promueve la ejecución de pequeños pasos hacia el cambio, cambio que está libre de vergüenza, miedo, culpa, humillación y degradación.

Así lo confirma Francis Kinsman (1991), cuando indica que:

> Debe existir algún tipo de proceso educativo que traiga el arte de vivir a la gestión del día a día. Siempre ha existido una completa diferencia entre la forma en que los individuos se relacionan con sus colegas y la forma en que lo hacen con sus amigos y con su familia. En este último ámbito, la amabilidad, la tolerancia, etc. No son considerados como sentimentalismo o falta de espíritu, sino como algo que facilita la relación. ¿Podemos considerar un paralelismo con esto en los negocios? La diferencia entre estas dos series de actitudes está comenzando a estrecharse, y ésta puede ser la respuesta a los problemas del mañana. (Day, Hall & Whitaker, 2002, p. 71).

Se destaca un reto esencial para los profesores y líderes: la eliminación de la separación tradicional e innecesaria de lo personal y de lo profesional en las organizaciones. Los seres humanos se sienten mejor cuando están completos e integrados. La separación de la gente que participa en la vida organizativa es una de las tendencias más perjudiciales en la actividad humana.

Liderazgo transformacional en los docentes.

Sergiovanni (1995), fue quien desarrolló el enfoque de Bernard Bass en el campo de la educación, porque encontró que las teorías previas no se acomodaban a las nuevas condiciones “no lineales” y de estructuras abiertas que caracterizan actualmente a los centros escolares. Este autor cree que, para tener éxito, los líderes de las escuelas necesitan implicarse, sobre todo, en procesos de socialización, valores compartidos y colegialidad: “el empleo de un enfoque basado en valores para la definición del rol del líder, no solo asegura que los profesores decidan comprometerse con estándares aceptables, sino que también ofrece al centro una serie de indicadores que definan su salud moral y educativa” (Sergiovanni, 1995; citado por Day, Hall & Whitaker, 2002, p. 100).

Gorrochotegui (1997), en el mismo sentido, aborda el estudio del liderazgo transformacional en el directivo de los centros escolares, asumiendo las prácticas transformacionales como un proceso que pretende:

1º Usar la estrategia denominada “consideración individual”. Ésta consiste, de acuerdo con los teóricos del liderazgo transformacional, en centrar principalmente la atención en las “necesidades y diferencias individuales de los seguidores”. Esto implica que el director debe prestar especial interés a las diferencias individuales, por ejemplo, algunos seguidores reciben más motivación, otros más autonomía, y otros una elevada estructura de tareas; lo que implica una interacción personalizada con los seguidores adoptando con estos un trato más humano, pero que busca sobre todo desarrollar en aras del desarrollo de los seguidores, a través de la delegación de tareas, evitando de esta forma hacer sentir en éstos el peso de la supervisión.

2º Usar la estrategia de “estimulación intelectual”. Ésta señala que el líder estimula en sus seguidores “esfuerzos para innovar y ser creativos”, usando mecanismos como el cuestionamiento, la crítica constructiva, la solución de problemas y acercando viejas situaciones a nuevos caminos. En otras palabras, se motiva la creatividad, no se hacen críticas públicas de los errores individuales; se hace participar activamente a los seguidores en el planteamiento de nuevas ideas, analizar problemas y soluciones creativas de problemas, aun cuando éstas difieran de la del líder.

3º No buscar la propia alabanza.

4º Tener profunda convicciones acerca de lo que es trabajar en equipo.

5º Tener disposición y afán e investigar, estudiar e incluso aprender de la práctica diaria.

6º Saber integrar con habilidad lo que aprende en la práctica diaria.

7º Enseñar a través del ejemplo, reconociendo que su actuación personal ayuda a la formación de los futuros líderes del centro educativo.

8º Tener un fuerte sentido de dirección para el centro educativo, en otras palabras, una visión, un conocimiento del conjunto de las circunstancias, pero sobre todo que la visión que se tenga nunca sea impuesta al profesorado.

9º Conocer a sus colaboradores y profesorado para saber qué momentos son óptimos para proponer un nuevo objetivo, o un cambio.

10º Ser flexible en las metas que se propone.

11º Tomar conciencia de que puede ejercer su "liderazgo" mientras desarrolla actividades propias del "Management", esto es, que aproveche cualquier momento para hablar de la misión o visión del centro educativo, y al mismo tiempo, participe en otros detalles menores conexos a la administración del centro educativo.

12º Tomar conciencia de que es importante lo que él opine y piense sobre educación o sobre lo que significan los resultados académicos; pues tales ideas pueden cambiar las disposiciones de los profesores hacia esos temas, logrando mejores resultados; en otras palabras, utilizar cualquier tema como medio para la comunicación con el profesorado.

13º Involucrar continuamente al profesorado a colaborar con el currículum y las pautas de enseñanza, a fin de que vayan ejerciéndose continuamente en puesto de responsabilidad y liderazgo, y al mismo lo involucre en actividades de formación, investigación, recolección de datos, y mejoramiento profesional, en suma, edificar equipos colaboradores que encaucen la participación, y que estén en continuo crecimiento.

Todas estas estrategias y acciones, que expresan una práctica "transformacional", pueden conducir al éxito si son puestas en práctica por el líder en su interrelación con el profesorado.

Pero la institución educativa es un ambiente de interrelaciones personales de los actores educativos; tenemos así la relación entre el director y los profesores, el profesor y los alumnos, los profesores y padres de familia, etc. que se desenvuelven dentro de sus propios espacios y una dinámica propia. Por ello, es importante que se establezca un perfil del liderazgo docente, en relación con los alumnos, a fin de promover los estándares de la calidad educativa.

Continuando con los aportes de Gorrochotegui (1997), podemos establecer, por analogía, el uso de prácticas "transformacionales" del líder docente con los alumnos, como:

1º Usar la "consideración individual", que consiste en prestar bastante atención a las necesidades y diferencias individuales de los alumnos, puestos de manifiesto en el proceso de interacción social, para el cual el docente debe atender con un criterio personalizado a los alumnos, lo que implica saber escuchar; enseñarles a confiar en sus propias habilidades sociales y reforzarlos en sus autoconcepto y autoestima personales y, motivándolos directamente en sus propios espacios de trabajo escolar; en suma, se trata poner por delante al individuo como persona total dentro del aula.

2º Usar la "estimulación intelectual", esto implica que el líder docente estimula en sus alumnos sus esfuerzos innovadores y su creatividad, a partir de la propia "consideración individual" de los alumnos; esto lleva al líder docente a tener en cuenta el caudal particular de habilidades de los alumnos, atendiendo a sus singularidades, pero poniendo por delante la crítica constructiva y la lealtad hacia el alumnos. En otras palabras, a partir del estímulo intelectual, se busca formar hombres pensantes y operantes, pero al mismo tiempo honestos y consecuentes con su pensamiento y forma de actuar.

3º Fomentar el trabajo en equipo, consiste en desarrollar en los alumnos estrategias, procedimientos y metodologías para lograr metas propuestas; pues, estas resultan de vital importancia porque permiten a los grupos dentro del aula integrar habilidades y competencias, hacia determinados objetivos concretos; el cual implica que el líder docente debe estar preparado en el terreno psicopedagógico para señalar las orientaciones interventoras precisas que estimulen a la socialización de las actividades que efectúen los alumnos dentro del aula como fuera del centro educativo.

4º Tener disposición y afán de investigar, de estudiar e incluso de aprender de la práctica diaria; ello supone vincular teoría y práctica social, teniendo como basamento

su quehacer pedagógico multifacético, en donde las esferas política, económica, social, ideológica y cultural se entrelazan de diverso modo con su praxis pedagógica, el cual le exige respuestas concretas, observación e investigación y practicas innovadoras de la realidad, de tal forma que le instituya de una autoridad plena ante sus alumnos, el directivo y la comunidad educativa, cuando con conocimiento de causa aborde los problemas álgidos; de allí que el líder docente debe permanentemente realizar investigación-acción e involucrar a sus alumnos en esta práctica, con el propósito de afirmar su capacidad intelectual y de liderazgo ante ellos.

5º Tener una visión del conjunto de las cosas; ello significa que el líder docente debe estar familiarizado con los asuntos del aula, de la institución, de la comunidad educativa y el acontecer nacional y mundial; esta praxis lo afirma en el conocimiento de los acontecimientos que le permiten manejar la información y adoptar decisiones inherentes a su capacidad pedagógica, emocionalidad y relaciones interpersonales con un sentido predictivo. Esta característica permite al líder docente motivar y estimular a los alumnos en el conocimiento de su entorno, ha identificar y señalar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la propia realidad les presenta, asumiendo con iniciativa y ventaja una conducta emprendedora y, afrontando con dinamismo la vida social a la que se enfrentan.

6º Enseñar a través del ejemplo; ello implica asumir una conducta honesta y consecuente en la vida privada y profesional, ser un modelo para los alumnos con los que interactúa diariamente en el aula, afirmando altos valores morales y éticos; esto supone que la actitud del líder docente debe ser natural, no alambicada ni mucho menos artificial, lo que entraña un alto sentido de responsabilidad y de honor.

Considero que estos seis elementos, sistematizados en calidad de estrategias y acciones, se deben tener en cuenta en la práctica pedagógica cotidiana, porque permiten sentar las bases de un perfil de líder docente en el centro educativo y proyectar con un profundo sentido de responsabilidad, tanto inspirador y formador en los alumnos.

Antecedentes

Para la realización de la presente investigación, se tomó como antecedentes las investigaciones referidas a estilos de liderazgo que es la variable a investigar, por consiguiente, fue necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta

investigación, que sirvieron como referencia y orientó adecuadamente el presente estudio.

A nivel internacional, entre los antecedentes se tomó a González, O. y González, O. (2007), quiénes tuvieron como objetivo determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Su muestra está conformada por 160 individuos a quienes se les administró un instrumento diseñados por la autora, basado en los trabajos de investigación desarrollados por Bass (1985) acerca del liderazgo transformacional, tomando en cuenta todos los factores propuestos en su modelo: carisma, la participación, la motivación intelectual, entre otros.

Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo predominante en los docentes de dicha facultad es el liderazgo transformacional ya que el porcentaje más alto, un 75% de la población, demuestra que se desempeñan de acuerdo a las características postuladas por este modelo.

Asimismo, se evidenció entre los hallazgos más resaltantes que, los docentes presentan congruencia con su actuación y son carismáticos, estimulan al personal a su cargo, son personas honestas y manejan una buena comunicación con sus alumnos y compañeros de trabajo y, sobre todo, proyectan un liderazgo eficaz.

Nader, Martín y Castro. A (2007), realizaron una investigación denominada Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass, presentan datos correspondientes a un estudio realizado a 224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) residentes en Buenos Aires, Argentina; quienes se desempeñaban en diferentes empresas, el cual tuvo como objetivo principal determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre el estilo de liderazgo. Se utilizó como instrumento una batería de pruebas, siendo una de ellas el Cuestionario de Estilos de Liderazgo - CELID, para determinar acerca de los estilos de liderazgo, también los valores y la cultura organizacional.

Un hallazgo importante es que los valores de autotrascendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción precedían el estilo de liderazgo transaccional. No se observó interacción entre los valores de conservación y el estilo de liderazgo transaccional.

Entre los antecedentes se tomó a Fernández (1992), en su estudio *Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondientes a la I y II Etapa, y el Clima Organizacional de dichas instituciones*, enfatizó la necesidad de relacionar el estilo gerencial del personal

directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco-Venezuela, con el clima organizacional de las mencionadas instituciones. Para el logro de este objetivo, realizó un análisis profundo de tres tipos de estilos gerenciales: autoritario, democrático y Laissez – Faire, de los tipos de comunicación y de las teorías de motivación que se consideraron más adaptadas al trabajo en cuestión.

La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de trabajo de campo y, según la dimensión cronológica es descriptiva; por lo cual se utilizó el método correlacional, específicamente la prueba de asociación Chi cuadrado; y se recolectó los datos a través de un cuestionario estructurado con 50 ítems, que se aplicó por separado a dos estratos muestrales: el primero, conformado por los 17 directivos de las escuelas básicas; y el segundo, formado por el 50% de los docentes de aula (los cuales fueron seleccionados al azar). Los resultados de la investigación determinaron que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altagracia de Orituco, es el Laissez-Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Se indica además que no hubo una definición clara sobre las clases de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.

Los procedimientos estadísticos correlacionales, revelan que existe relación entre el estilo Laissez-Faire encontrado como estilo gerencial predominante y la comunicación informal. Porcentualmente, se encontró que existe relación entre el estilo gerencial y la subdimensión motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan la participación del personal. Por otro lado, el autor recomienda, que se debe mejorar el clima organizacional en las mencionadas escuelas además de adoptar a las necesidades institucionales los estilos gerenciales acordes con cada situación particular y finalmente, recalca la imperativa necesidad de implementar cursos, programas de mejoramiento y postgrados que contribuyan a aumentar la capacidad gerencial de los directivos educacionales.

