

**“ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DOCENTES DE
EDUCACIÓN INICIAL DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DEL DESTRITO CALLAO”**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación
en la Mención**

Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación

MARY TRINIDAD GAMARRA VARGAS

Lima – Perú

2010

Asesor
Mg. Hernán Gerardo Flores Valdiviezo

Índice de contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
Marco Teórico	3
Definición de liderazgo	3
Mitos, tradiciones y realidades	7
Liderazgo, autoridad y poder	8
Fuentes de poder	9
Cualidades y habilidades del líder	10
Principales enfoques teóricos acerca del liderazgo	12
Enfoque de los rasgos	12
Enfoque Conductual	13
Enfoque Situacional	13
El enfoque de Bernard Bass : El Liderazgo Transformacional y Transaccional	14
Liderazgo Laissez-faire	19
Liderazgo transformacional en la escuela	20
Liderazgo en la Educación	21
Liderazgo efectivo, una herramienta del docente	24
Antecedentes	26
A nivel internacional	26
A nivel nacional	29
Problema de investigación	31
Objetivos	33
Objetivo General	33
Objetivos Específicos	33
MÉTODO	33
Tipo de investigación	33
Diseño de investigación	34
Variable de estudio	34
Participantes	37
Instrumento de investigación	39
Ficha Técnica	39

Validez		40
Baremos		43
Confiabilidad		44
Procedimientos	IV	44
RESULTADOS		46
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SGERENCIAS.		74
Referencias		81
Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación Estilo de Liderazgo de las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito del Callao.		
Anexo 2. Matriz de consistencia del instrumento de investigación.		
Anexo 3. Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-A).		

Índice de tablas		Pág.
Tabla 1.	Especificaciones de las Variable	37
Tabla 2.	Resumen de casos procesados	44
Tabla 3.	Estadístico de fiabilidad	44
Tabla 4.	Características demográficas según edad	46
Tabla 5.	Distribución de docentes según tiempo de servicio	46
Tabla 6.	Distribución de docentes según condición laboral.	47
Tabla 7.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Carisma	47
Tabla 8.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Inspiración	48
Tabla 9.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual	49
Tabla 10.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Consideración Individualizada	50
Tabla 11.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transformacional	51
Tabla 12.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transaccional en su subdimensión Recompensa Contingente	52
Tabla 13.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transaccional en su subdimensión Dirección por Excepción	53
Tabla 14.	Distribución de Docentes según Liderazgo Transaccional	54
Tabla 15.	Distribución de Docentes según Liderazgo Laissez-Faire	55
Tabla 16.	Subdimensión Carisma	56
Tabla 17.	Subdimensión Inspiración	58
Tabla 18.	Subdimensión Estimulación Intelectual	59
Tabla 19.	Subdimensión Consideración Individualizada	61
Tabla 20.	Liderazgo Transformacional	62
Tabla 21.	Subdimensión Recompensa Contingente	64
Tabla 22.	Subdimensión Dirección por Excepción	65
Tabla 23.	Liderazgo Transaccional	67
Tabla 24.	Liderazgo Laissez-Faire	68
Tabla 25.	Edad según muestra total de docentes	70
Tabla 26.	Tiempo de servicio según muestra total de docentes	71
Tabla 27.	Condición Laboral según muestra total de docentes	72

	Índice de figuras	Pág.
Figura 1.	Liderazgo Transformacional en su subdimensión Carisma según muestra total de docentes.	48
Figura 2.	Liderazgo Transformacional en su subdimensión Inspiración según muestra total de docentes.	49
Figura 3.	Liderazgo Transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual según muestra total de docentes.	50
Figura 4.	Liderazgo Transformacional en su subdimensión Consideración Individualizada según muestra total de docentes.	51
Figura 5.	Liderazgo Transformacional según muestra total de docentes.	52
Figura 6.	Liderazgo Transaccional en su subdimensión Recompensa Contingente según muestra total de docentes.	53
Figura 7.	Liderazgo Transaccional en su subdimensión Dirección por Excepción según muestra total de docentes.	54
Figura 8.	Liderazgo Transaccional según muestra total de docentes.	55
Figura 9.	Liderazgo Laissez-Faire según muestra total de docentes.	56

Resumen

Esta investigación de tipo descriptiva simple de corte transversal, tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo que predomina en las docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de la Región Callao. Para recoger la información se utilizó el Cuestionario de Estilos de liderazgo (CELID-A) de Morales- Molero, que refleja la tipología presentada por Bernard Bass, que considera tres estilos de liderazgo. Esta prueba permite una puntuación para cada uno de los tres estilos y dimensiones que la componen. La muestra evaluada fue de 237 docentes, pertenecientes a 34 instituciones educativas. Después de la investigación, los resultados mostraron que en la mayoría de las docentes del nivel inicial predomina el estilo de liderazgo laissez-faire y transaccional.

Abstract

The following research is a simple descriptive cross-sectional study, aimed to identify the predominant leadership style used by preschool level teachers at educational institutions of Callao Region. In order to collect the data, it was used the leadership style questionnaire (CELID - A) of Morales - Molero, which reflects the typology presented by Bernard Bass, which considers three types of leadership styles. This test allows testers to get a score for each of the three styles and dimensions involved. The population sample considered 237 teachers, who belong to 34 educational institutions. After the study, the results showed that most of the preschool level teachers use the laissez faire and transactional style.

INTRODUCCIÓN

El tema de liderazgo siempre ha sido un tema universal, en donde la figura del líder asume un papel protagónico en las diferentes organizaciones. Es por eso que las instituciones educativas no solamente desean mejorar la gestión administrativa del director, sino que buscan mejorar el accionar pedagógico de los docentes, formando líderes educativos efectivos.

Partiendo de esta premisa es que esta investigación desea develar esta información sobre el estilo de liderazgo que presentan las docentes del nivel inicial del distrito del Callao, con la finalidad de que se apunte a formar docentes líderes con capacidades y habilidades propias de un líder transformacional, ya que en manos de las de docentes de educación de inicial recaen las primera prácticas pedagógicas y es de vital importancia que las maestras de este nivel tengan la misión de cultivar en sus niños características propias de un líder que transforma su entorno.

El presente estudio cuenta sobre todo con una importancia metodológica, por las pocas investigaciones realizadas con docentes del nivel inicial y el tipo de liderazgo que presentan, principalmente en el Perú, por lo cual motiva el tema de investigación, sin embargo también se debe mencionar que, por lo contrario, si existen muchas investigaciones nacionales y a nivel internacional en las que se evidencia el interés por difundir el liderazgo directivo a nivel educativo y empresarial.

Este estudio también constituye un valioso aporte referencial en función al análisis del docente como líder, ya que el maestro desempeña un papel esencial para promover la calidad de la educación y son los agentes y catalizadores del cambio.

Su presencia activa y participativa en cualquier reforma educativa expresa posibilidades de éxito. Es necesario que se tenga una mirada innovadora en relación a que los docentes deben desarrollar un liderazgo transformador ya que los problemas y desafíos de las organizaciones de hoy no se resuelven jerárquicamente, sino a través de la combinación de soluciones propuestas por distintas personas en diferentes cargos y con formas de liderar distinto. (Senge, citado por Uribe, 2005).

Es esencial reconocer al docente como al actor profesor, que se le solicita su particular contribución a la institución a través de su ejercicio de su propio liderazgo en su vida profesional, personal y al entorno de aprendizaje. Asimismo deberán aceptar sus

responsabilidades profesionales y rendir cuentas a los alumnos y la comunidad en general.

Tomando en consideración dichos aspectos se asume que la consecución de los objetivos planteados de esta investigación, permitirá conocer e identificar con mayor precisión aquellas características propias y comunes en las que se circunscriben las docentes de Educación Inicial en relación al tipo de liderazgo que ejercen en la institución educativa, lo cual facilitará una mejor información y promoción de cada docente dentro de su organización, ya que tienen el potencial de convertirse en líderes autodirigidos, dirigidos, autorregulados, autoactualizados y auto controlados. (Bass 1990, citado en Castro, Lupano, Benatuil y Nader 2007).

Este efecto multiplicador o efecto cascada es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo. (Mendoza y Ortiz, 2006)

También servirá como fuente de conocimiento para la comunidad educativa ampliando el saber en relación a una de las teorías de liderazgo más desarrolladas y estudiadas en la actualidad, siendo su mayor representante Bernard M. Bass.

Este estudio es también de importancia para los docentes, directores, subdirectores, entre otros –debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que traduce con seriedad, validez y confiabilidad la situación existente en el estilo de liderazgo que poseen las docentes de Educación Inicial en el distrito del Callao.