García (1997) en su investigación *Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica*, planteó una necesidad de dar respuesta a los cambios e innovaciones que se han generado en el ámbito educativo, a través del proceso de modernización y fortalecimiento de la Educación Básica, demanda organizaciones escolares exitosas con gerentes calificados y especializados. La investigación se llevó a cabo en las Escuelas Básicas de I y II Etapa del Distrito Escolar Nº 1 del Estado de Guárico, Venezuela.

Para el trabajo en referencia se uso una investigación de tipo descriptivo-exploratorio, en el marco de la cual se seleccionó una muestra conformada por el 11

directivos y 79 docentes, Esta muestra fue seleccionada a través del muestreo probabilístico estratificado al azar simple por afijación proporcional. A la población en referencia se les aplicó un cuestionario para recabar información sobre los tópicos relevantes del estudio. El análisis de los resultados deriva en que se evidenciaron fallas de los directivos en el cumplimiento de las funciones gerenciales además que no se cumplen los objetivos establecidos y tampoco la planificación de las actividades; se evidencia fallas en la comunicación y en la ausencia de liderazgo, por lo cual, según la autora, afectan la buena marcha de las organizaciones escolares.

El presente estudio no evalúa el liderazgo en el director como en los anteriores trabajos de investigación, sino más bien en el docente. Nieto, R., Mbawmbaw, J. , River, M. E., Valentín, N. & Téllez, R. (2005), presentaron un estudio denominado *Dimensiones del liderazgo docente* de la Universidad Simón Bolívar, México, DF; en el cual se desarrollaron dos escalas confiables y válidas para evaluar el liderazgo docente en las Instituciones Educativas de nivel superior y medio superior del Distrito Federal (México). La primera de ellas tiene una confiabilidad de 0.95 y se conformó por las dimensiones de estilo confiable, cercano, formador, entusiasta, inspirador y carismático. La segunda obtuvo una confiabilidad de 0.94 y se compone por las dimensiones de estilo inseguro, evasivo, negligente, abusivo, agresivo y manipulador. Los estudiantes de las diferentes I.E. participantes evaluaron los estilos de liderazgos de sus docentes de manera semejante; identificaron con mayor frecuencia en sus maestros el estilo confiable en la primera escala, y el estilo inseguro y evasivo en la segunda. Se encontraron correlaciones bajas y a la vez estadísticamente significativas entre las dimensiones de ambas escalas, por lo que de las perspectiva de los estudiantes, los docentes presentan de manera simultánea tanto el estilo confiable como el inseguro, o el confiable y el evasivo.

Entre los antecedentes nacionales, se menciona a Medina, P. (2008) que en su investigación titulada *Reflexiones sobre el liderazgo docente. El liderazgo transformacional en los docentes: una herramienta de gestión. V Encuentro Internacional de la red KIPUS*, Red de docentes para América Latina y el Caribe (denominado Las transformaciones de la profesión docente frente a los actuales desafíos).

Dicha investigación tiene como objetivo propiciar la reflexión sobre la importancia del liderazgo docente en la gestión educativa desde la teoría del Liderazgo Transformacional como herramienta de gestión a partir de su estudio en docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima, orientada a la mejora y reestructuración

de la escuela ante los diversos desafíos que en la actualidad la educación debe hacer frente.

Esta investigación concluye que el liderazgo no es un aspecto exclusivo de la autoridad formal y más bien se complementa con el liderazgo docente que viene a ser un soporte para el logro de los fines institucionales.

Rincón (2005), con su investigación *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao, de la provincia de Andahuaylas. Universidad Nacional Mayor de San marcos, Lima-Perú,* quién al igual que García buscaron probar la relación existente entre liderazgo y desempeño docente. Rincón prueba que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas. El resultado se obtuvo según la opinión de los docentes, el mismo que ha sido recogido mediante un cuestionario. La metodología empleada fue descriptiva, tipo transversal-correlacional. Los sujetos de la muestra constituyen los alumnos, docentes y directivos de la institución en estudio. Se concluyó que los directores de las instituciones educativas vienen tomando como estilo de liderazgo el autoritarismo y la anarquía, generando el rompimiento de las relaciones entre sus miembros, lo que viene afectando el buen desempeño de los docentes en las mencionadas instituciones, y provocando consecuentemente crisis.

Rodríguez (2005), al igual que Nieto, llegó a la conclusión que existe un gran porcentaje de estudiantes con una percepción medianamente favorable (con tendencia a lo desfavorable) de las características de los estilos de liderazgo de los docentes, dichos resultados fueron 74% en comunicación; 58% en relaciones interpersonales; 72 % al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades.

Las características de líder evidenciadas se manifiesta en el desinterés por la participación del estudiante, indiferencia frente situaciones difíciles que se atraviese o siendo rígido frente ante ello, haciendo diferencia en su trato, siendo desatento, manteniendo una mala comunicación, imponiendo su criterio, siendo indiferente al desarrollo de potencialidades y permanentemente insiste en los errores de estos.

Finalmente, se cita a Flores (2003) que en su tesis para optar el grado académico de maestro en Administración Educativa, titulado: Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño en el aula, según la percepción y evaluación del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE 6 – Ate Vitarte, llega a la conclusión que coexiste relación entre el estilo de liderazgo, énfasis de producción y el desempeño docente en el aula, según la percepción y evolución de

los alumnos. Asimismo, que no existe relación entre el estilo de liderazgo, iniciación de estructura y el desempeño en el aula; sin embargo, en dicho estudio demuestra que sí existe relación entre el estilo de liderazgo, tolerancia a la libertad y el desempeño docente en el aula, así como también existe relación entre el estilo de liderazgo, consideración y el desempeño docente en el aula.

Estos resultados abren nuevos cuestionamientos que invitan a continuar investigando sobre el estilo de liderazgo que ejercen los docentes en un salón de clases, así como de sus posibles implicaciones.

Problema de investigación

Los continuos cambios a nivel científico y tecnológico generan el requerimiento de personas que desarrollen habilidades y actitudes diferentes a las tradicionales. Es decir, la sociedad necesita personas capacitadas para el progreso, aptas para enfrentar retos y adaptarse a los cambios en los diferentes ámbitos del conocimiento.

En este contexto es necesario analizar el perfil de los dirigentes sociales, dentro de los cuales destaca, por su función, el docente.

En investigaciones recientes se reconoce que el docente debe tener ciertas características que le permitan asumir un papel relevante en la identificación de problemas y en la toma de decisiones para lograr su solución, por lo cual debe demostrar ser un líder con capacidad para desarrollar el potencial de los alumnos y estimularlos en la solución de problemas ya sea en el ámbito escolar como social.

De otro lado, los responsables del sistema educativo peruano se encuentran realizando grandes esfuerzos por adaptar la educación a las innovaciones de la era del conocimiento y a las exigencias de una sociedad que requiere de individuos capaces de satisfacer las necesidades que confronta el país. Uno de los campos que más está acaparando la atención de los investigadores educativos en estos momentos son los factores que determinan la eficacia escolar. En la investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar se ha obtenido un largo inventario de elementos agrupados en 12 grandes factores: orientación hacia el rendimiento y las altas expectativas del profesorado, liderazgo educativo, consenso y cohesión entre el personal, calidad del currículo, clima escolar, potencial evaluativo, implicación de los padres, clima del aula, tiempo de aprendizaje eficaz, docencia estructurada, aprendizaje independiente, atención a la diversidad, instrucción adaptativa.

En el abanico de factores destaca el liderazgo educativo, el cual en la práctica pedagógica exige de “líderes comprometidos que se preocupen y trabajen para el

cambio y la mejora escolar" (Murillo, 2009, p. 23), motivo por el cual, una de las metas será la formación de líderes docentes.

De esta forma, surge una nueva mirada para el cambio escolar, para el cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

> El centro cambiará si y sólo si cambian los profesores: formación en centros.
>
> El cambio importante es el cambio cultural, los buenos centros tienen formas de trabajar que estimulan la participación de la comunidad educativa, especialmente de los alumnos. El centro que desarrolla cambios exitosos tiene una clara visión de los mismos. El liderazgo como una tarea compartida: liderazgo transformacional. (Murillo, 2009, p.24).

Frente a lo señalado ¿Qué se percibe en las instituciones educativas respecto de los estilos de liderazgo para formular el problema de investigación?

Observamos lo siguiente: Antiguamente, el docente era visto como un líder nato dentro y fuera de las aulas, y estaba asociado a un respeto social indiscutible, motivo por el cual le permitía compenetrarse no solo con la realidad de la escuela, sino también de la comunidad aportando soluciones enmarcadas en el camino del desarrollo social; pero la aplicación de nuevos sistemas de gestión surgidos al alimón de la globalización y la adquisición de nuevos conocimientos generados por la revolución científica y tecnológica que ha llevado a cuestionar las tradicionales estructuras educativas del país, complotaron en el deterioro de la educación formal y también puso en entredicho la gestión de los centros educativos y, con esta, la crisis del liderazgo tradicional que antaño ejercían los directivos y profesores llevando, en el orden de las relaciones sociales, ha desprestigiar el rol social del docente; es en este marco, que la sociedad peruana exige una mejor calidad de la educación, situación que ha llevado al Estado peruano ha implantar sistemáticamente una cultura evaluativa, que ha venido poniendo en evidencia las debilidades de la educación.

La contradicción señalada, permite ver en sus múltiples dimensiones el estudio de los estilos de liderazgo, y, en lo particular, hacer un ejercicio por identificar que estilos de liderazgo se ponen de manifiesto en los centros educativos.

En lo que respecta al distrito de Bellavista de la región Callao, se ha puesto de manifiesto como producto de las relaciones interpersonales y las interacciones sociales entre docentes del nivel de educación secundaria, ya sea de la misma institución educativa o de otras similares en el distrito, la manifestación de diversos

estilos de liderazgo entre los docentes; actitudes disímiles que se perciben en algunos docentes, ya que dejan traslucir en su actividad pedagógica cotidiana cierto carisma, porque son motivadores e involucran en ciertos proyectos concretos al resto de docentes, convirtiéndose con su personalidad en un impulsor decidido de las actividades que suelen organizarse en beneficio de la institución educativa, haciendo que otros docentes dejen de lado sus intereses particulares y trabajen por el interés colectivo, pero además, inspirando a que otros docentes cobren confianza y tomen la iniciativa, porque les permiten el desarrollo de un conocimiento continuo del estado de cosas que se debe cambiar, tornándose de este modo, en un permanente estimulador intelectual porque establece en cada uno de los seguidores una consideración individualizada; sin embargo, también, se ha podido percibir en otro grupo de docentes, que muestran pasividad al cambio, pues están anclada a prácticas tradicionales como el monitoreo del cumplimiento de las tareas señaladas a su responsabilidad o están a la expectativa de exigencia de recompensas por los objetivos cumplidos; de otro lado, observamos también, que otro grupo de docentes muestran actitudes de no liderazgo, evitando comprometerse con las actividades que organiza el centro educativo o los estudiantes.

En ese sentido, todas estas actitudes observadas y percibidas en los docentes que trabajan en el nivel de educación secundaria en el distrito de Bellavista de la región Callao y, en particular, en la institución educativa Callao, han servido de base para investigar la situación prevaleciente del liderazgo docente, motivo por el cual nos lleva a plantear el siguiente problema:

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Bellavista?

Objetivos.

Objetivo General.

Identificar el estilo de liderazgo que predomina en los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Bellavista.

Objetivos Específicos.

1. Identificar en el estilo de liderazgo transformacional qué subdimensión predomina en docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista.

2. Identificar en el estilo de liderazgo transaccional qué subdimensión predomina en docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista.
3. Identificar en el estilo de liderazgo Laissez faire qué subdimensión predomina en docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista.
4. Identificar la predominancia de alguna subdimensión del estilo de liderazgo en instituciones educativas del nivel secundario en el distrito de Bellavista.
5. Identificar la predominancia de algún estilo de liderazgo en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista según edad, género, tiempo de servicio y condición laboral.

MÉTODO

Tipo y diseño de investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha optado por una investigación descriptiva simple de corte transversal, de naturaleza cuantitativa.

Formalización.

El esquema que se usó en la presente investigación fue:

M ---------- OX

Donde:

M = Muestra de la investigación

OX = Observación de la variable: Estilo de liderazgo

Para recolectar los datos se empleó la técnica de la encuesta.

Variable.

La variable de investigación es Estilos de Liderazgo.

Definición conceptual

Estilos de Liderazgo.

Existen distintas definiciones de estilos de liderazgo, pero fue elegida la definición dada por Madrigal por ser la más idónea para la investigación, la cual a continuación se indica:

> El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación y en el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias. (Madrigal, 2005, p. 76).

Esto significa que, el estilo de liderazgo se refiere al modo de comportarse o relacionarse con el contexto grupal, la capacidad para influenciar al grupo y el logro de objetivos, tareas o metas.

Definición operacional.

Serán las puntuaciones brutas de los tres estilos de liderazgo, es decir la suma de los valores que el sujeto marcó en la escala de respuesta múltiples

de 1 a 5, que luego se transformarán en percentil. Las puntuaciones transformadas (percentiles) se interpretan tomando como corte los percentiles 25 y 75. Las puntuaciones inferiores al percentil 25 indican que el sujeto registra pobres habilidades de liderazgo en relación con la dimensión o estilo evaluado.

Se considera pertinente mostrar la tabla de especificaciones (ver Anexo 1) para un mejor entendimiento de la operacionalización de la variable.

Participantes.

La población objetivo estuvo constituida por los docentes del turno mañana y del turno tarde de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Bellavista de la Región Callao, el cual fue de 250 docentes.

Tabla 3.

Población de docentes del nivel secundario de Bellavista

II. EE	DOCENTES
DORA MAYER	52
CALLAO	62
SAN PEDRO	23
GENERAL PRADO	84
FCO. IZQUIERDO	29
Total	250

Fuente: Dirección Regional del Callao

La muestra se obtuvo de la base de datos de la Dirección Regional de Educación de Callao del Ministerio de Educación correspondiente a los centros educativos del nivel secundario del distrito de Bellavista. Para cada una de ellas se especificó, entre otros datos: Número total de centros educativos del nivel secundario del distrito de Bellavista (5); nombre de cada centro educativo del nivel secundario del distrito de Bellavista y número de docentes de cada centro educativo como se indica en la Tabla 3

Para realizar el cálculo de tamaño muestral, se aplicó la fórmula De Aitken y Cotton (Aliaga, 1981). El cálculo de la muestra se puede observar en el Anexo 7.

$$n = \frac{N}{(N-1).E^2 + 1}$$

n =150

Donde:

n es el tamaño de la muestra;

N es la población;

E es la precisión o el error=0.05 = 5%

Una vez calculado el tamaño de la muestra se procedió a estimar la proporción de docente a ser encuestados en cada Institución Educativa, determinando la afijación de la muestra, esta se realiza dentro de cada entidad entre los diferentes estratos de manera proporcional a su tamaño para el cual se emplea la siguiente expresión:

$$n_{hi} = \frac{N_{hi}}{N_h} X\, n_h$$

n_{hi} : Número de docentes en la muestra para el h-ésimo estrato en la i-ésima entidad.

n_h: Número total de docentes en muestra para la h-ésima entidad

N_{hi}: Número total de docentes en el h-ésimo estrato en la i-ésima entidad.

N_h: Número total de docentes en la h-ésima entidad

El cálculo de la afijación proporcional se puede observar en el Anexo 8.

Tabla 4.

Distribución de la muestra

II. EE	POBLACIÓN DE DOCENTES	MUESTRA	ENCUESTAS DESCARTADAS	TOTAL
DORA MAYER	52	32	0	32
CALLAO	62	38	5	33
SAN PEDRO	23	14	1	13
GENERAL PRADO	84	52	6	46
FCO. IZQUIERDO	29	18	4	14
Total	250	154	16	138

Fuente: elaboración propia.

Al hallarse la afijación proporcional y en la medida que hubo descartarse encuestas debido a que no fueron respondidas por los docentes entrevistados (Ver Tabla 4), finalmente, el tamaño de muestra fue de 138 docentes.

Instrumento de Investigación.

Para el trabajo de campo, en la presente investigación se utilizaron técnicas e instrumentos para recoger la información, evaluar la variable, procesar la información a través del software Spss y establecer la clasificación correspondiente.

Se evaluó la variable: estilo de liderazgo predominante en los docentes, se aplicó como instrumento un cuestionario dirigido a docentes, el cual consta de 34 ítems.

El instrumento presenta una escala valorativa del uno al cinco, y es como sigue:

- Total desacuerdo (1)
- Desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni de desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Total acuerdo con la afirmación (5)

Se distribuyeron los ítems en dimensiones de tres tipos de liderazgo, considerando 17 ítems por la dimensión del estilo de liderazgo transformacional, 11 ítems por la dimensión transaccional y 6 ítems por la dimensión Laissez-faire.

El instrumento que se aplicó es un cuestionario llamado Celid, que consiste en una operacionalización de la teoría del Liderazgo de Bass (1985) que deriva de la prueba MLQ (Multifactor Ladership Questionnaire) en versión española (Morales y Molero, 1995) EL CELID es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas donde resulta necesario evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo. Arroja una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen. Es autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva, y se responde en 15 minutos.

Ficha técnica del instrumento.

Nombre Original	:	Cuestionario de estilos de Liderazgo (CELID – A).
Autor	:	Fernando Javier Morales y Molero
Procedencia	:	España
Año de adaptación	:	1995
Adaptación Argentina	:	Castro Solano, Nader y Casullo
Año de adaptación	:	2004
Administración	:	Individual o Colectiva.

- Formas : Forma A (Autopercepción)
- Duración : 15 minutos.
- Escala valorativa : Total desacuerdo (1)
  Desacuerdo (2)
  Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  De acuerdo (4)
  Total acuerdo (5)
- Puntuación : Calificación computarizada
- Significación : Determinar el estilo de liderazgo predominante y de las dimensiones que lo componen.
- Uso : Para evaluar a la población en general, como administradores, directores, docentes, empleados, funcionarios, profesionales, jefes de nivel intermedio, supervisores, bancarios.
- Materiales : Cuestionario que contiene 34 ítems del CELID (A).
- Baremación : Se determina a partir de la puntuación bruta conseguida para cada dimensión y luego ser transformada en percentil. (Ver Anexo 5 y 6).
  Finalmente, se establece un nivel:

Pobre habilidad	:	[1 – 24]
Regular habilidad	:	[25 - 75]
Alta habilidad	:	[76 - 99]

- Rango de aplicación: Los docentes del nivel secundario de las instituciones públicas del distrito de Bellavista.
- Validez : Análisis factorial exploratorio, Análisis factorial confirmatorio, validez de criterio.
- Confiabilidad : Por consistencia interna probada por el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,798.

Validez del instrumento.

Para La validación de los instrumentos según Castro A (2007, p.170-171) con respecto a la validez de constructo del CELID se realizó el análisis factorial exploratorio, el confirmatorio, la validez de criterio y de consistencia interna.

El análisis factorial exploratorio, parte de una versión de 70 ítems. Como primer paso se analizó la correlación entre cada ítem y la escala para la que originalmente se había diseñado con el propósito de homogeneizar el contenido de las misma y conservar los elementos que dieran por resultado una mejor fiabilidad, por lo tanto, los ítems con correlaciones ítem-escala bajas ($r < 0,30$) fueron eliminados. Luego se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax de sus elementos. El proceso fue llevado a cabo de forma iterativa, eliminándose en cada paso los ítems que tuvieran peso similar en más de un factor. La solución factorial final constaba de 7 factores que explicaban el 52,25% de la varianza de las puntuaciones. Los factores resultantes coinciden con las dimensiones teóricas propuestas por los autores de la prueba.

Posteriormente, se verificó la estructura factorial obtenida por medio del análisis factorial confirmatorio. Se verificó la estructura para un modelo de tres factores (liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire). Si bien el ajuste es aceptable, no es del todo óptimo. Se encontró que las variables latentes en el liderazgo transformacional y laissez faire tenían correlaciones de 0,95 (validez convergente), posible razón del bajo ajuste del modelo de tres factores. Aparentemente, la población general no discrimina entre ambas dimensiones del liderazgo (laissez faire y transaccional). Se registraron correlaciones bajas entre la variable latente correspondiente al liderazgo transformacional y transaccional ($r = 0,14$) y correlaciones negativas con laissez faire ($r = 0,36$).

Para la validez de criterio, según la propuesta de Bass, se hipotetiza que si el estilo de liderazgo predominante (percibido en el Superior) es transformacional y/o transaccional, esto redundará en una mayor satisfacción en el trabajo que si predominara el estilo laissez faire. Se encontraron correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional y la satisfacción en el trabajo ($r = 0,47$, $p < 0,01$). Entre el estilo laissez faire y la satisfacción no se encontró ninguna relación.

En cuanto a la consistencia interna, una vez que se dispuso de la nueva versión del CELID abreviada para población local fue preciso verificar si se trataba de

un instrumento fiable y útil para evaluar los estilos de liderazgo según la teoría de Bass. Para estudiar la fiabilidad de cada una de las variables latentes se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose fiabilidades bastantes satisfactorias (entre 0,60 y 0,80) para cada una de las siete escalas.

Confiabilidad del instrumento.

El cuestionario Celid –A pasó por un análisis de confiabilidad tomándose una prueba piloto a 86 docentes.

Tabla 5.

Estadístico de Fiabilidad

Alpha de Cronbach	N de ítems
.798	34

Fuente: cuestionario piloto Celid -A

Para los 34 ítems que contiene el Cuestionario CELID, se observó que se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.798**,** siendo alto dicho índice.

Por lo tanto según el análisis mediante Alpha de Cronbach, el instrumento goza de un alto grado de confiabilidad.

Procedimientos.

Para el trabajo de campo, en la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta y un instrumento para recolectar información llamado Celid-A el cual permite identificar el estilo de liderazgo predominante en los docentes.

Dicho cuestionario fue validado en Argentina, no obstante se midió el grado de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, para ello se hizo una prueba piloto que fue aplicada a 86 profesores del nivel secundario durante el PRONAFCAP en los Olivos. Dicho instrumento fue administrado en forma colectiva con una duración de 25 minutos

Luego, se estimó el coeficiente de confiablidad del cuestionario Celid, sobre estilos de liderazgo, por el alfa de Cronbach sobre 34 ítems, obteniéndose un coeficiente de O.798, siendo alto dicho índice.

Luego se tomó la decisión de utilizar dicho instrumento para recoger información de la muestra. Sin embargo, durante la aplicación de la prueba piloto se observaron que las líneas sombreadas en el instrumento no fueron claras para los

evaluados, también los evaluados manifestaron incomodidad al tener que voltear la hoja para visualizar la escala, además la poca voluntad de los docentes de ser encuestados.

Por tanto, se decidió quitar el sombreado, presentando el formato uniforme y homogéneo, se puso el título al cuestionario y se nombró a sus autores, se consideró las escalas en ambos lados de la hoja, y dar las instrucciones de manera clara e indicar el tiempo para suministrar el cuestionario.

Luego de la confiabilidad del cuestionario Celid- A, se procedió a elaborar un cronograma de tareas, las cuales se ejecutaron en el período del mes de julio al mes de Diciembre del 2009.

En el mes de octubre se solicitó al Municipio de Bellavista una lista de los colegios del nivel secundario, incluyendo números de profesores, genero, años de servicio. Al mismo tiempo se envío cinco cartas dirigidas a los directores, solicitando el permiso para la aplicación del instrumento.

En cambio durante el mes de noviembre, se estimó el tamaño de la muestra final y luego la muestra de cada centro educativo y se organizó un equipo de 10 personas para aplicar el cuestionario en los cincos colegios señalados. En el mes de diciembre (entre el 2 y 4) de diciembre se aplicaron los cuestionarios a los docentes del nivel secundario del distrito de Bellavista durante los recreos, finalmente los directores procedieron a firmar actas, donde se constataban que los cuestionarios habían sido aplicados. La información recogida fue procesada y sistematizada con el software estadístico Spss durante el mes de enero.

RESULTADOS

Tabla 1.

Estadística del estilo de liderazgo que predomina en docentes del nivel secundario.

	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez Faire
N	138	138	138
Media	4.2	3	2.3
Mediana	4	3	2
Moda	4	3	2
Desviación estándar	0.52	0.63	0.77
Mínimo	2	1	1
Máximo	5	5	5
Coeficiente de Variación	12.4%	21%	33.5%

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009.

Se analizó 138 docentes. La media del puntaje Liderazgo Transformacional es de 4.2; el valor mediano 50% del total de docentes tienen puntaje de Liderazgo Transformacional de 4; el valor más común del puntaje es de 4. Los datos se desvían en promedio con respecto a la media en 0.52 unidades de la escala; el puntaje mínimo es de 2 y el máximo de 5. Existe escasa dispersión entre los puntajes (CV=12.4%).Además se encontró que predomina carisma entre las cuatro subdimensiones como se puede comprobar en el anexo 6.

En relación al Liderazgo Transaccional, se tiene que la media del puntaje es de3; el 50% del total de docentes tienen puntaje de Liderazgo Transaccional de 3; el valor más común del puntaje es de 3. Los datos se desvían en promedio con respecto a la media en 0.63 unidades de la escala; el puntaje mínimo es de 1 y el máximo de 5. Existe baja dispersión entre los puntajes (CV=21%).

Analizando el puntaje Laissez Faire se tiene que la media es de 2.3; el 50% del total de docentes tienen puntaje de liderazgo Laissez Faire de 2; el valor más común del puntaje es de 2. Los datos se desvían en promedio con respecto a la media en 0.77 unidades de la escala; el puntaje mínimo es de 1 y el máximo de 5. Existe una moderada dispersión entre los puntajes (CV=33,5%).

Es importante comparar el resultado de la mediana del cuadro estadística descriptiva, tabla 1 con la tabla del anexo 5, lo cual permitió observar que:

- La mediana del estilo transformacional según tabla 1 es menor (4) que la mediana que se encuentra en la tabla de percentiles (4.16) según anexo 5.