Es importante reconocer que en la actualidad todos nos encontramos en un constante aprendizaje y que todos en algún momento podemos asumir un liderazgo compartido por varios líderes de diferentes niveles y así obtener la máxima productividad educativa.

Marco Teórico

Definición de Liderazgo

Existen muchas historias de hombres y mujeres que lograron convertirse en los líderes que transformaron a sus organizaciones, en organizaciones que siempre buscan el cambio y metas extraordinarias

kouzes y Posner, (2005) mencionan que:

Existe una mirada de historia de éxito en prácticamente cada área de la actividad organizada: firmas con fines de lucro y sin él, fabricación y servicios, gobiernos y empresas, educación y entrenamientos, trabajo y servicios comunitarios. Hay líderes en cada ciudad, en cada país, en todos los puestos y lugares. Son empleados y voluntarios, jóvenes y viejos, mujeres y hombres. El liderazgo no conoce fronteras raciales, religiosas, étnicas o culturales. (p. 32).

En el 2005, Madrigal plantea una de la preguntas clásicas ¿Los líderes nacen o se hacen? La respuesta nos llevaría afirmar que los logros o los fracasos del líder ya está predeterminado y su aprendizaje- enseñanza no tendría sentido. Pregunta que nos lleva a pensar que el éxito y el fracaso del líder ya estarían augurados. Pero debemos bosquejar que los líderes se hacen, se construyen y nuestro reto es convertirnos en los líderes que la sociedad moderna exige. (p. 18)

Cuando hablamos de liderazgo inmediatamente recordamos a grandes líderes de todos los tiempos como: Aristóteles, Gandhi, Madre Teresa de Calcuta, Juan Pablo II, etc. grandes hombres y mujeres, que lograron tener una ascendencia y ejercicio sobre las personas. Pero también evocamos a las personas que buscaron transformar sus empresas, escuelas, universidades e instituciones. Sin embargo en las instituciones educativas, los docentes son líderes potenciales para el cambio y logro de objetivos comunes. El rol de docente como líder es indispensable y necesario, para inspirar a los alumnos en convertirse en mejores personas y ciudadanos. (Molinar y Velásquez, 2004, p.11).

Bass 1990 (citado por Castro *et al*, 2007) plantea que: “Existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto”. (p. 18)

Presentaremos algunas definiciones que sustentan y se relacionan con nuestro trabajo de investigación:

Mateo y Valdano 2000 (citado en Molinar y Velásquez 2004) “El liderazgo es una arte de gestionar voluntades, en donde el líder debe tener un espíritu provocativo, una capacidad innovadora, una nueva forma de buscar soluciones y de apreciar nuestra realidad, buscando eliminar el conformismo y la pasividad” (p. 11)

Otra definición de liderazgo es: ".Una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus mutuos propósitos" (Rost, 1991, p 102 , citado por Molinar y Velásquez 2004, p. 11)

En esta definición se presentan varios elementos que es importante mencionar.

- a) La relación está basada en la influencia.
 - La relación de influencia es multidireccional.
 - La influencia se reduce a los comportamientos y no es coercitiva.
- b) Los líderes y los seguidores son las personas que intervienen en esta relación.
 - Los seguidores son activos.
 - Debe haber más de un seguidor.
- c) Líderes y seguidores intentan efectuar cambios reales.
 - "Intentar" significa que realmente desean los cambios.
 - "Cambios reales" significa que los cambios deben ser transformadores y constructivos.
 - Intentan hacer los cambios en el presente.
 - Intentan varios cambios al mismo tiempo.
- d) Tanto líderes como seguidores desarrollan metas comunes.
 - Estas metas están basadas en la influencia no coercitiva.
 - Los propósitos mutuos se convierten en propósitos comunes.

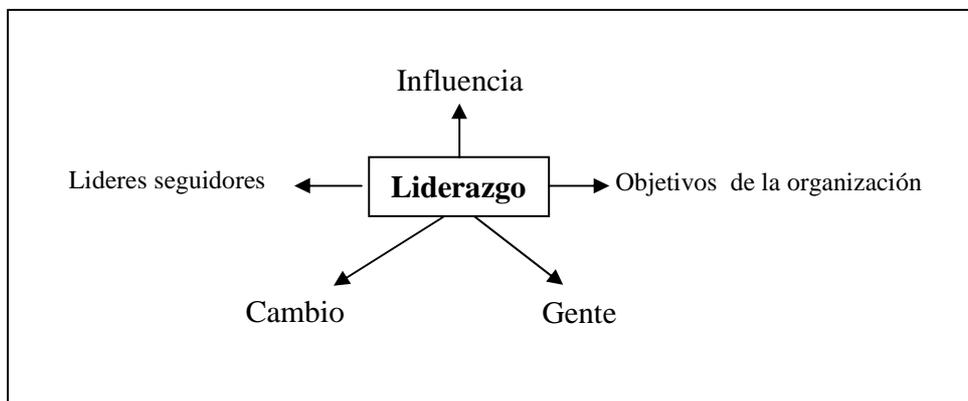
Garza (2002), citado por Madrigal, (2005) nos menciona “que los líderes carismáticos son aquellos que comparten una visión, misión y un trabajo en equipo; combinan los niveles de productividad con motivación y así lograr los desafíos organizacionales y social”. (p. 12)

Arrangoiz (1994), citado por Madrigal (2005) 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, motivar, vincular, integrar 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. (p. 19)

Lussier y Achua (2004, p. 5) considera que el “liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio “.

Elementos claves de definición de liderazgo



Fuente: Lussier y Achua , Liderazgo

Bass (1990) citado en Madrigal (2005) plantea “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” (p. 18).

Este concepto de liderazgo es denominado liderazgo transformacional en donde Bass (1985) en una publicación de Mendoza y Ortiz (2006) considera que es “aquél que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan a su vez un beneficio para la colectividad” (p. 120)

Kouzes y Posner (2005, p. 66) define “al liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones sociales”

Es importante puntualizar como lo menciona Madrigal (2005) que “para el logro de los objetivos es necesario saber guiar, dirigir y coordinar a las personas; es por ello que el directivo o el líder debe combinar cualidades y habilidades tanto del administrador como del líder”. (p. 5)

Usualmente el liderazgo y el proceso de gerenciamiento son vistos separadamente. Los líderes generan cambios basados en valores, ideales o intercambios emocionales. Los gerentes en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. (Yukl 2000, citado por Castro et al. (2007).

Madrigal (2005) expresa que “el concepto moderno de liderazgo implica un compromiso personal dirigido a objetivos sociales y la transformación de los intereses egoístas en una preocupación social de mayor escala. Este nuevo concepto ha sido llamado liderazgo transformacional”.

Hersey y Blanchard (citado por Gorrochotegui, 1997, p.31 - 32), sostienen que “liderazgo es el proceso de influir en la actividad de un individuo o un grupo con el intento de que se realicen metas en una situación dada”.

Es importante mencionar que estos conceptos comparten ciertas diferencias, pero también tienen ciertas características comunes. Según Castro *et al*, 2007, sostienen:

- El liderazgo es un proceso. Se da en una interacción permanente en una situación determinada entre el líder y sus seguidores.
- Es influencia sobre los demás. Sin influencia sobre un grupo de personas, no existe liderazgo.
- Ocurre en un contexto grupal. Es un fenómeno social, ocurre dentro de grupos humanos.
- Involucra el logro de objetivos y metas. El líder fija objetivos y metas comunes. (18)

Este término de liderazgo ha ido evolucionado con el tiempo, lo que debemos puntualizar, es que necesitamos que alguien sea capaz de ejercer un liderazgo y que este presente un gran líder. En la actualidad buscamos líderes, que busquen ser líderes con valores y una gran visión, que sean capaz de compartir compromisos dirigidos hacia un objetivo común, de transformar, de innovar, de servir a los demás, de proyectarse y de asumir nuevos retos que nos enfrentamos en el presente siglo XXI.

Mitos, tradiciones y realidades

Existen muchas grandes prácticas de liderazgo que se han dado a conocer, ya sea en el ámbito empresarial, educativo, social, cultural, económico, etc. Pero actualmente escuchamos una pregunta que nos invita a reflexionar ¿Por qué no hay más líderes? ¿Dónde están los líderes?. ¿Por qué la gente no responde al llamado del liderazgo?.

Según Kouses y Posner (2005) expresa que:

Este recelo no proviene de una falta de valentía o competencia, sino de nociones obsoletas sobre el liderazgo. Casi todo lo que nos han enseñado de management tradicional tiende a impedirnos que nos convirtamos en líderes efectivos. Y casi todas las nociones populares sobre liderazgo son un mito (p. 45)

También Kouses y Posner nos plantea varios desafíos para superar estas tradiciones y mitos en relación al liderazgo. Nos invita superar las barreras que frenan potenciar a nuestras organizaciones.