- La mediana del estilo transaccional según tabla 1 es mayor (3) que mediana que se encuentra en la tabla de Baremos (2.93) según anexo 7.
- La mediana del estilo Laissez Faire según tabla 1 es menor que la mediana que está en la tabla de Baremos, ubicada en anexo 5.

Se concluye que la diferencia en cuanto a la predominancia de los estilos de liderazgo, en lo que se refiere a Transformacional y transaccional es mínima.

Tabla 2.

Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Carisma

	n	%
Pobre habilidad	2	1.45
Regular habilidad	87	63.04
Alta habilidad	49	35.51
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009.

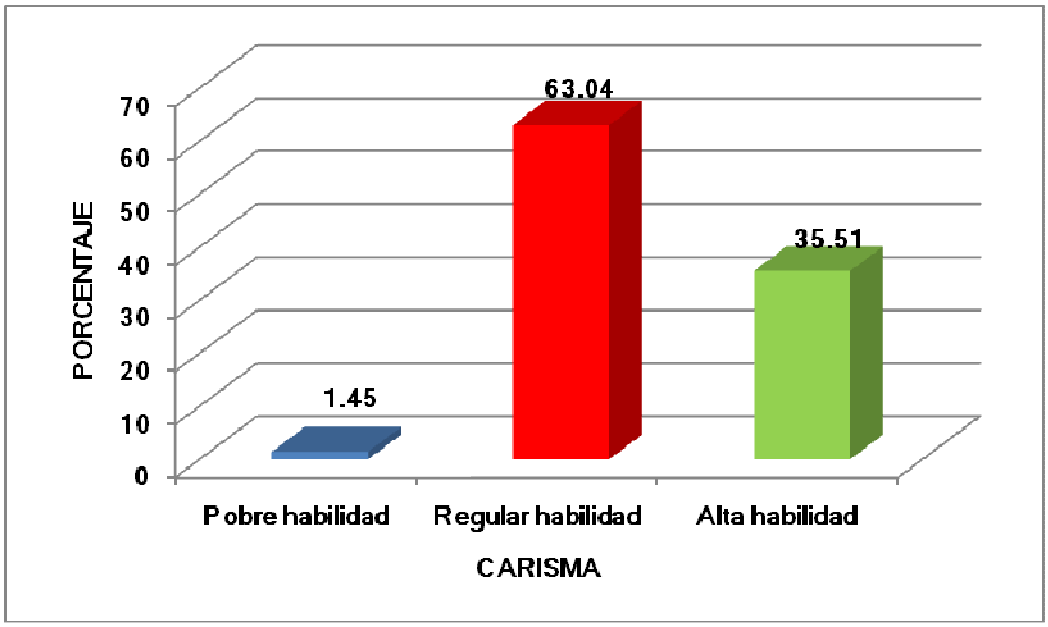

Figura 1. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transformacional en su subdimensión carisma

Se observa que el 1.45% de docentes se autoperciben con una pobre habilidad en la subdimensión carisma; el 63.04% consideran que presentan una regular habilidad; y un 35.51% estiman tener una alta habilidad en carisma.

Tabla 3.

Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Inspiración

	n	%
Pobre habilidad	4	2.90
Regular habilidad	60	43.48
Alta habilidad	74	53.62
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009.

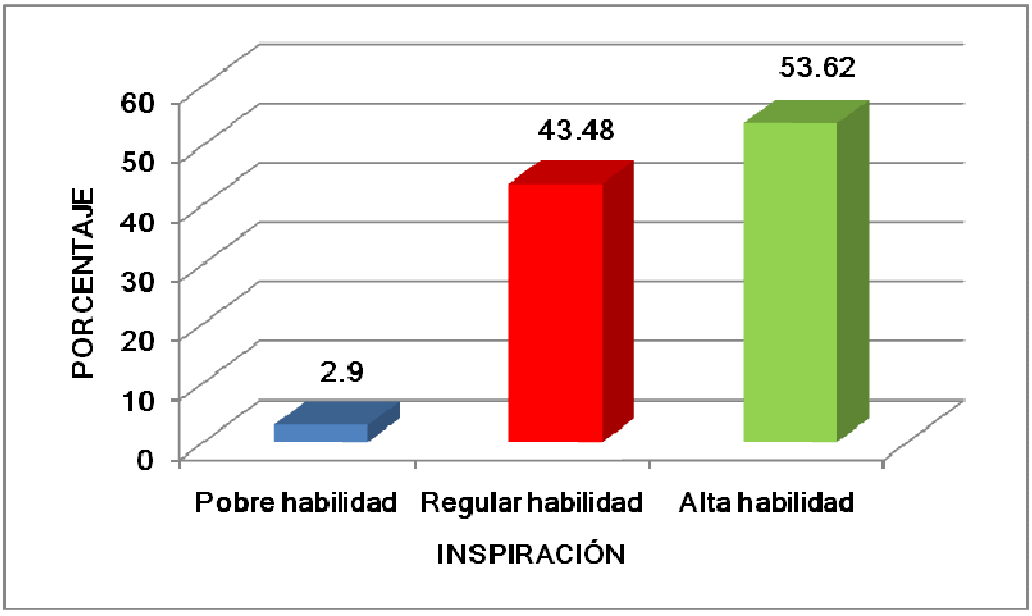

Figura 2. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transformacional en su subdimensión inspiración.

Se observa que el 1.4% de docentes tienen pobre habilidad en la subdimensión inspiración; el 44.9% presenta regular habilidad, y el 53.6% presenta alta habilidad en inspiración.

Tabla 4.

Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual

	n	%
Pobre habilidad	3	2.17
Regular habilidad	52	37.68
Alta habilidad	83	60.14
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009.

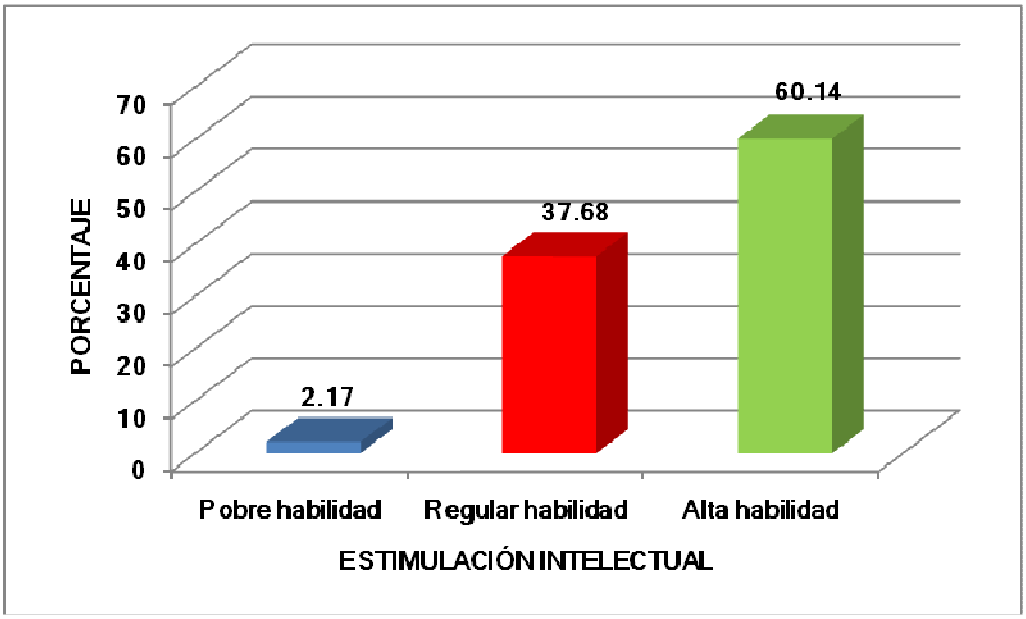

Figura 3. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual.

Se observa que el 2.17% de docentes tienen una Pobre habilidad en la subdimensión Estimulación Intelectual; el 37.68% presenta regular habilidad y el 60.14% presenta alta habilidad en estimulación Intelectual.

Tabla 5.

Distribución de docentes según liderazgo transformacional en su subdimensión Consideración individualizada.

	n	%
Pobre habilidad	6	4.35
Regular habilidad	72	52.17
Alta habilidad	60	43.48
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

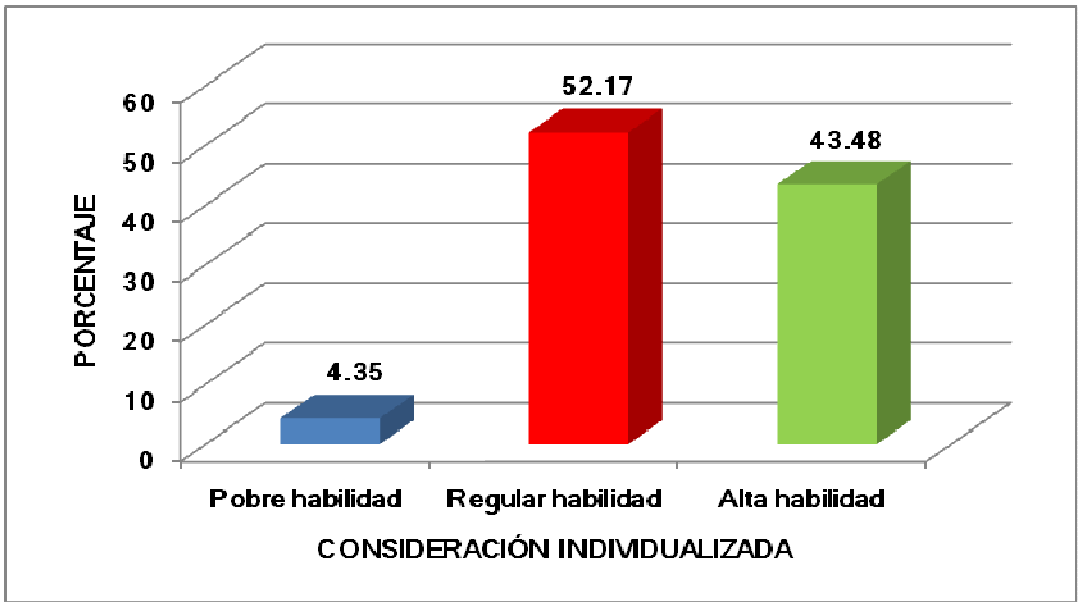

Figura 4. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transformacional en su subdimensión Consideración Individualizada.

Se observa que el 4.35% de docentes tienen una pobre habilidad en la subdimensión Consideración individualizada; el 52.17% presenta regular habilidad y un 43.48% presentan alta habilidad.

Tabla 6.

Distribución de docentes según liderazgo transformacional

	n	%
Pobre habilidad	2	1.45
Regular habilidad	38	27.54
Alta habilidad	98	71.01
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009.

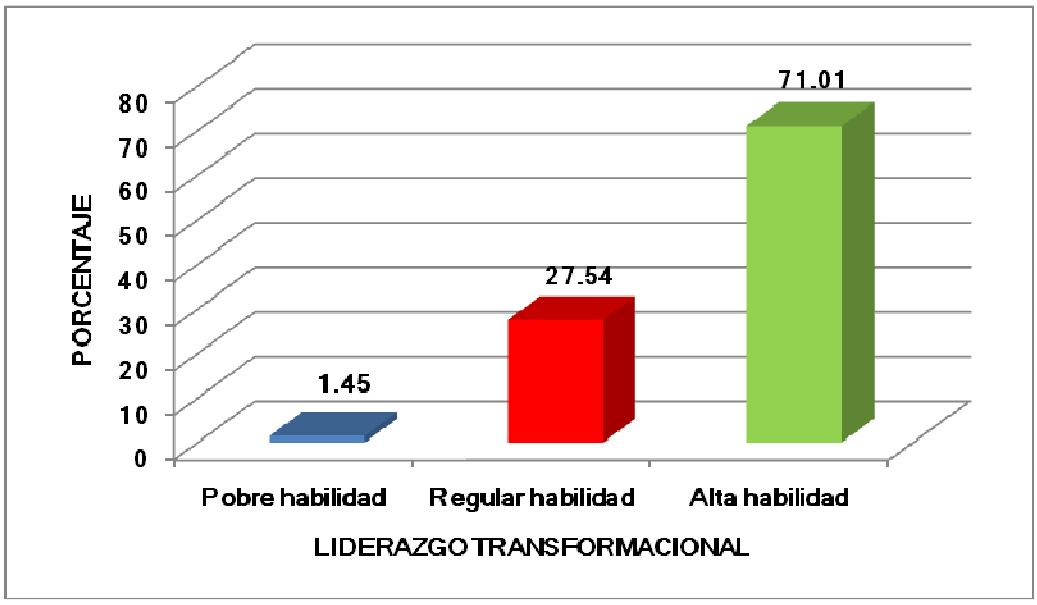

Figura 5. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transformacional.

Se observa que el 1.45% de docentes tienen una pobre habilidad en liderazgo transformacional; el 27.54% presenta regular habilidad, mientras que un 71.01% demuestran alta habilidad en liderazgo transformacional.

Tabla 7.