Principales mitos a superar

Management tradicional	Management actual
La organización ideal es ordenada y estable. Todos los procesos deben funcionar como un reloj.	Desafía el proceso, cambia las cosas y sacude a la organización.
El líder es un renegado que atrae a una banda de seguidores con actos de valentía.	Atrae a sus poderdantes a través de una profunda fe en la capacidad humana para adaptarse, crecer y aprender.
Concentran su atención en el corto plazo.	Tienen su orientación a largo plazo hacia el futuro.
No son visionarios	Los líderes son visionarios, con poderes mágicos
Los líderes deben ser fríos, distantes y analíticos. Separan las emociones del trabajo.	Los líderes describen sentimientos de inspiración, pasión, júbilo, intensidad, desafío, interés, afecto,...
Los líderes son carismáticos y poseen algún don especial.	Los líderes deben ser enérgicos y entusiastas, pero su dinamismo proviene de la fuerte creencia en un objetivo y la disposición a expresar esa convicción.
El control es tarea fundamental de los conductores.	Ellos no mandan y controlan; ellos sirven y apoyan.
La cumbre es muy solitaria.	Los líderes están más comprometidos y comunicados con aquellos a quienes conducen.

El líder debe desprenderse del trabajo cotidiano y crear un plan estratégico..	Los actos son mucho más importantes que su palabra. La credibilidad es muy importante.
Se asocia al liderazgo con la posición superior.	El liderazgo no es un lugar, es un proceso. Comprende aptitudes y capacidades, que es independiente de la posición.
El liderazgo está reservado para unos pocos.	El liderazgo es asunto de todos.

Fuente: Propia.consultado en Kouzes y Posner. *El desafío del Liderazgo*

Molinar y Molinar y Velázquez (2004) menciona:

Todas las personas pueden ser líderes, nuestra tarea es superar las ideas erróneas con respecto al liderazgo como: El liderazgo es innato versus el liderazgo se puede aprender; muy pocos son líderes versus liderazgo existe en muchas personas; los líderes están en puestos superiores versus el liderazgo esta en todos los puestos (p. 12 - 13)

Liderazgo, autoridad y poder

Madrigal (2005) sostiene que “la autoridad y el poder están presentes en toda relación entre dos o más personas. Por ello son herramientas que el líder debe saber utilizar con el sentido común que requiere la administración del talento humano”: (p. 30)

Según Ronald Heifetz, citado por Fischman (2005) menciona :

La autoridad es la entrega de poder a cambio de servicios. Existen dos tipos de autoridad, la formal y la informal. La autoridad formal es aquella que viene con el puesto que uno ocupa dentro de la organización y la autoridad informal es el poder adicional que se obtiene cuando la persona es competente, íntegra y trata bien a los empleados. (p. 41)

Madrigal (2005) llega a la siguiente conclusión “la autoridad representa el poder institucionalizado y proporciona poder; por lo tanto: tener autoridad es tener poder”. (p.30)

En relación al poder Robins (2000) citado por Madrigal refiere “el poder y la autoridad son parte uno de la otra: no puede haber poder sin autoridad, ni autoridad sin poder. Sin embargo es común encontrar personas que ejercen el poder sin autoridad o la autoridad sin poder”. (p. 31)

Fischman (2005) menciona que:

El liderazgo se puede ejercer sin tener autoridad formal ni informal. Para dirigir no se necesita autoridad, tener subordinados o que existan jerarquías, es necesaria una actitud ejemplar, el profundo deseo de movilizar a las personas hacia propósitos positivos y gratificantes (p. 41)

En el desarrollo de nuestras actividades pedagógicas, hemos observado que muchas veces se ejerce un liderazgo sin autoridad, o se tiene autoridad y no liderazgo en los diferentes sujetos de la comunidad educativa. Lo que debemos recordar es que no solamente los que ocupan cargos directivos son líderes, todos podemos hacer uso del liderazgo, nosotros como docentes dentro de la institución y aula, lo importante es movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora de la realidad existente, con actitudes o comportamientos positivos explorando cambios innovadores que favorezcan a todos.

Fuentes de poder

Es importante considerar que los líderes y seguidores obtienen poder de una u otra forma, ya sea de diferentes fuentes al mismo tiempo. Los autores Shriberd. A., Shriberg D., Lloyd (2004) y Madrigal (2005) presentan las siguientes fuentes de poder:

- Poder experto: Se reconoce en el otro un conocimiento o una competencia..
- Poder referente: Esta presente la atracción y la habilidad para relacionarse.
- Poder legítimo: Se reconoce como el poder de puesto, es la fuerza de la ley es otorgado por la organización formal.
- Poder de recompensar: Es retribuir o compensar de alguna forma el trabajo de una persona.
- Poder coercitivo: En donde se utiliza la amenaza y se obliga de alguna forma que alguien obedezca lo que se le manda.

Es necesario reflexionar y expresar que un porcentaje alto, el personal directivo y docente utilizan en forma muy rutinaria el poder de recompensar, coercitivo y legítimo para conseguir lo que se plantean como objetivos, incentivando la dependencia. La invitación es que logremos ser líderes con una fuerza impulsadora para utilizar el poder referente, el poder de experto. (Madrigal 2005, p. 143)

Cualidades y habilidades del líder

Según Lepeley (2003) plantea que el líder de calidad debe buscar desarrollar cualidades en siete áreas específicas:

Facilitador. Brinda ayuda a sus colaboradores en aspectos profesionales y personales.

Evaluador. Realiza una retroalimentación fiable a nivel de su desempeño como en su imagen personal. Establece una cultura de comunicación y de escucha activa.

Visionario. Comunica la misión y prevé el futuro. Es el que propicia que su gente investigue nuevas fuentes de información para nuevos retos.

Consejero. Se permite acompañar e identificar los objetivos y/o proyectos a nivel profesional y personal.

Motivador. Es el que permite contactarse con diferentes usuarios y recursos. Persigue que se tracen un camino y que actúen con planes dirigidos hacia objetivos personales y profesionales.

Asertivo. Es claro en sus objetivos alcanzar y el camino a seguir para lograr un bienestar personal y grupal.

Atento a escuchar las necesidades de los demás. (p. 27)

Molinar y Velásquez (2004) nos mencionan que características deben presentar un líder para el logro de sus metas trazadas, lo importante es:

Desarrollar la práctica y la vivencia de los valores éticos, siendo su objetivo la acción humana y así se está cultivando su ser. Además estos valores dan respuestas al deber ser, con una construcción propia de sí mismo, sosteniéndose en su inteligencia, su libertad y de su voluntad.

Considera también que el líder debe tener otras habilidades enfocadas a la personalidad, como ser proactivo, desarrollar habilidades de comunicación, habilidades de influencia, habilidades de relaciones humanas. (p. 19-20)

Al hablar de liderazgo Madrigal (2005) enfatiza que este término está asociado a ciertas cualidades distintivas que van a determinar el éxito o el fracaso del líder, por lo cual considera importante que desarrolle estas cualidades:

Obsesión, emulación, futurismo y visión, individualismo, autonomía, congruencia, integridad, mente abierta, inteligencia emocional, manejo de

la palabra, trato o don de gente, representación, desinterés por el poder, asertividad, determinación, entrega total, la fuerza motriz de hacer siempre lo mejor, dedicación, fe y esperanza, respeto, lazo afectivo, cooperación, comunicación, corrección y evaluación, motivación, manipulación, dar órdenes, disciplina, el despedido, hace lo imposible, actitud, aptitud. (p. 58-62)

También Madrigal menciona que el líder debe poseer ciertas habilidades como: Habilidad física. El uso de la fuerza física para realización de sus tareas.

Habilidad intelectual. El desarrollo intelectual como las habilidades numéricas, comprensión verbal, el razonamiento, la memoria, entre otras.

Habilidades conceptuales. Es comprender la organización y su gran complejidad en forma holística e integral.

Habilidades Técnicas. Es saber utilizar todo recurso y relaciones para efectivizar sus tareas y afrontar problemas.

Habilidades Interpersonales. Es desarrollar un conjunto de habilidades que permitan que el líder se relacione productivamente con sus seguidores para el logro de objetivos comunes.

Habilidades sociales. El líder siempre debe desarrollar un conjunto de comportamientos interpersonales muy complejos, que se van aprendiendo, adquiriendo y cultivando.