Distribución de docentes según liderazgo transaccional en su subdimensión recompensa contingente

	n	%
Pobre habilidad	61	44.20
Regular habilidad	67	48.55
Alta habilidad	10	7.25
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista.

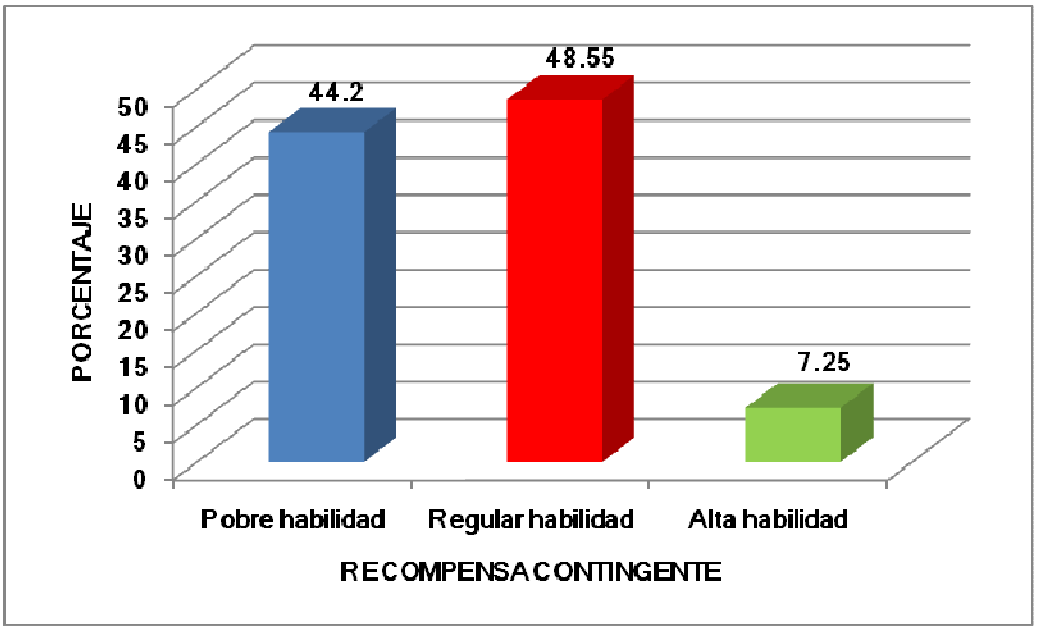

Figura 6. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transaccional en su subdimensión recompensa contingente.

Se observa que el 44.20% de docentes tienen pobre habilidad en liderazgo recompensa contingente; el 48.55% presenta regular habilidad recompensa contingente y el 7.25% presenta alto dominio en liderazgo de recompensa contingente.

Tabla 8.

Distribución de docentes según liderazgo transaccional en su dimensión dirección por excepción.

	n	%
Pobre habilidad	85	61.59
Regular habilidad	34	35.51
Alta habilidad	4	2.90
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

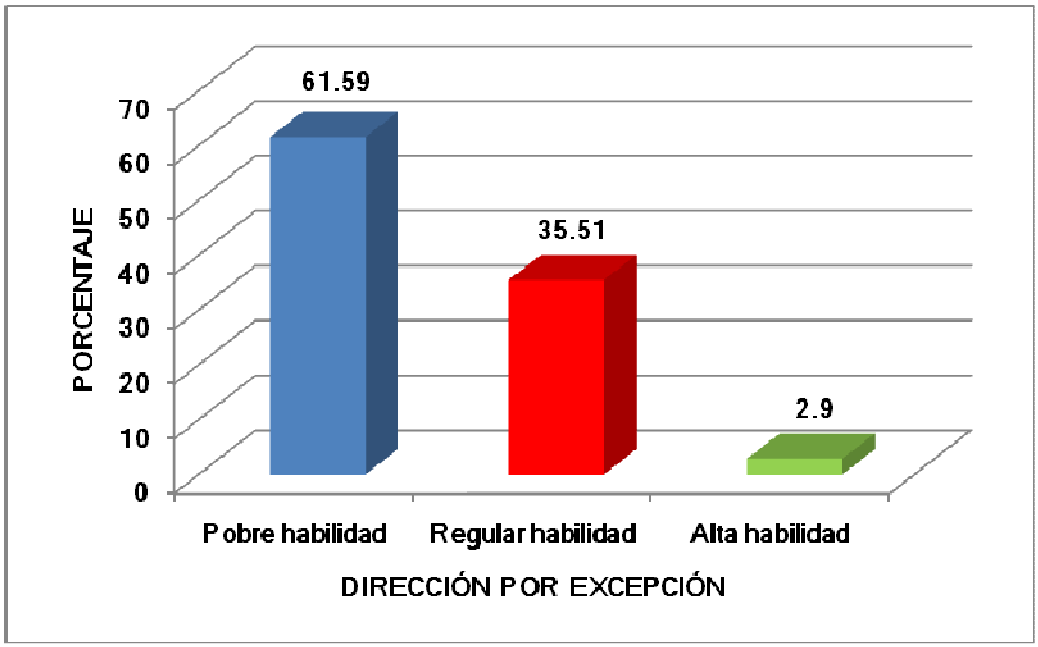

Figura 7. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transaccional en su subdimensión dirección por excepción.

Se observa que el 61.59% de docentes tienen pobre habilidad en la subdimensión dirección por excepción; el 35.51% presenta regular habilidad, y el 2.90% presenta alta habilidad en liderazgo en Dirección por excepción.

Tabla 9.

Distribución de docentes según liderazgo Transaccional

	n	%
Pobre habilidad	5	3.62
Regular habilidad	58	42.03
Alta habilidad	75	54.35
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista

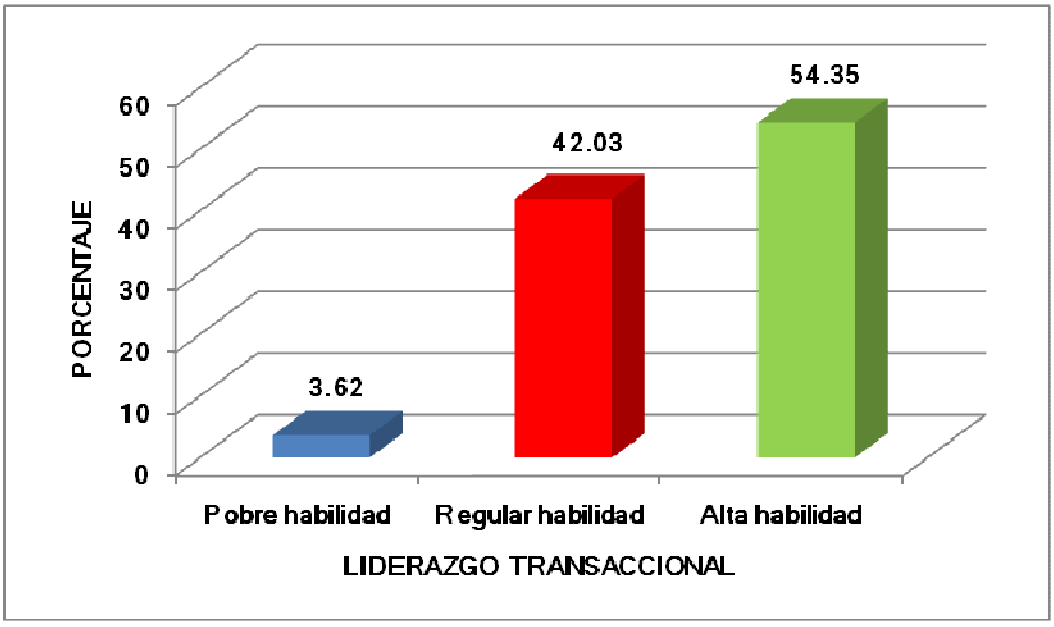

Figura 8. Distribución de docentes en porcentaje, según liderazgo transaccional.

Se observa que el 3.62% de docentes tienen pobre habilidad en Liderazgo Transaccional, el 42.03% presenta regular habilidad y el 54.35% presenta alta habilidad en Liderazgo Transaccional.

Tabla 10.

Distribución de docentes según liderazgo Laissez Faire.

	n	%
Muy laissez faire	2	1.45
Laissez faire	10	7.25
Poco laissez faire	126	91.30
Total	138	100.0

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

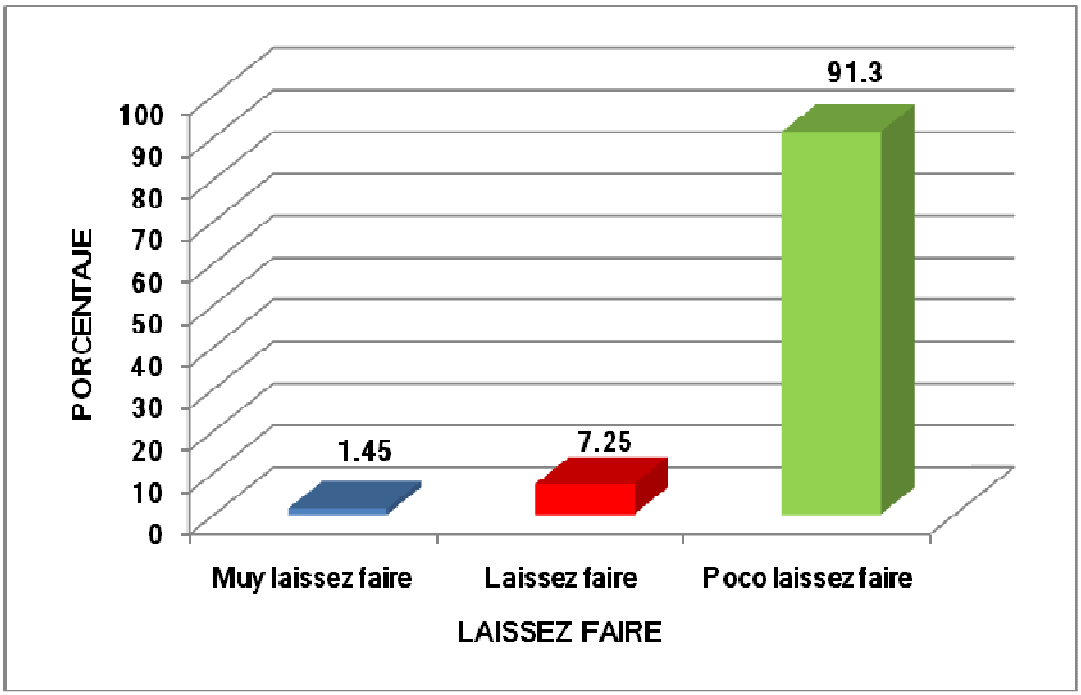

Figura 9. Distribución de docentes en porcentaje, según Liderazgo Laissez Faire.

Se observa que el 91.30% de docentes se muestran con poco laissez faire; otro 7.25% es de tipo laissez faire; y, solo el 1.45% es muy laissez faire.

Tabla 11.

Subdimensión Carisma

I.E.	Carisma						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	N
GRAL. PRADO	0	0.00	27	19.57	23	16.67	50
FCO. IZQUIERDO	0	0.00	9	6.52	8	5.80	17
DORA MAYER	0	0.00	9	6.52	6	4.35	15
SAN PEDRO	1	0.72	13	9.42	2	1.45	16
CALLAO	0	0.00	29	21.01	11	7.97	40
Total	1	0.72	87	63.04	50	36.23	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se observa que el 0.72% de docentes de la IE San Pedro tienen pobre habilidad en Carisma; mientras que del total de docentes con regular habilidad en Carisma la IE Callao tiene 21.01%. Asimismo, del total de docentes con alta habilidad en Carisma sobresale la IE Gral. Prado con un 16.67%.

Tabla 12.

Subdimensión Inspiración

I.E.	Inspiración						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	N
GRAL. PRADO	1	0.72	23	16.67	26	18.84	50
FCO. IZQUIERDO	1	0.72	6	4.35	10	7.25	17
DORA MAYER	1	0.72	5	3.62	9	6.52	15
SAN PEDRO	1	0.72	10	7.25	5	3.62	16
CALLAO	0	0.00	16	11.59	24	17.39	40
Total	4	2.90	60	43.48	74	53.62	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se observa el 2.90% del total de docentes de las instituciones educativas: Gral. Prado, Fco Izquierdo, Dora Mayer, San Pedro y Callao, demuestran que tienen pobre habilidad en inspiración. En cambio hay docentes que expresan una regular habilidad en inspiración y le corresponde, particularmente, a la IE Gral. Prado un 16.67% seguido por la IE Callao con 11.59%. Finalmente, la IE Gral. Prado muestra un 18.84% de los docentes con alta habilidad en inspiración y le sigue en segundo término, la IE Callao con 17.39%.

Tabla 13.

Subdimensión Estimulación Intelectual

I.E.	Estimulación intelectual						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	N
GRAL. PRADO	1	0.72	22	15.94	27	19.57	50
FCO. IZQUIERDO	0	0.00	7	5.07	10	7.25	17
DORA MAYER	1	0.72	6	4.35	8	5.80	15
SAN PEDRO	1	0.72	6	4.35	9	6.52	16
CALLAO	0	0.00	11	7.97	29	21.01	40
Total	3	2.17	52	37.68	83	60.14	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009.