Después de presentar a estos autores que nos invitan a reflexionar sobre las cualidades y habilidades que debe tener todo líder, las transportamos al ámbito educativo, en la figura del docente del aula, como líder educativo que debe buscar desarrollar ser modelo para otros, asumir riesgos, entender las necesidades de los demás y las propias, sea el que incentiva, promueva a los demás, creador de valores, el ser que escucha y aprende, el que cultiva su ser y su deber ser, el que se comunica y escucha con las 2 orejas y el corazón, ser facilitador, motivador, desarrolla habilidades interpersonales, entre otras. El desarrollar estas habilidades de un liderazgo transformador en nosotros mismos, no es una tarea fácil, pero es un deber, para luego sembrar en nuestros niños estas habilidades para que ellos mismos asuman el reto de ser líderes transformadores y efectivos que dan lo mejor de sí.

Principales enfoques teóricos acerca del liderazgo

A pesar de los diferentes estudios y de las variadas teorías sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Presentamos los principales enfoques teóricos acerca del líder.

Enfoque de los rasgos

Al referirse a esta escuela Castro (2007) señala que:

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. Se enmarca dentro de las denominadas “teorías del gran hombre” que sugieren que ciertas características estables (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no los son. Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Un rasgo es una disposición estable de conducta que hace que una persona se comporte de determinada manera. (p. 20).

En el siguiente esquema Castro et. al (2007) presentan los rasgos que diferencian a los líderes, según algunos estudiosos.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia ▪ Agudeza ▪ Intuición ▪ Responsabilidad ▪ Iniciativa ▪ Persistencia ▪ Autoconfianza ▪ Sociabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia ▪ Masculinidad ▪ Capacidad de adaptación ▪ Dominancia ▪ Extroversión ▪ Conservadurismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al logro ▪ Persistencia ▪ Intuición ▪ Iniciativa ▪ Autoconfianza ▪ Responsabilidad ▪ Espíritu cooperativo ▪ Tolerancia ▪ Influencia ▪ Sociabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia ▪ Masculinidad ▪ Dominancia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mando ▪ Motivación ▪ Integración ▪ Confianza ▪ Capacidad cognitiva ▪ Conocimiento de la tarea

Fuente: Castro et al. 2007

Este enfoque diseña un perfil básico ideal de un líder eficaz y que puede aplicarse en cualquier organización, pero no toma en cuenta a los seguidores y a la situación. Se debe mencionar que entre mismos autores no existe un acuerdo en relación a cuáles son los rasgos que debe tener un líder para ser más efectivo. (Castro et al. 2007, p.. 21).

Enfoque conductual

Castro et al. (2007) nos menciona que:

La sede de estos estudios fue la Ohio State University. Este enfoque se centra en mostrar determinadas conductas de los líderes y la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Utilizaron la técnica del análisis factorial, que le permitió agrupar las conductas en dos dimensiones:

Iniciación de la estructura. Conductas orientadas hacia las tareas.

Consideración. Conductas que apuntan a mejorar o mantener las relaciones entre el líder y el seguidor. (p. 25)

Enfoque de liderazgo situacional

Según Gorrochotegui (1997) el liderazgo situacional es:

En esencia, un concepto más general que el “management”. El management es como una especial clase de liderazgo en el cual el alcance de las metas organizacionales es lo más importante. Y el liderazgo es el proceso de influir en la actividad de un individuo o un grupo con el intento de que se realicen metas en una situación dada “. (p. 31).

Castro et al. (2007) menciona que:

Existe un conjunto de teorías que hacen hincapié en los diferentes patrones de conductas que pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero una misma conducta no es óptima para todas ellas. El líder efectivo tiene que adaptar su estilo de liderazgo según la situación para que sus acciones resulten efectivas.

Además Castro presenta variadas y reconocidas teorías y autores como:

Hersey y Blanchard (1969); Teoría de la contingencia (Fiedler, 1967); Teoría del camino-meta (Path Goal Theory; Evans, 1970; y House, 1971);

Teoría del intercambio líder-seguidor (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-bien, 1995, en donde la premisa básica de estas teorías están compuesta por la adaptación del estilo de liderazgo según la variable situacional, la capacidad para resolver la tarea y las relaciones con sus seguidores. (p. 27-32)

Enfoque de Bernard Bass: El Liderazgo transformacional y transaccional

Yukl y Van Fleet 1992 (citados por Castro et. al. 2007, p. 33)

Esta teoría es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, lo que da lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptivas.

Burns planteó que el liderazgo transaccional es un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo- beneficio (Bass, 1999 citado por Mendoza y Ortiz, 2006).

Fischman, D. (2005) sostiene:

El líder transaccional realiza una transacción egoísta, en donde cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. Pero considera que es más productivo que el liderazgo laissez- faire, pero no el más recomendable. (p.15 – 16)

Además, Fischman, especifica que existen dos tipos de liderazgo transaccional:

Liderazgo Gerencia por excepción. En donde el líder interviene cuando exista la necesidad, es una ayuda y un recibir a cambio de mejorar la productividad. Se centra en el logro de los objetivos, más que en su personal.

Liderazgo Gerencia por recompensa. Es en donde existe una relación directa entre recompensa y productividad. Aunque este liderazgo es más

efectivo que el liderazgo gerencia por excepción, sigue siendo una relación egoísta en donde cada uno busca su propio beneficio. (p, 16-17)

En contraste “el liderazgo transformacional es al que hace que nazca la conciencia de los trabajadores y asuman un compromiso hacia el logro de la misión de la organización y los intereses colectivo. Además este líder puede presentar diferentes patrones de liderazgo” (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 120).

Para Gorrochotegui (1997) “El liderazgo transformacional ha sido descrito como el opuesto al liderazgo transaccional. Ciertamente que una cosa es «transformar» a los seguidores, y otra completamente distinta es hacer «transacciones» con éstos “. (p. 44).

Además Gorrochotegui menciona que:

Para adentrarnos en el liderazgo transformacional hay que hacer una inicial acotación basándonos en lo que apunta Kenneth Leithwood (1994): «se pueden dar dos significados relacionados pero distintos al concepto de liderazgo transformacional. Uno de los significados se denomina "genérico": de la definición estándar de la palabra "transformar" (cambiar en carácter o en condición); los significados genéricos de liderazgo transformacional incluyen todo tipo de prácticas de liderazgo que fomenten un crecimiento significativo no sólo en las prácticas manifiestas de los que experimentan tal liderazgo sino en las que estimulen también sus capacidades y sus motivaciones. (p. 47).

Para Castro et. al. (2007):

La propuesta teórica de liderazgo tipo transformacional fue elaborada por Burns, en 1978. Teoría que considera que el líder influye en sus seguidores, pero también origina un cambio en la conducta de su líder.. Esta teoría toma en cuenta que el liderazgo es un proceso participativo de líderes, que se encuentran en diferentes niveles en una misma organización. En cambio, el enfoque de liderazgo carismático se centra en la personalidad individual de determinados líderes. Burns también puntualiza que el liderazgo transformacional busca que sus seguidores busquen el beneficio común, en lugar de ser motivados para satisfacer sus necesidades personales, en donde los líderes premian o sancionan dependiendo de los resultados obtenidos, estamos ante un liderazgo de

tipo transaccional. El liderazgo transaccional está conformado por dos subdimensiones: recompensa contingente y manejo por excepción.

- Recompensa contingente existe una relación entre el líder y sus seguidores basada en intercambios recíprocos y transacciones
- Manejo por excepción intervienen solo cuando es necesario, cuando observa que no se está logrando los objetivos planteados y hay que realizar cambios o correcciones en el actuar de sus seguidores.(33-34)

El liderazgo transaccional es distinto del liderazgo transformacional. El primero tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. El segundo es más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e instrumentado. Los líderes transaccionales promueven la estabilidad, en tanto que los transformacionales generan cambios importantes tanto en los seguidores como en las organizaciones.

El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a supeditar el interés del grupo. El transaccional busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación. Pese a estas diferencias, vale la pena mencionar que, cuando las situaciones lo exigen, los buenos líderes manifiestan tanto habilidades de liderazgo transaccional como transformacional.(Lussier y Achua (2008, p. 360).

Mendoza y Ortiz (2006) menciona que Bass en conjunto con Bruce Avolio, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos comparados y la eficacia y afectividad de la organización (p. 120).

Bass y Avolio 1994 citado por Gorrotegui menciona que el liderazgo transformacional es visto cuando los líderes:

- Estimulan intereses en los colegas y seguidores para que en sus trabajos vean nuevas perspectivas.
- Generan conciencia de la misión del equipo y la organización.
- Desarrollan en los colegas y seguidores altos niveles de habilidad y potencial

- Motivan a los colegas y seguidores a ver detrás de sus propios intereses cuál puede beneficiar al grupo.

También Gorrochotegui considera que:

Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a brindar más de los que ellos piensan que pueden dar. Generan muchas expectativas y cambios de conductas. En cambio el liderazgo transaccional se basa en la transacción o intercambio, en establecer condiciones entre líderes y seguidores. (p. 44).

Según Castro et. al. (2007) menciona que Bass:

Considera que son líderes con características transformacionales, aquel líder que transforma cambios en su conductas, concientiza a sus seguidores de su rol fundamental en el cumplimiento de sus tareas, unido a que estimula a que extiendan sus intereses personales hacia los objetivos comunes de la organización, generando confianza, respeto y motivación para el logro de lo esperado. Por lo tanto este liderazgo es más amplio y efectivo que el liderazgo transaccional, pero menciona que no son excluyentes, sino que los líderes pueden utilizar estas dos formas de liderazgo, de acuerdo a las situaciones que presenten. (p. 34)

Castro también señala los componentes del liderazgo transformacional que enumeraremos a continuación::

- **Carisma:** Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelo para sus seguidores, quienes quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conducta ética y moral.
- **Inspiración:** Los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
El líder crea un visión estimulante y atractivo, sabe comunicarla de un modo convincente con palabras y con ejemplo. Demostrando su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás. (Bass citado por Bernal, 2000 en González y González, 2007)
- **Estimulación intelectual:** Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos

interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieren de las del líder.

La estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega y Zavala, 2004).

- Consideración individualizada: Los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control. Los líderes cumplen una función orientadora. (p. 35)

Así también Fischman, D. (2005) precisa las cuatro acciones de un líder transformador:

Estimulación intelectual. Propiciar rupturas de esquemas y la creatividad en sus seguidores.

Motivación inspiracional. Es saber comunicar visiones transcendentales que involucren a los demás.

Consideración individual. Es una autentica preocupación por su crecimiento personal de sus seguidores.

Influencia idealizada. Es captar la admiración de sus seguidores y que se sientan atraídos por los mismos ideales. (p. 18-19)

Avolio y Bass fundamentan que “se han realizado muchos estudios en el mundo de los negocios, en la industria, en el gobierno, en el campo militar, en instituciones educativas, en instituciones sin fines de lucro y los mismos han demostrado que el liderazgo transformacional ha sido más efectivo y satisfactorio que el liderazgo transaccional (Gorrochotegui 1997, p. 46)

Asimismo, Bass y Riggio (2006) citado por Nader y Castro (2007) afirman que:

El liderazgo transformacional ha evolucionado, denominándose liderazgo de rango completo (Full Range Leadership), además de las dimensiones consideradas en el liderazgo transformacional y transaccional, este modelo incrementa la dimensión *laissez-faire*, en donde los líderes no toman

decisiones, no realizan intercambio de ningún tipo para alcanzar los objetivos y no hacen uso de su autoridad.

Además en el liderazgo de rango completo se menciona que un mismo líder puede evidenciar conductas transformacional y transaccional. El asumir determinado liderazgo depende de la interpretación de las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas. (p. 691)

Vega y Zavala (2004, p. 11) nos puntualiza que:

El Modelo de Rango Total de liderazgo, postulado por Bernard Bass y Bruce Avolio, nos presenta un proceso de mejoramiento continuo en las conductas y potencialidades de las personas y equipos a través del liderazgo transformacional. Es un cambio interno que se dirige hacia el bien común y supera las expectativas iniciales.

Liderazgo Laissez-faire

Este liderazgo denota la ausencia de cualquier tipo de transacción, evita asumir y tomar decisiones y no hace uso de su autoridad y es considerado un liderazgo inefectivo.

Castro et. al (2007) expresa:

Que existe una diferencia entre el liderazgo transformacional y el liderazgo laissez-faire, en este último el liderazgo no toma decisiones, demora su actuar y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es un estilo ineficaz. (p. 35)

Este liderazgo describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre sus empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas. No se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual.

El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo. (Bass 1990, citado en Vega y Zavala (2004)

Fischman, D. (2005) sostiene:

Este tipo de liderazgo laissez faire (dejar hacer - dejar pasar) o liderazgo ausente. El falso líder es inactivo, no motiva, no se relaciona con su gente, están desvinculados de su realidad, no tiene ninguna autoridad, pero ellos piensan que actúan a su manera. Es el liderazgo menos efectivo. (p. 15)

Bernard Bass (citado por Fischman 2005, p. 46-47) menciona ciertas características que se presentan en liderazgo laissez-faire:

El liderazgo laissez-faire es el que posterga la toma de decisiones.

Está casi siempre ausente y mantiene poca comunicación con sus empleados.

Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo. Es el liderazgo menos efectivo.

El líder laissez-faire otorga autonomía, pero sin delegar realmente poder.

No traza una estrategia de desarrollo y de crecimiento individual.

Hay que entender que debemos liderar y esto requiere un trabajo a tiempo completo.

Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.

Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.

Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.

Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.

Liderazgo transformacional en la escuela

Existen muchas investigaciones y opiniones que evidencian la utilización del modelo de liderazgo transformacional en Educación, con resultados extraordinarios, sorprendentes, efectivos, positivos y productivos, no solamente para la mejora de la parte directiva, sino para evaluar y mejorar la parte académica de los estudiantes. Según Davidson y St. John (1993) citado por Gorrochotegui (1997 p. 50) enfatiza:

El liderazgo transformacional es el liderazgo que facilita la redefinición de la misión de la gente, la renovación de sus compromisos y la reestructuración de sus sistemas de metas a lograr, no es ajeno al deseo actual de alcanzar de manera eficaz los cambios positivos para la escuela y su dirección.

En los diferentes estudios presentados por Gorrochotegui (1997) concluyen que “los seguidores prefieren líderes que se comprometan con las conductas transformacionales asociadas con la consideración individual, la estimulación intelectual y con la conducta transaccional caracterizada como recompensa contingente”.(p. 50).

Además Gorrochotegui nos brinda información de ciertas estrategias y acciones que debería considerar el personal directivo en relación a las prácticas transformacionales en sus instituciones educativas. Pero consideramos pertinente que pueden ser utilizadas también por el personal que participan en cualquier tipo de organización:

El líder debe estar atento a las necesidades y diferencias individuales; a que busquen ser innovadores y creativos, a plantear nuevas soluciones a problemas usuales por parte de los seguidores, es decir usar las estrategias de estimulación intelectual y la consideración individual.

El líder siempre debe estar en un constante aprendizaje y ser un convencido de la importancia de un trabajo en equipo.

El líder enseña a través del ejemplo y transmite y no impone una visión.

El líder debe conocer a sus colaboradores y siempre ser flexible con las metas a alcanzar. Debe saber combinar sus actividades gerenciales y de liderazgo.

El líder siempre debe propiciar involucrar a sus seguidores en las diferentes actividades de su organización y expresar la importancia de la educación. (p. 55-57)

Liderazgo en la Educación

La reforma educacional que se da en muchos países de América Latina en los años 90, pasó hacer una preferencia en la agenda política de aquellos países que se comprometieron con ella.

En nuestro país en el siglo XX, se han desarrollado tres procesos de reforma educativa. La reforma civilista de los años 20 durante el patrocinio de Manuel Vicente Villarán, la reforma educativa en el gobierno de Juan Velasco Alvarado y la reforma bajo el signo neoliberal de Alberto Fujimori.

Actualmente nuestro país, cuenta con un documento que pretende contribuir pasar a una etapa en la historia de la educación del país. «*Hacia un Proyecto Educativo*

Nacional 2006-2021. Propuesta del Consejo Nacional de Educación elaborado en cumplimiento del mandato de la Ley General de Educación y que estaría concordada con: el Acuerdo de Gobernabilidad del Foro del Acuerdo Nacional, los compromisos del Perú asumidos en la Conferencia Internacional sobre «Educación para Todos, el Plan Nacional de Acción por la infancia y la Adolescencia, entre otros.

Con este escenario trascendental, en estos tiempos, se viene implementando varias Lineamientos de Políticas Educativas, pero nos interesa destacar aquellas que están dirigidas a nuestro nivel Educación Inicial y los que abordan temas de perfeccionamiento docente. Tenemos la ampliación de programas y servicios de educación inicial. Atención integral a niños 0-2 años y 3-5 años para llegar a una cobertura al 69% niños de 3-5 años; estimular el desempeño profesional de los maestros: Ley de CPM / Sistema Nacional de Evaluación Docente / Sistema de Información de la Evaluación del Desempeño Docente; Formación docente en servicio; Mejorar la formación inicial y en servicios de los maestros: Continúa suspensión de creación de ISP públicos y privados / Culminar diseño de Programa de Formación y Capacitación Permanentes / Evaluación docente / Cambios en currículo de ISP y Facultades de Educación. (Vexler Ider)

En este marco de presentación, sabemos que su implementación demandará un nivel de compromisos de los gobiernos y el involucramiento de los actores educativos, entre ellos siendo fundamental para el éxito de toda reforma es el desarrollo del liderazgo de los maestros.