De la tabla se observa el 0.72% de los docentes de la institución educativa Gral. Prado exhibe una pobre habilidad en estimulación intelectual, porcentaje que ostenta también el Dora Mayer y la IE San Pedro; mientras que un 15.94% de los docentes de la IE Gral. Prado manifiestan una regular habilidad, seguido con un 7.97% de docentes de la IE Callao; en cambio, un 21.01% de los docentes de la IE Callao muestran una alta habilidad, seguido del Gral. Prado que representa un 19.57%

Tabla 14.

Subdimensión Consideración individualizada

IE	Consideración individualizada						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		N
	n	%	n	%	n	%	
GRAL PRADO	1	0.72	29	21.01	20	14.49	50
FCO. IZQUIERDO	1	0.72	7	5.07	9	6.52	17
DORA MAYER	3	1.45	7	5.80	5	3.62	15
SAN PEDRO	1	0.72	9	6.52	6	4.35	16
CALLAO	0	0.00	20	14.49	20	14.49	40
Total	6	3.62	60	52.90	60	43.48	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se observa que el 3.62% del total de docentes con pobre habilidad, la IE Dora Mayer es autopercibida con un 1.45% de pobre habilidad en Consideración individualizada; en cambio, hay un 52.90 de docentes con regular habilidad en la subdimensión Consideración individualizada, correspondiendo a la IE Gral. Prado el 21.01%.; finalmente, un 43.48% del total de docentes, se autoperciben con una alta habilidad en consideración individualizada, destacando los docentes de la IE Gral. Prado y Callao, respectivamente, con un 14.49% en alta habilidad; seguido en menor medida por los docentes de la IE Fco. Izquierdo con un 6.52%.

Tabla 15.

Liderazgo transformacional

IE	Liderazgo transformacional						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	
GRAL PRADO	1	0.72	17	12.32	32	23.19	50
FACO. IZQUIERDO	0	0.00	7	5.07	10	7.25	17
DORA MAYER	0	0.00	6	4.35	9	6.52	15
SAN PEDRO	1	0.72	7	5.07	8	5.80	16
CALLAO	0	0.00	11	7.97	29	21.01	40
Total	2	1.45	48	34.78	88	63.77	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se observa que el 1.45 % del total de docentes se autoperciben con una pobre habilidad, siendo en las IE Gral. Prado y San Pedro las que muestran un 0.72%, respectivamente; mientras que un 34.78% del total de los docentes exhiben una regular habilidad, de los cuales, los docentes pertenecientes a la IE Gral. Prado muestran un 12.32%, seguido de los docentes de la IE Callao que reflejan un 7.97%. En cambio, existe un 63.77% del total de los docentes que si muestran una alta habilidad en liderazgo transformacional y son de la IE Gral. Prado que tienen un 23.19% y de la IE Callao con un 21.01%, respectivamente.

Tabla 16.

Subdimensión Recompensa contingente

IE	Recompensa contingente						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	
GRAL PRADO	24	17.39	23	15.94	3	2.17	50
FACO. IZQUIERDO	9	6.52	7	5.07	1	0.72	17
DORA MAYER	8	5.80	6	4.35	1	0.72	15
SAN PEDRO	5	3.62	10	7.25	1	0.72	16
CALLAO	15	10.87	21	15.22	4	2.90	40
Total	61	44.20	67	48.55	10	10.87	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se observa que un 44.20% del total de docentes se autoperciben con una pobre habilidad en recompensa contingente, y entre las IE que muestra un mayor nivel es el General Prado con un 17.39%, seguida por la IE Callao con un

10.87%; mientras un 48.55% del total de los docentes, exhiben una regular habilidad, correspondiendo el mayor porcentaje a la IE San Pedro un 15.94%, seguido por la IE Callao con un 15.22%. En cambio, solo un 10.87% del total de docentes, exhiben una alta habilidad en recompensa contingente, de los cuales destaca la IE Callao con un 2.90% y la IE Gral. Prado con un 2.17%, respectivamente.

Tabla 17.

Subdimensión Dirección por excepción

IE	Dirección por excepción						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	N
GRAL PRADO	32	23.19	16	11.59	2	1.45	50
FCO IZQUIERDO	12	8.70	4	2.90	1	0.72	17
DORA MAYER	10	7.25	5	3.62	0	0.00	15
SAN PEDRO	10	7.25	6	4.35	0	0.00	16
CALLAO	21	15.22	18	13.04	1	0.72	40
Total	85	61.59	49	35.51	4	2.90	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

Se aprecia en la tabla que el 61.59% del total de los docentes entrevistados manifiestan una pobre habilidad en Dirección por excepción, del cual los docentes de la IE Gral. Prado constituyen un 23.19% y de la IE Callao el 15.22%; asimismo, el 35.51% del total de los docentes se autoperciben con una regular habilidad, del cual resalta la IE Callao con un 13.04% y el Gral. Prado con un 11.59%; en cambio, solo un 2.90% del total de los docentes exhiben una alta habilidad, destacando la IE General Prado, con 1.45%.

Tabla 18.

Liderazgo Transaccional

IE	Liderazgo transaccional						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	N
GRAL PRADO	30	21.74	19	13.77	1	0.72	50
FCO IZQUIERDO	12	8.70	4	2.90	1	0.72	17
DORA MAYER	10	7.25	5	3.62	0	0.00	15
SAN PEDRO	6	4.35	9	6.52	1	0.72	16
CALLAO	17	12.32	21	15.22	2	1.45	40
Total	75	54.35	58	42.03	5	3.62	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009.

Se aprecia en la tabla que el 54.35% del total de los docentes reflejan un pobre habilidad en liderazgo transaccional, del cual la IE Gral. Prado representa el 21.74% y la IE Callao el 12.32%, constituyendo ambas una mayoría; el 42.03% del total de los docentes demuestran una regular habilidad en liderazgo transaccional, de este porcentaje la IE Callao, expresa un 15.22% y seguido ligeramente de la IE Gral. Prado con un 13.7%, constituyendo una mayoría; en cambio, en solo un 3.62% del total de de los docentes se puede tipificar con una alta habilidad en liderazgo transaccional, resaltando con un 1.45% la IE Callao.

Tabla 19.

Laissez Faire

IE	Laissez Faire						Total
	Poco Laissez-faire		Laissez-faire		Muy Laissez-faire		
	n	%	n	%	n	%	N
GRAL PRADO	45	32.61	3	2.17	2	1.45	50
FCO IZQUIERDO	16	11.59	1	0.72	0	0.00	17
DORA MAYER	15	10.87	0	0.00	0	0.00	15
SAN PEDRO	14	10.14	2	1.45	0	0.00	16
CALLAO	36	26.09	4	2.90	0	0.00	40
	126	91.30	10	7.25	2	1.45	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

Se aprecia en la tabla que el 91.30% del total de docentes encuestados reflejan poco laissez faire, constituyendo los docentes de la IE Gral. Prado el 32.61% y la IE 26.09%, representando más del 50%; asimismo, el 7.25% del total de los docentes se tipifican como Laissez-faire, sobresaliendo la IE Callao con 2.90% y la IE Gral. Prado con un 2.17%, representando más del 50%; de otro lado, solo un 1.45% se mostró como muy laissez faire, y que corresponde a la IE Gral. Prado.

Tabla 20.

Institución educativa

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	ESTILOS LIDERAZGO	NIVEL	%
GENERAL PRADO	TRANSFORMACIONAL	Alta habilidad	23.19
	TRANSACCIONAL	Regular habilidad	13.77
	LAISSEZ-FAIRE	Poco Laissez-faire	32.61

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

En la tabla se aprecia que la IE Gral. Prado, un 23.19% del total de los docentes se manifiestan con una alta habilidad el estilo de liderazgo transformacional; mientras que un 13.77% de los docentes, expresan una regular habilidad en lo que se refiere a estilo de liderazgo transaccional; y, un 32.61% expresan poco laissez faire.

Tabla 21.

Edad

Edad	Liderazgo Transformacional						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	n
25 a 35	1	0.72	5	2.90	7	5.07	13
35 a 50	0	0.00	24	17.39	62	44.93	86
50 a 65	1	0.72	19	13.77	19	13.77	39
Total	2	1.45	48	34.78	88	63.77	138
	Liderazgo Transaccional						
25 a 35	8	5.80	5	3.62	0	0.00	13
35 a 50	47	34.06	35	25.36	4	2.90	86
50 a 65	20	14.49	18	13.04	1	0.72	39
Total	75	54.35	58	42.03	5	3.62	138
	Laissez Faire						
	Poco laissez-faire		Laissez-faire		Muy laissez-faire		
25 a 35	12	8.70	0	0.00	1	0.72	13
35 a 50	79	57.25	6	4.35	1	0.72	86
50 a 65	35	25.36	4	2.90	0	0.00	39
Total	126	91.30	10	7.25	2	1.45	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se aprecia que 44.93% del total de docentes de edad entre 35 a 50 años tienen alta habilidad de liderazgo transformacional; el 34.06% de docentes de edad entre 35 a 50 años tienen pobre habilidad en liderazgo transaccional y el 57.25% del total de docentes tienen poco laissez-faire.

Tabla 22.

Género

Género	Liderazgo Transformacional						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	n
Femenino	0	0.00	28	20.29	47	34.06	75
Masculino	2	1.45	20	14.49	41	29.71	63
Total	2	1.45	48	34.78	88	63.77	138
	Liderazgo Transaccional						
Femenino	41	29.71	33	23.91	1	0.72	75
Masculino	34	24.64	25	18.12	4	2.90	63
Total	75	54.35	58	42.03	5	3.62	138
	Laissez Faire						
	Poco laissez-faire		Laissez-faire		Muy laissez-faire		
Femenino	70	50.72	5	3.62	0	0.00	75
Masculino	56	40.58	5	3.62	2	1.45	63
Total	126	91.30	10	7.25	2	1.45	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se aprecia que 34.06% del total del género femenino tienen alta habilidad de liderazgo transformacional; el 29.71% del total de mujeres tienen pobre habilidad en liderazgo transaccional y el 50.72% del total de mujeres tienen poco laissez-faire en el estilo de liderazgo.

Tabla 23.

Tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Liderazgo Transformacional						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		n
	n	%	n	%	n	%	
< 10 años	0	0.00	8	5.80	11	7.97	19
11 a 20	2	1.45	18	13.04	39	28.26	59
>21	0	0.00	22	15.94	38	27.54	60
Total	2	1.45	48	34.78	88	63.77	138
	Liderazgo Transaccional						
<10	11	7.97	8	5.80	0	0.00	19
11 a 20	32	23.19	26	18.84	1	0.72	59
>21	32	23.19	24	17.39	4	2.90	60
Total	75	54.38	58	42.03	5	3.62	138
	Laissez-faire						
	Poco laissez-faire		Laissez-faire		Muy laissez-faire		
<10	18	13.04	1	0.72	0	0.0	19
11 a 20	54	39.13	4	2.90	1	0.72	59
>21	54	39.13	5	3.62	1	0.72	60
Total	126	91.30	10	7.25	2	1.45	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se aprecia que 28.26% del total de docentes tienen un tiempo de servicio entre 11 y 20 años y muestran alta habilidad de liderazgo transformacional; el 23.19% de docentes que tienen entre 11 a 20 años de servicio y de igual modo los docentes que tienen más de 21 años de tiempo de servicio tienen pobre habilidad en el estilo de liderazgo transaccional; y, el 39.13 % del total de docentes que tienen tiempo de servicio entre 11 y 20 años ,y, más de 21 años, respectivamente, muestran en su autopercepción poco laissez faire.

Tabla 24.

Condición laboral

Condición laboral	Liderazgo Transformacional						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alta habilidad		
	n	%	n	%	n	%	n
Nombrado	0	0.00	6	4.35	7	5.07	13
Contratado	2	1.45	42	30.43	81	58.70	125
Total	2	1.45	48	34.78	88	63.77	138
	Liderazgo Transaccional						
Nombrado	7	5.07	6	4.35	0	0.00	13
Contratado	68	49.28	52	37.68	5	3.62	125
Total	75	54.35	58	42.03	5	3.62	138
	Laissez Faire						
	Poco laissez-faire		Laissez-faire		Muy laissez-faire		
Nombrado	12	8.70	1	0.72	0	0.00	13
Contratado	114	82.61	9	6.52	2	1.45	125
Total	126	91.30	10	7.25	2	1.45	138

Fuente: Cuestionario Celid – A aplicado a las docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic.2009

De la tabla se aprecia que 58.70% del total de docentes que son contratados tienen alto dominio de liderazgo transformacional; el 49.28% de docentes que son contratados tienen pobre habilidad en liderazgo transaccional y el 82.61% del total de docentes que son contratados se autoperciben con poco laissez-faire.

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Discusión.

El objetivo de la presente investigación fue identificar los estilos de liderazgo predominantes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Bellavista Callao, al mismo tiempo caracterizar que subdimensiones predominan en estos estilos. Para ello se aplicó el Instrumento Celid-A, de Bernard Bass y validado en el extranjero, para el cual se determino el coeficiente confiabilidad comprobándose que era confiable para la muestra evaluada.