Molinar y Velásquez (2004) sostiene que:

El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión; aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquel que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos. (p. 17 - 18)

Debemos recordar que el liderazgo no es exclusivo de unos cuantos que nacieron con una providencia especial, sino es tarea de todos. También es necesario mencionar que no solamente se debe limitar el concepto de liderazgo especialmente a los equipos directivos, sino al liderazgo docente con una participación efectiva para el logro y mejora de su quehacer pedagógico e institucional, son los educadores lo que desempeñan un

papel trascendental en el desarrollo de cada niño, adolescente, joven y /o adulto que atiende.

Jaap (1991, p. 28) citado en Molinar y Velásquez (2004) explica el rol y la importancia de los educadores de liderazgo. “Dice que, a través de los años, los educadores han reconocido la importancia de crear un clima que estimule al individuo a aceptar la responsabilidad de su contribución a la sociedad” (p. 18)

Las instituciones educativas en el siglo XXI deben construirse como una organización abierta con orientación y visión del futuro.

Hopkins (1996) citado en Uribe (2005) enfatiza que:

En el ámbito de las instituciones escolares, los estudios más recientes han demostrado a través de abundante evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar. Un punto distinto en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar. Ocurre que estamos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional denominada transaccionales que mantiene líneas de jerarquía y control (al modo burocrático) a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega.

En las instituciones educativas “los profesores son líderes valiosos para el logro de metas comunes. La educación presenta muchos retos para los nuevos tiempos y el papel del profesor como líder es necesario”. (Molinar y Velásquez, 2004 pág 11)

Busquemos ser líderes que se identifican con su labor pedagógica, generando cambios transformadores, continuando aprendiendo y desarrollando las habilidades necesarias para lograr propósitos comunes con sus estudiantes y su institución educativa,

Como señala Fullan citado por Bolívar,(2005)

En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder, de paso, la ausencia de dichos procesos, promueve un liderazgo más bien personalizado. Este panorama representa en sí mismo, un desafío de envergadura para los docentes, particularmente en lo que se refiere al desarrollo de sus habilidades y competencias profesionales. (p. 5)

M. y Velásquez, L. (2004) menciona que:

El reto para los educadores es facilitar el liderazgo que estimule a los individuos para que se vuelvan autosuficientes en todo lo que intenten lograr durante toda su vida. Los educadores conocen las necesidades de los diferentes individuos y enfocan el proceso con un alto grado de sensibilidad y empatía. (p. 18)

Cualquiera que se lo proponga puede ejercer un liderazgo en la tarea educativa, de igual manera podemos ayudar a otros a desarrollar sus habilidades de liderazgo. No es requisito tener un puesto directivo para ser un líder. (Molinar y Velásquez 2004, pág. 13).

Liderazgo efectivo, una herramienta del docente

Al hablar de efectividad escolar el liderazgo es un factor clave, la pregunta sería ¿Qué tipo de liderazgo? , existen muchas clasificaciones pero para efecto de nuestro trabajo nos centraremos en un liderazgo transformacional. Bernard Bass es un investigador destacado en este campo y considera que el personal directivo debe convertir a su personal en líderes en la actividad educativa.

En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito. Evidenciándose así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos.

Molinar y Velásquez (2004, pág. 18) cita a Jaap y menciona que “ a medida que ampliamos nuestro pensamiento, aprendemos a reestructurar nuestras actitudes y, así, a desarrollar una escala más amplia de habilidades y aprendizajes. Esto nos permitirá condicionarnos a nosotros mismos para ofrecer un liderazgo efectivo ahora y en el futuro”.

El profesor debe ser consciente que debe cumplir funciones dentro del aula y se puede ampliar a otros ámbitos de su entorno. Busquemos ser líderes educativos desde el lugar que desarrollemos nuestra labor pedagógica.

En relación a este punto Chiavenato (2004, p. 20) citado en Vásquez “ plantea muy acertadamente que las personas deben ser consideradas socias de la organización, ya que permiten la creación de un ambiente sinérgico donde el proceso productivo no es una obra individual sino un equipo de contribuyentes y colaboradores”.

Molinar y Velásquez (2004, p, 19) sostiene que: los educadores deben tener la capacidad de transformar a las personas de asumir el reto de cambiar para mejorar, donde él sea el modelo y ejemplo para los demás.

Bernal , 2000 citado en González O. y González A. (2008 p. 38) nos refiere:

Los líderes educativos del futuro, deben ser un líder efectivo, en donde busquen soluciones novedosas e innovadoras, que el trabajo realizado por sus seguidores sea productivo y de significado para todos.

Complementando esta idea Grinberg, 1999 citado en González O. y González A. 2008 p. 38) resalta y fundamenta:

Que es necesario que el docente asuma un liderazgo en donde destierre el papel de espectador, debe ser un ente participativo, activo del proceso, unido a un liderazgo eficiente en su desempeño laboral. Es decir se necesita de un docente líder que desarrolle capacidades y habilidades que involucren el saber, el ser, el hacer, el crear espacios saludables y de aprendizaje, en donde se vivencia los valores y se camine hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Existen dos líneas fundamentales que toda reforma apunta a potenciar, fortalecer las capacidades de gestión educativa y la profesionalización del trabajo docente. Es necesario que actualmente se entienda que el director y el docente se deben complementar en un liderazgo compartido y visionario de su organización. Uribe (2005) menciona que “la escuela del siglo XXI se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia no pueden sus directivos y profesores sólo administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo”.

Uribe también hace referencia a la nueva reconceptualización del liderazgo escolar en donde:

- Las prácticas de liderazgo de hoy se dirigen a un enfoque que distribuye y delega.
- No es una actuar individual sino un liderazgo que involucre a la comunidad educativa.
- Demanda que el líder docente ejerza su propio liderazgo y actúe como facilitadores de otros y se responsabilice de otras actividades.
- El involucrar a los docentes y que colaboren profesional en su institución, es señal de que es un organización que aprende.

Robalino (2007) enfatiza que :

Es necesario romper la tradicional separación entre “los que piensan y los que hacen” entre “los que planifican y los que ejecutan” para avanzar en procesos de formación y desarrollo de los docentes con capacidades para pensar, buscar y discriminar información, crear, proponer, participar activamente en la vida escolar, opinar y participar en el campo de las políticas educativas, tomar decisiones y corresponsabilizar por ellos.

Considera importante tres dimensiones del trabajo docente:

- La dimensión del aprendizaje de los estudiantes, en donde se relaciona el trabajo del docente y el aprendizaje de sus alumnos.
- La dimensión de la gestión educativa, en donde exista un liderazgo compartido, con participación y toma de decisiones en su escuela u comunidad.
- La dimensión de las políticas educativas, participación directa y con presencia activa. Con voz y espacio propio, para convertir a la educación en eje del desarrollo humano.

Antecedentes

En los últimos tiempos se han ampliado las investigaciones y la literatura existente sobre liderazgo, pero a la vez se enfatiza el rol predominante de la persona líder en la cultura organizacional. Cuando se menciona a las organizaciones y personas es inevitable reflexionar quién o a quienes orientaron a sus seguidores para lograr el crecimiento y el éxito de esas organizaciones. Por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación para tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio.

A nivel internacional

Entre los antecedentes tenemos a Nader. M y Castro. A (2007) en donde se presentan datos correspondientes a un estudio realizado con 224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) , Argentina; que 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 se utilizaron otros instrumentos. Se observó que los valores de autotranscendencia 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.

González, O. y González, O. (2007) su investigación se refiere a determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño-México. Tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico empirista –inductivo, con una muestra de 160 individuos, a quienes se les administró un instrumento diseñado 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. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que el estilo de liderazgo predominante en los docentes de dicha facultad es el liderazgo transformacional y ya que el porcentaje más alto, un 75% de la población, demuestra que se desempeñan de acuerdo a las características postuladas por este modelo. Se evidenció 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.