Con respecto a los resultados, el primer hallazgo que sale a la luz es que en liderazgo transformacional se ha obtenido una media de 4.2 unidades de la escala, mientras el valor mediano es 4; en lo que concierne al liderazgo transaccional, el promedio es 3 unidades de la escala, mientras el valor mediano también resultó 3; en cambio en laissez faire, el promedio es 2.3 unidades de la escala, mientras su valor mediano es 2; de todo lo actuado, podemos decir que existe una percepción favorable en los docentes al liderazgo transformacional en las instituciones educativas del nivel secundario que se ubican en el distrito de Bellavista, Callao; asimismo, en cuanto al nivel logrado por los docentes, se ha encontrado que un 71.01% de ellos mostraron tener una alta habilidad en liderazgo transformacional, es decir en su mayoría los docentes promueven el cambio y/o innovación dentro de la escuela; mientras el 5.354% de los docentes perciben tener alta habilidad en estilo de Liderazgo Transaccional; mientras que el 91.30% de los docentes perciben poco laissez faire como estilo de Liderazgo. Por lo tanto, se puede decir que los docentes del nivel de educación secundaria se consideran como líderes de características transformacionales, orientados y consagrados hacia sus estudiantes, dado que incitan a otros docentes a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen las dificultades, actuando básicamente a partir de la inspiración y consideración individualizada. Este resultado obtenido coincide con lo obtenido por González, O. y González, O. (2007), así como Medina (2008) que en sus investigaciones, concluyeron que el estilo de liderazgo predominante en los docentes es el liderazgo transformacional.

El hecho de que liderazgo transformacional muestre una alta habilidad de parte de los docentes, de antemano conduce a tener en cuenta sus elementos dinámicos como es el carisma, que se estima con una regular habilidad del 63.04% entre los docentes; mientras que en inspiración se ha obtenido una alta habilidad cuyo nivel es 53.6%; en

lo que respecta a estimulación intelectual, se ha obtenido una alta habilidad que representa el 60.14%; en cambio, en consideración individualizada el nivel es de regular habilidad y representa el 52.17%. A la luz de estos resultados, el estilo de liderazgo transformacional tiene como fuente de sustento el carisma y la inspiración, esta última implica, orientar el esfuerzo en función de metas comunes; ambas representa el eje para que el líder desarrolle su influencia en el grupo y produzca los cambios en función de los objetivos planteados por la institución. Este hallazgo coincide con lo encontrado por Castro (2007), al expresar que carisma e inspiración son las más esperadas para un docente.

De otro lado, un 60.14% de los docentes manifestaron una alta habilidad en estimulación intelectual, que significa hacer pensar de maneras nuevas para cambiar creencias, este resultado está en la línea de Castro (2007) quien señala en su estudio efectuado en la Argentina, que siendo la estimulación intelectual una de las características que más debe expresar un docente eficaz, sin embargo, cuando se aborda el asunto del liderazgo se privilegia el carisma, esto conduce a pensar que los docentes no atribuyen una importancia significativa a esta subdimensión, como así lo exigen, en cambio, los alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje, esperan un alto desempeño de los docentes; de otro lado, los docentes expresaron una regular habilidad en lo referente a consideración individualizada que implica hacer sentir a los seguidores que se los trata de forma individualizada y de forma comprensiva, siendo ésta de 52.17%, siguiendo el estudio de Castro (2007), este autor señala que la consideración individualizada es una subdimensión muy esperada para los docentes, ello se debe a la interrelación con los alumnos, que esperan una trato de aprecio y de entender sus necesidades, como lo expresa Day C. et. al (2002); finalmente, Flores(2003) en un estudio sobre estilos de liderazgo y su relación con el desempeño en el aula, destaca que la subdimensión consideración individualizada se reacciona con el estilo de liderazgo y el desempeño docente en el aula. En contraste, con lo obtenido, donde carisma e inspiración son los elementos resaltantes del liderazgo transformacional en los docentes del nivel secundario de distrito de Bellavista, Silins (1992, citado por Gorrochotegui A., 1997, p. 49) señala que los dos atributos que tienen mayor logro en el ámbito educativo son la consideración individual y la estimulación intelectual.

Con respecto al liderazgo transaccional, se halló que un 54.35% de los docentes expresan una alta habilidad; sin embargo, en lo que se refiere a recompensa contingente, ésta se sitúa en el nivel de regular habilidad con un 48.55%; mientras que

dirección por excepción muestra una pobre habilidad de 61.59%. Por lo hallado se puede decir que el liderazgo transaccional (que supone intercambio de promesas y favores entre líderes y seguidor) es un estilo poco esperado para docentes; además, de este estudio, los docentes expresan que la subdimensión recompensa contingente es una característica muy poco esperada para los docentes. En cuanto a la dirección por excepción es muy esperada para el desempeño eficaz del docente, así es como concluye Castro (2007) de su investigación sobre estilo de liderazgo transaccional; asimismo este autor señala que en cuanto a la dirección por excepción (aceptar el estilo de trabajo si no hay necesidad de cambios) es muy esperada para el desempeño eficaz de docentes. En cambio, Gorrochotegui (1997), señala que los seguidores, estudiantes prefieren líderes con conducta transaccional caracterizada como recompensa contingente.

Por último, en cuanto al estilo Laissez-faire, considerado por Castro (2007) como un No-Liderazgo, se halló en los docentes como nivel poco laissez faire que representa el 91.30%, es decir cuestionan una no participación y solución de los problemas de la institución educativa y es el menos esperado para ellos, tal como lo señala el autor de referencia; asimismo, en otra investigación realizada por Fernández (1992) efectuada en las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco señala que el estilo hallado es el Laissez-faire, cuyo predominancia se debe a la comunicación informal que afecta el clima organizacional en dichas instituciones; de modo que un elemento que puede influir en el No-Liderazgo entre los docentes del nivel de secundaria del distrito de Bellavista, puede deberse a la forma de relacionarse al interior de una organización educativa. Y esto se refiere al respeto por los derechos de los demás y a la disposición de reconocimiento de los límites y las equivocaciones en la que pueda incurrir el líder. Estos son los atributos complementarios para un buen liderazgo, según la manifiesta Caravedo B. (2004).

En relación al estilo de liderazgo que poseen los docentes del nivel secundario, de las instituciones educativas del distrito de Bellavista, según su género, podemos decir que el 34.06% de los docentes mujeres perciben tener una alta habilidad en liderazgo transformacional, y el 29.71% de las docentes mujeres perciben tener una pobre habilidad en liderazgo transaccional y un 50.72% de los docentes mujeres creen tener un estilo laissez-faire en el nivel poco laissez-faire; mientras que el 29.71% de los docentes varones perciben tener alta habilidad en liderazgo transformacional, y solo un 24.64% creen tener pobre habilidad en liderazgo transaccional; finalmente, un 40.58% de los docentes varones están en el nivel poco laissez-faire.

En resumen, se observa que el 34.06% de docentes mujeres percibe tener alta habilidad de liderazgo transformacional contra el 29.71% de docentes varones que perciben lo mismo; en lo que se refiere a liderazgo transaccional el 29.71% de las docentes mujeres creen percibir una pobre habilidad en liderazgo transaccional contra la creencia de los docentes varones que representa el 24.64%; en cuanto a laissez-faire 50.72% corresponde al nivel poco laissez-faire en las docentes mujeres, mientras que en los docentes varones esta percepción asciende a 40.58%. Estos resultados, coinciden con el trabajo efectuado por Eagly, Johannes en-Schmidt y Van Engen (2003, citado por Castro A., 2007, p.77) señala en una investigación comprendidos entre los años 1985 y 2000, en dicho estudio manifiesta que un dato interesante es que la mayor parte de los artículos consultados presentaban como primer autor a una mujer(60%). En términos generales dicho meta-análisis muestra diferencias entre hombres y mujeres no demasiado significativas, pero importantes de tener en cuenta. Según estos datos, las mujeres estarían más orientadas a un estilo transformacional respecto de los hombres.

En relación al estilo de liderazgo que poseen los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista, según su edad, el 44.93% del total de los docentes, cuyas edades están entre 35 y 50 años, perciben una alta habilidad en liderazgo transformacional; mientras que un 25.36% de los docentes creen percibir regular habilidad en liderazgo transaccional; y, en el mismo rango de edad, un 57.25% perciben en el estilo laissez faire un nivel poco laissez-faire. De modo que existe una predominancia representado por un 44.93% de los docentes que se perciben con un nivel de alta habilidad en el estilo de liderazgo transformacional.

Con referencia a los estilos de liderazgo y tiempo de servicio, se ha encontrado que un 28.26% de los docentes que tienen entre 11 a 20 años de servicio en el magisterio se perciben con una alta habilidad en liderazgo transformacional; mientras que un 23.19% de los docentes en ese mismo rango de tiempo de servicio, creen tener una pobre habilidad en liderazgo transaccional, asimismo, este mismo porcentaje de los docentes que se perciben con pobre habilidad, tienen tiempo de servicio mayor a 21 años; en lo que respecta al liderazgo laissez-faire, un 39.13% de los docentes con 11 a 20 años de servicio se percibe con un nivel poco laissez faire, del mismo modo, ese mismo porcentaje de docentes, en el rango de tiempo de servicio mayor de 21 años, perciben tener también un nivel poco laissez-faire. Por lo tanto, se concluye que en los docentes, con más de 21 años de tiempo de servicio se evidencia mayor predominio del liderazgo transformacional, siendo de 28.26%.

En lo que respecta a la condición laboral de los docentes, los docentes contratados perciben un alto dominio en liderazgo transformacional que es 58.70%; de otro lado, se aprecia que un 49.28% de los docentes contratados creen tener una pobre habilidad en el estilo de liderazgo transaccional, mientras que el 82.61% de los docentes contratados perciben tener un nivel poco laissez-faire. Como contraparte se aprecia que en el rubro de los nombrados se ha encontrado que un 5.07% de los docentes se perciben con un nivel de alta habilidad en el estilo de liderazgo transformacional; mientras que este 5.07% de los docentes cree tener una pobre habilidad en el estilo de liderazgo transaccional; finalmente, un 8.70% de los docentes nombrados cree tener un nivel poco laissez-faire en el estilo del mismo nombre antes citado. Por lo tanto, se concluye que existe una predominancia en el rubro de los docentes contratados en el estilo de liderazgo transformacional, siendo este de 58.70%

Finalmente, con respecto, al estilo de liderazgo, según las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Bellavista, se aprecia que el 23.19% de los docentes de la Institución Educativa Gral. Prado perciben una alta habilidad en liderazgo transformacional; mientras que las Instituciones Educativas Fco. Izquierdo y San Pedro, ambos con 5.07% se perciben con regular habilidad. En el estilo de liderazgo transaccional, un 15.22% del total de docentes tienen una regular habilidad y corresponde a la I.E. Callao, en cambio, un 21.74% de los docentes de la I.E. Gral. Prado evidencian una pobre habilidad. Y, para terminar, un 32.61% del total de los docentes se percibe con un nivel poco laissez-faire y pertenecen a la I.E. Gral Prado, mientras que en la I.E. Callao dicho nivel es 26.09%.

Conclusiones.

Se concluye que el estilo predominante según la autopercepción de los docentes del nivel secundario de las instituciones Educativas Públicas del distrito de Bellavista es el liderazgo transformacional.

Predomina una regular habilidad en la subdimensión carisma del estilo de liderazgo transformacional en los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas del distrito de Bellavista.

Predomina una pobre habilidad en la subdimensión dirección por excepción del liderazgo transaccional según la autopercepción de los docentes del nivel secundario de las instituciones Educativas Públicas del distrito de Bellavista.

Predomina un nivel poco laissez faire en el estilo de liderazgo Laissez Faire, según la autopercepción del docente.

Predomina en la Institución Educativa Pública General Prado una alta habilidad en el estilo de liderazgo transformacional. Asimismo, se halló que existe una regular habilidad en la subdimensión consideración individualizada, según la autopercepción de los docentes.

Atendiendo a edad, género, tiempo de servicio y condición laboral en los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas del distrito de Bellavista, según su autopercepción, se encontró que:

a) Predomina un estilo de liderazgo transformacional, según la edad, en los docentes cuyas edades están entre 35 y 50 años.
b) Predomina un estilo de liderazgo transformacional en los docentes del género femenino con una alta habilidad.
c) Predomina un nivel poco laissez faire en el estilo de liderazgo Laissez faire en los docentes, de acuerdo al tiempo de servicio, aquellos que tienen entre 11 a 20 años en el magisterio.
d) Predominan un nivel poco laissez faire en el estilo laissez faire en los docentes, de acuerdo a la condición laboral.

Sugerencias.

Para concluir este trabajo de investigación es necesario destacar algunos aspectos que pueden mejorar los estilos de liderazgo tanto en docentes como en directivos y dar lugar a otras investigaciones:

Se debe evaluar la predominancia del estilo de liderazgo de los docentes en el nivel secundario desde la percepción del director, de los alumnos y de los padres de familia y contrastarlo con la percepción que tienen los docentes acerca del liderazgo que ellos ejercen en su labor pedagógica.

Establecer diferencias significativas entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional en la labor docente en el nivel secundario.

Se debe profundizar la presente investigación a una de tipo cuanti-cualitativo.

Se debe identificar el estilo de liderazgo que ejercen los docentes del área de Matemática en el nivel secundario.

Se debe profundizar la investigación en el estudio de la subdimensión estimulación intelectual, evaluar el nivel de relación que existe con la condición laboral de los docentes.

El instrumento Celid-A debe ser validado en el Perú, a través del análisis factorial exploratorio y confirmatorio, así como la validez de criterio.

Se debe fomentar los círculos de liderazgo en las instituciones educativas públicas y estructurar una red socio-educativa que permite generar un movimiento de liderazgo transformacional orientado a mejorar la calidad educativa.

Referencias

Aliaga, A. (1981). Diseños muestrales. Lima: CEPAL, revisado el 12 de noviembre del 2010, http://www.eclac.cl/deype/mecovi/docs/TALLER10/34.pdf

Altra, V. & Curos, M. (2007). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC

Caravedo, B. (2004).*La Revolución de las significaciones*. Lima: Centro de Investigación de la universidad del Pacífico

Caballero, M. (2005). *Liderazgo y mediación: curso*. Granada: GOF S.L.

Castro, *A.*, Lupano M., Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación de Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

Davis, K. (1999). *El Comportamiento humano en el trabajo.*Mexico DF:Mc Graw Hill.

Day, C., Hall, C. & Whitaker, P. (2002). *Promoción del Liderazgo en la educación Primaria*. Madrid: La Muralla.

Fernández, F. (1992) Relación *entre el estilo de gerencial del personal directivo de las escuelas Básicas de Altagracia del Orituco de la III y el clima organizacional de dichas instituciones*. Aragua.

Flores (2003) *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño en el aula, según la percepción y evaluación del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE 6* – Ate Vitarte. Tesis de Maestría no publicada, Lima – Perú.

García, G. (1997) *Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica Relación entre el estilo de gerencial del personal directivo de las escuelas Básicas I y II Etapa del distrito Escolar 1* del estado de Guárico.

González, O. y González, O. (2007), *Percepciones de los estudiantes universitarios frente al liderazgo docente*. Revista Mexicana de Orientación Educativa, 37-43, revisado 20 de junio del 2010, http://www.remo.ws/

Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de Liderazgo para Directivos Escolares*. Madrid: La Muralla S.A.

Lorenzo, M. (1999). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla S.A.

Hopkins, D. (2008). *Hacia una nueva escuela*. Madrid: La Muralla S.A.

Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje*. Guadalajara: McGraw-Hill/Interamericana.

Medina, P. (2008) *Reflexiones sobre el liderazgo docente. El liderazgo transformacional en los docentes: una herramienta de gestión. El caso de un colegio cooperativo*. V Encuentro Internacional de la Red KIPUS. Red de docentes para América Latina y el Caribe. Revisado 23 de agosto del 2010, http://www.redkipusperu.org/files/26.pdf

Nieto, R., Mbawmbaw, J., River, M.E., Valentin, N. & Tellez, R. (2005). *Dimensiones del liderazgo docente*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Simón Bolívar, México.

Miranda y Andraem (1998) *Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de Secundaria en la comunidad de Santiago*. Tesis de Maestría no publicada, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago – Chile.

Murillo, F., Barrio, R., y Pérez-Albo, M., (1999) *La Dirección Escolar: Análisis e Investigación*, revisado de mayo del 2010 de http://books.google.com.pe/books?id=UuWk0SLFUfEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Murillo, J. (2005).*La mejora de la eficacia escolar*. Recuperado el 20 de diciembre del 2008 de http:/www.uam.es/personalpdi/jmurillo/recursos/eficacia

Nader, M. & Castro, A. (2007) *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass*. Recuperado el 17 de enero el 2010, http://redalyc.uaemex. mx/pdf/647/64760318.pdf

Palomo V., M.T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* 4ta edición. Esic Editorial.

Rincón. (2005) *Relación entre estilo de liderazgo del Director y desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Apurímac – Perú.

Rodríguez. (2005). *Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del Departamento Académico de Enfermería de la UNMSM*, Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

Robbins, S. & De Cenzo, D. (2002). Fundamentos *de la Administración: conceptos esenciales*. Distrito federal de México: Prentise Hall.

Shriberg, A., Shriberg, D. & Lloyd, C. (2004). *Liderazgo práctico: Principios y aplicaciones.* Mexico D.F.: CECSA.

ANEXOS

ANEXO 1.

TABLA DE ESPECIFICACIONES

Varia-ble	Dimen-siones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estilos de liderazgo	Liderazgo Transformacional	Carisma	Influye en los demás mediante la creación de una visión o proyecto.	3; 21; 33; 34
		Inspiración	Motiva a sus seguidores hacia un continuo conocimiento.	19; 22; 24
		Estimulación intelectual	Propicia el uso de la razón y la lógica en la solución de problemas.	4; 15
			Promueve ideas innovadoras y creativas que permiten ver los problemas como una oportunidad para aprender.	23; 25; 28
			Propicia el diálogo y el debate para generar nuevas ideas que permitan solucionar problemas.	29; 30
		Consideración individualizada	Atiende las necesidades individuales de desarrollo de sus seguidores, con tolerancia y empatía.	13; 14; 17
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	Recompensa a sus seguidores por los objetivos cumplidos.	8, 10
			Negocia con sus seguidores el tipo de recompensa.	11, 12, 16
		Dirección por excepción	Monitorea el cumplimiento de los procedimientos y reglamentaciones.	2; 5; 7
			Muestra pasividad al cambio.	9; 18; 26
	Laissez-faire	Ausencia de liderazgo	Su presencia pasa desapercibida.	1; 6
			Evita asumir responsabilidades y tomar decisiones.	20; 27; 31; 32

ANEXO 2.

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Estilo de liderazgo	Laissez-faire	Ausencia de liderazgo	Su presencia pasa desapercibida.	1 Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.
				6 No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.
			Evita asumir responsabilidades y tomar decisiones.	20 Evito tomar decisiones.
				27 Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.
				31 Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.
				32 Es probable que esté ausente cuando se me necesita.
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	Recompensa a sus seguidores por los objetivos cumplidos.	8 Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.
				10 Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.
			Negocia con sus seguidores el tipo de recompensa.	11 Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.
				12 Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.
				16 Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.
		Dirección por excepción	Monitorea el cumplimiento de los procedimientos y reglamentaciones.	2 No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.
				5 Evito involucrarme en su trabajo.
				7 Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.
			Muestra pasividad al cambio.	9 Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.
				18 No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.
				26 Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no
	Liderazgo Transformacional	Carisma	Influye en los demás mediante la creación de una visión o proyecto.	3 Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.
				21 Cuento con su respeto.
				33 Tienen plena confianza en mí.
				34 Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.
		Inspiración	Motiva a sus seguidores hacia un continuo crecimiento.	19 Les doy charlas para motivarlos.
				22 Potencio su motivación de éxito.
				24 Trato desarrollar nuevas formas para motivarlos.
		Estimulación intelectual	Propicia el uso de la razón y la lógica en la solución de problemas.	4 Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.
				15 Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.
			Promueve ideas innovadoras y creativas que permitan ver los problemas como una oportunidad para aprender.	23 Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.
				25 Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.
				28 Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
			Propicia el diálogo y el debate para generar nuevas ideas que permitan solucionar problemas.	29 Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.
				30 Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.
		Consideración individualizada	Atiende las necesidades individuales de desarrollo de sus seguidores, con tolerancia y empatía.	13 Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.
				14 Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.
				17 Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.

ANEXO 3.

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

La Universidad que forma emprendedores

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A)

Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Institución Educativa: ……

Edad: …….. Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Tiempo de servicio: ……

Nivel: Inicial ( ) Primaria ( ) Secundaria ( )

Especialidad: ……

Fecha: ……

INSTRUCCIONES:
A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted posee.

1 = Total desacuerdo
2 = Desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Total acuerdo con la afirmación

ÍTEMS	ESCALA				
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	1	2	3	4	5
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	1	2	3	4	5
5. Evito involucrarme en su trabajo.	1	2	3	4	5
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.	1	2	3	4	5
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.	1	2	3	4	5
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	1	2	3	4	5
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID-A)

Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

1 = Total desacuerdo
2 = Desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Total acuerdo con la afirmación

ÍTEMS	ESCALA				
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.	1	2	3	4	5
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	1	2	3	4	5
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.	1	2	3	4	5
14. Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	1	2	3	4	5
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.	1	2	3	4	5
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre lo que necesiten.	1	2	3	4	5
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
19. Les doy charlas para motivarlos.	1	2	3	4	5
20. Evito tomar decisiones.	1	2	3	4	5
21. Cuento con su respeto.	1	2	3	4	5
22. Potencio su motivación de éxito.	1	2	3	4	5
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.	1	2	3	4	5
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.	1	2	3	4	5
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	1	2	3	4	5
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.	1	2	3	4	5
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.	1	2	3	4	5
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	1	2	3	4	5
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	1	2	3	4	5
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	1	2	3	4	5
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	1	2	3	4	5
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.	1	2	3	4	5
33. Tienen plena confianza en mí.	1	2	3	4	5
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	1	2	3	4	5

ANEXO 4.

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Celid)
Clave de corrección

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	**Ítems**
Carisma(4 ítems) Estimulación intelectual (7 ítems) Inspiración(3 ítems) Consideración Individualizada (3 ítems)	3-21-33-34 4-15-23-25-28-29-30 19-22-24 13-14-17

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	**Ítems**
Recompensa contingente (5 ítems) Dirección por excepción (6 ítems)	8-10-11-12-16 2-5-7-9-18-26

Laissez Faire (6 Ítems)
1-6-20-27-31-32

.

ANEXO 5.

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Celid –A)
Baremos

Percentil	carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	**5.00**
95	5.00	5.00	5,00	5,00	**4,82**
90	4,75	4,86	5.00	5.00	**4,75**
75	4,50	4,57	4,67	4,67	**4,51**
50	4,00	4,14	4.33	4.00	**4.16**
25	3,75	4.00	4.00	4.00	**3,96**
10	3,50	3,86	3,67	3,67	**3,78**
5	3,50	3.57	3.65	3.31	**3,64**

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo transaccional total
99	5.00	4,74	**4,76**
95	4,20	3.84	**3.93**
90	4,00	3.67	**3.70**
75	3,60	3,33	**3,33**
50	3,20	2.83	**2.93**
25	2,60	2.33	**2.67**
10	2,20	1.81	**2,25**
5	1.99	1.50	**1.90**

Percentil	Laissez Faire
99	**4,81**
95	**3,34**
90	**3,00**
75	**2,67**
50	**2,17**
25	**1,83**
10	**1,33**
5	**1,17**

.

ANEXO 6.

Estadísticas de los estilos de liderazgo y sus subdimensiones

	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	**Liderazgo transformacional**	Recompensa contingente	Dirección por excepción	**Liderazgo transaccional**	**Laissez faire**
N	138	138	138	138	**138**	138	138	**138**	**138**
Media	4.2	4.2	4.3	4.2	**4.2**	3.2	2.9	**3.0**	**2.3**
Mediana	4.0	4.0	4.0	4.0	**4.0**	3.0	3.0	**3.0**	**2.0**
Moda	4.0	4.0	4.0	4.0	**4.0**	3.0	3.0	**3.0**	**2.0**
Desviación estándar	0.5	0.5	0.6	0.7	**0.5**	0.7	0.8	**0.6**	**0.8**
Mínimo	3.0	2.0	1.0	2.0	**2.0**	2.0	1.0	**1.0**	**1.0**
Máximo	5.0	5.0	5.0	5.0	**5.0**	5.0	5.0	**5.0**	**5.0**
Coeficiente de variación	11.7	12.6	14.7	15.9	**12.4**	23.3	26.8	**20.9**	**32.8**

Fuente: Cuestionario Celid- A aplicado a los docentes del nivel secundario de Bellavista: Dic. 2009.

ANEXO 7.

Fórmula De Aitken y Cotton (Aliaga, 1981).

$$n = \frac{N}{(N-1).E^2 + 1}$$

Donde

n es el tamaño de la muestra;

N es la población;

E es la precisión o el error=0.05 = 5%

$$n = \frac{250}{(249).0.0025 + 1}$$

$$n = \frac{250}{1.6225}$$

n = 154

ANEXO 8.

Fórmula de afijación proporcional:

$$n_{hi} = \frac{N_{hi}}{N_h} X\ n_h$$

n_{hi} : Número de docentes en la muestra para el h-ésimo estrato en la i-ésima entidad.

n_h: Número total de docentes en muestra para la h-ésima entidad

N_{hi}: Número total de docentes en el h-ésimo estrato en la i-ésima entidad.

N_h: Número total de docentes en la h-ésima entidad

De modo que:

$$n_{11} = \frac{52}{250} X\ 154; \quad n_{21} = \frac{62}{250} X\ 154; \quad n_{51} = \frac{24}{250} X\ 154$$

$n_{11} = 32$ $n_{21} = 38$ $n_{51} = 18$