Mbawmbaw, J., Rivera, M., Valentin, N., Téllez, R., & Nieto, RI (2006) .Desarrollan y validan dos escalas para evaluar el estilo de liderazgo en los docentes de instituciones educativas de nivel medio y superior en México, a partir de la percepción de los estudiantes. La construcción de las escalas tuvo como referentes las aportaciones de Bass (1985), Kouzes y Posner (1997), entre otros. Participaron 254 estudiantes, 18.5% hombres y 81.5% mujeres, con una edad promedio de 23 años, pertenecientes a seis instituciones educativas. Se analizaron 140 reactivos, especialmente diseñados para esta investigación, a los que se aplicó procedimientos de discriminación de reactivos. Después se realizó un análisis factorial a partir del cual se identificaron dos escalas, La primera con cinco dimensiones (confiable, inspirador-entusiasta, formador, cercano y carismático), explicando un 50.57% de la varianza y la segunda escala, con seis dimensiones (inseguro, evasivo, negligente, agresivo, abusivo y manipulador), explicando un 63% de la

varianza. La confiabilidad total de ambas escalas es superior a 0.94. El estilo de liderazgo de los docentes de las seis instituciones educativas fue semejante: predominantemente los docentes fueron confiables y cercanos de acuerdo con la primera escala e inseguros y evasivos según datos de la segunda escala.

Además tenemos la investigación de Cuadro, I. y Molero, F. (2002). Tiene como objetivo las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional/transaccional, se pidió a una muestra de 118 directores españoles que evaluaran su estilo de liderazgo, mediante el MQL (Multifactorial Leadership Questionnaire, Bass y Avolio 1990). Los resultados muestran aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres directivos/as, sí existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres y adoptando en mayor medida que éstas conductas de recompensa contingente y menos de liderazgo pasivo. Asimismo las mujeres perciben que el liderazgo transformacional está más asociado con la eficacia, mientras que los hombres perciben una mayor relación entre este tipo de liderazgo y la satisfacción de los subordinados.

Vega, C. y Zavala, G. (2004) es una investigación de tipo metodológico, descriptivo y correlacional-transversal. Se planteó como objetivo el adaptar al contexto cultural Chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Líder y Clasificador -, desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2000). Para el logro de los objetivos se realizó una integración teórica, en donde se describe el Modelo de Liderazgo de Rango Lleno, y sus distintos componentes. También se presentan los factores situacionales y procesos motivacionales, que moderan los efectos y aparición de estos estilos, y el impacto en la cultura organizacional del Liderazgo Transformacional. Finalmente, se desarrolla la evolución del instrumento y sus características. Para adaptar el Cuestionario, se tradujeron los ítems del inglés, revisados por dos bilingües y un experto en gramática y lengua castellana, y 8 Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, aportando a la validez de contenido. La aplicación del instrumento se realizó sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes. En el análisis de resultados se usó estadística descriptiva y correlacional. Se halló una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad ($\alpha=0.97$). Respecto a la validez de constructo, se obtuvo una matriz de intercorrelaciones por variable, observándose resultados similares a los

reportados por los autores. Los resultados también fueron contrastados con criterios externos: Jueces y UFAs¹. Esta investigación brinda un aporte a la validez de contenido y de constructo del instrumento. Esta investigación servirá de base para contribuciones al Modelo de Liderazgo de Rango Lleno, y la continuación de estudios sobre el instrumento, en cuanto a sus propiedades psicométricas, funcionamiento, estandarización y creación de normas. También posibilitará la generación de proyectos y programas de capacitación, que permitan dotar a las organizaciones con mejores herramientas de adaptación al ambiente cambiante.

A nivel nacional

Medina, P (2008) presentó los resultados encontrados en una investigación sobre Liderazgo Transformacional en docentes de un colegio cooperativo de la ciudad de Lima, se propician algunas reflexiones sobre la importancia de este tipo de liderazgo como herramienta de gestión a la mejora y re estructuración de la escuela ante los diversos desafíos que en la actualidad la educación debe hacer frente. Se realza la figura del docente como soporte para efectivizar acciones de mejora institucional desde su propio desarrollo personal y profesional, que le confieran la autoridad y reconocimiento necesarios para liderar procesos de cambio e innovación en complementariedad con un liderazgo directivo que tenga claridad en sus ideales y visión inspiracional.

Otro antecedente a considerar es a Rincón, Ch. (2005) estudio que demostró que existe un alto grado de correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, en las instituciones educativas Valle de Chumbao - Andahuaylas. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario, en donde los docentes emitieron sus opiniones. Se utilizó una metodología descriptiva, tipo transversal-correlacional. Los sujetos de la muestra constituyen los alumnos, docentes y directivos de la institución en estudio. Esta investigación 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.

Asimismo Rodríguez, E. (2005) presentó un estudio sobre la percepción que tienen los estudiantes de enfermería, sobre los estilos de liderazgo de los docentes de su

facultad en la universidad Nacional Mayor de San Marcos -Perú. Se concluye 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, como 74% en comunicación; 58 % en relaciones interpersonales; 72 % al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades; características de líder evidenciadas en mostrar desinterés por la participación del estudiante, indiferencia frente situaciones difíciles que se atravesase 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.

Posteriormente Mansilla, J. (2005) presentó la investigación, que tenía como objetivo analizar el grado de influencia del estilo de liderazgo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de cada uno de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en una institución educativa, de los Olivos-Lima-Perú. Es una investigación no experimental de tipo longitudinal panel mixto. Llegaron a las siguientes conclusiones: que aquel director cuyo estilo directivo modal fue democrático, presenta un liderazgo estratégico y su gestión es eficaz (resultados que se obtuvieron de alumnos, padres de familia y docentes) presenta un alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes, en comparación a los estilos permisivo y autocrático, a la falta de un liderazgo estratégico y una gestión poca eficaz que presentaron los otros dos directores evaluados.

Finalmente se cita a Flores, R. (2003) en su tesis considero los estilos de liderazgo y desempeño de los docentes, desde 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 evaluación 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.

Con convicción se presenta estos estudios que guardan relación con el que se reporta, por cuanto todos muestran interés y preocupación por investigar los estilos de liderazgo que presentan las personas que están encargadas de liderar un grupo humano.

Problema de Investigación

La educación en la actualidad a nivel mundial enfrenta grandes crisis y retos; exigiendo nuevos planteamientos, innovaciones, cambios y transformaciones que se le asigna a los individuos, a las organizaciones y a los estados.

También es rutinario escuchar que la educación peruana se encuentra en crisis y que es difícil revertir esta situación; hemos renunciado el derecho de recibir y el deber de brindar un servicio educativo de calidad. De acuerdo a mi experiencia profesional las docentes de educación inicial presentan ciertas debilidades en relación a cómo trabajar con los niños para lograr optimizar su desarrollo, sus potencialidades, habilidades, actitudes y conducirlos hacia el perfeccionamiento de su persona. El análisis FODA presentado por la Dirección Nacional de Educación Inicial y Primaria (2003, p. 37) menciona dentro de sus debilidades que:

Las prácticas educativas desarrolladas por las maestras de este nivel se centran más en el desarrollo de nociones y destrezas básicas que en el desarrollo de las capacidades y competencias de los niños. No todas las profesoras tienen una visión holística del desarrollo infantil, ni reconocen las extraordinarias potencialidades de niñas y niños, lo cual en la práctica educativa se traduce en actitudes directivas que refuerzan la dependencia y la falta de autonomía.

Por lo tanto es necesario un cambio estructural, en la maestra del siglo XXI se debe preparar y se debe constituir automáticamente en un líder dentro del aula, en su institución educativa y dirigirse hacia generar las condiciones para lograr un ambiente de trabajo que promueva una cultura de participación efectiva para el logro y mejora de su propio quehacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo de la institución escolar. (Uribe, 2005, citado por Lorenzo, 1999).

Debemos recordar que el concepto de liderazgo no solamente se debe limitar a los cargos directivos que tienen como ejercicio esencial la eficacia educativa. Sino también un punto distintivo en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión

adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar. Ocurre que estamos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional denominada transaccionales que mantiene líneas de jerarquía y control (al modo burocrático) a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega (Hopkins, 1995, citado por Castro, 2007).

El docente debe asimilar que esta capacidad de liderazgo, es cosa de todos. Es mucho más sano y productivo partir de la hipótesis que cualquier persona puede ser líder. Si asumimos que podemos aprender a ser líderes, descubriremos que hay muchos líderes capaces; que el líder puede surgir en la empresa, escuela, en la administración, la organización, en la institución educativa, etc. Debemos impulsar ese líder que está dentro de nosotros y aceptar este reto de envergadura para los docentes y buscar el desarrollo de sus habilidades y competencias profesionales, para construir ese liderazgo capaz de inducir a otros a cambiar, de influir en los demás, de embarcar a las personas en una causa común y tener la capacidad de trabajar y colaborar con los demás.

Los docentes no deben esperar que se elaboren grandes planes estratégicos educativos, o que se promulguen nuevas leyes o se alcancen consensos. Se debe empezar por algún lado, en transformar nuestra aula, alumnos, institución educativa, darle vuelta a una situación negativa, mejorar las condiciones sociales o elevar la calidad de la vida de la gente, exige un espíritu audaz. El docente no debe ser el tipo de persona que espera autorización para empezar; debe tener el sentido de la urgencia y ponerse en movimiento, conocer el nivel de compromiso al que puedo llegar y las razones para adquirir ese compromiso. Conocer sus capacidades y utilizarlas con eficacia, ser un líder competente, con consciencia y comprensión. Es necesario dirigirnos a marcar una diferencia en el mundo y en la vidas de los demás y entender que una institución educativa debe ser una Escuela innovadora, una organización donde todos aprenden.

Por esta razón, es que se plantea la siguiente interrogante. Siendo el problema principal ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las docentes de Educación Inicial de las instituciones educativas del distrito Callao?

Objetivos

Objetivo General

- Identificar los estilos de liderazgo de los docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao.

Objetivos Específicos

- Determinar e identificar el estilo de liderazgo transformacional y sus subdimensiones en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao.
- Determinar e identificar el estilo de liderazgo transaccional y sus subdimensiones en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao.
- Determinar e identificar el estilo de liderazgo laissez-faire y sus subdimensiones en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao.
- Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao, según la tipología presentada por Bernard Bass.
- Establecer si existe alguna diferencia por edad, años de servicio, con respecto al estilo de liderazgo que presentan las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao.

Método

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva simple, por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto (Hernández, Fernández y Batista 2006).

Diseño de investigación

El diseño de investigación es el no experimental de corte transversal de naturaleza cuantitativa.

Formalización:

M <-----> Ox

Donde:

M = Muestra (con quien vamos realizar el estudio)

Ox = Observación (de interés que se recogerá de la muestra)

Para recoger datos emplearemos la técnica de la encuesta.

Variable de estudio

Definición conceptual de Estilo de liderazgo.

Nuestro trabajo presenta una sola variable Estilo de Liderazgo y para definirla conceptualmente nos basamos en la teoría de Bernard Bass, citada en Castro et.al.

(2007). Por eso, para efectos de la presente investigación y teniendo en cuenta que está dirigida hacia el ámbito educativo , definimos el estilo de liderazgo como el modelo de comportamiento que asume el docente líder, con el propósito de resolver problemas y lograr objetivos y metas comunes, fomentando la creatividad, la ruptura de esquemas, la confianza, la comunicación , la preocupación auténtica de de sus alumnos y alumnas , asumiendo el reto de motivarlos , estimularlos y propiciar su desarrollo.

También definimos el estilo de liderazgo, cuando él líder realiza un intercambio con sus alumnos y satisfacen ambos sus propias necesidades y mientras otros destacan por su ausencia de liderazgo.

Definición operacional de estilo de liderazgo

La definición propuesta nos permite identificar las dimensiones y subdimensiones que comprende la operacionalización de la variable Estilo de Liderazgo, siendo éstas las siguientes:

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Carisma
		Inspiración
		Estimulación Intelectual
		Consideración Individualizada
	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente
		Dirección por Excepción
	Liderazgo Laissez-Faire	Ausencia de liderazgo

Dimensión liderazgo transformacional

Es el docente líder que incita al cambio constructivo e innovador a sus alumnos y alumnas y que busquen trascender sus objetivos personales, para dirigirse a objetivos comunes. Teniendo presente la estimulación intelectual, la práctica de la consideración individualizada, el carisma y la inspiración.

Subdimensiones	Indicadores
Carisma Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto, suplantando las metas individuales de los seguidores por las del docente transformador.	Influye en los demás mediante la creación de una visión o proyecto.
Inspiración El docente transformador transmite a los discentes su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.	Motiva a sus seguidores hacia un continuo crecimiento.
Estimulación Intelectual El docente transformador lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales.	Propicia el uso de la razón y la lógica en la solución de problemas.
	Promueve ideas innovadoras y creativas que permitan ver los problemas como una oportunidad para aprender.
	Propicia el diálogo y el debate para generar nuevas ideas que permitan solucionar problemas.
Consideración Individualizada El docente transformador se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.	Atiende las necesidades individuales de desarrollo de sus seguidores, con tolerancia y empatía.

Dimensión liderazgo transaccional

El líder docente busca realizar intercambios de promesas o favores, es decir transacciones pedagógicas entre sus alumnos y alumnas, utilizando la recompensa contingente y la dirección por excepción..

Subdimensiones	Indicadores
Recompensa Contingente El docente transaccional recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.	Recompensa a sus seguidores por los objetivos cumplidos.
	Negocia con sus seguidores el tipo de recompensa.
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 forma pasiva, el docente transaccional actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.	Monitorea el cumplimiento de los procedimientos y reglamentaciones.
	Muestra pasividad al cambio.

Dimensión liderazgo laissez- faire

El líder docente no presenta un liderazgo, se encuentra físicamente, pero su actuar pedagógico está ausente, siendo este estilo el más ineficaz e inactivo.

Subdimensiones	Indicadores
Ausencia de liderazgo. El docente evita asumir responsabilidades y tomar decisiones, por lo que pasa desapercibido.	Su presencia pasa desapercibida.
	Evita asumir responsabilidades y tomar decisiones.

A continuación presentamos para una mejor visualización de la operacionalización de la variable de investigación, esta tabla de especificaciones.

Tabla 1.
Especificaciones de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Estilo 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
	Liderazgo Laissez-Faire	Ausencia de Liderazgo	Su presencia pasa desapercibida.	1; 6
			Evita asumir responsabilidades y tomar decisiones.	20; 27; 31; 32

Participantes

La población objeto de estudio está conformada por 380 profesores del nivel de Educación Inicial del distrito Callao, pertenecientes a 65 instituciones educativas del nivel Inicial del distrito del Callao. Se obtendrá un tamaño de muestra que arrojará errores de estimación aceptables luego de decidir por la técnica del muestreo aleatorio simple y de considerar la variabilidad máxima para la variable que va a medirse con un nivel de confianza del 95%.

Sin embargo durante la aplicación del instrumento, esto no fue posible, pues no todas las maestras tenían una buena predisposición a colaborar y apoyarnos en esta investigación, además algunos directivos se mostraban reacios para dar facilidades a los investigadores. Por lo tanto, se tomo la decisión de encuestar a todas las docentes con apertura a participar de esta encuesta. Con estas consideraciones en cuenta se decidió aplicar el instrumento a la encuesta. Se consideró una muestra de 237 docentes de educación inicial del distrito del Callao.

Para tener a la unidad de análisis se recurrió a la base de datos de la Dirección Regional de Educación del Callao.

N° de la Institución Educativa	Nombre de la Institución Educativa	Centro Poblado	N° de docentes
62	Pasitos de Jesús	Callao cercado	16
64	Divino Niño Jesús	Santa Marina Norte	10
69	María Auxiliadora	Playa Rímac	11
71		Néstor Gambeta	5
72	Santa Rosa	Tarapacá	4
73	Previ	Previ	10
76		Ramón Castilla	6
77	Albino Herrera	Albino Herrera	5
78		Aeropuerto	9
80		Asoc. 200 Millas	8
81	Jorge Chávez	Jorge Chávez	5
84	Niña María	Ciudad S. Santa Rosa	11
85	Niño Jesús	Ciudad S. Santa Rosa	11
86	Señor de los Milagros	Ciudad S. Santa Rosa	14
87	Santa Rosa	Ciudad S. Santa Rosa	8
92		José Botterin	5
94	Miguel Grau	Miguel Grau	5
95	Santa Rosa	Santa Rosa	8
96		Néstor Gambeta Baja	2
100	Víctor R. Haya de la Torre	El Álamo	5
101		Santa Cruz	4
103	Eduardo Márquez Talledo	Bocanegra	5
109		Bocanegra	5
111		Bocanegra	10
115	Virgen de Guadalupe	Bocanegra	8
118	Mi Mundo Feliz	Puerto Nuevo	3
119	Virgen María	San Juan Bosco	7
131		Bocanegra	4
136		Sarita Colonia	3
5032	Enrique del Horme	Tarapacá	5
	Conv.Benef. Gabriela Mistral	Cóndor	3
	Juan Ingunza Valdivia	Juan Ingunza Valdivia	5
	Juan Pablo II	Juan Pablo II	7
	Virgen del Carmen	Márquez	10
TOTAL			237

Instrumento de investigación

Identificación y/o selección del instrumento

Se utilizó el Cuestionario de estilos de Liderazgo (CELID – A), el cual consiste en una operacionalización de la teoría de Liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Question-naire) en su 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. El cuestionario consta de 34 ítems.

Estructura del instrumento

En la Forma A (Autopercepción) el sujeto debe leer una serie de 34 afirmaciones acerca de liderazgo y del acto de liderar e indicar cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que posee. Debe responder en una escala de 1 (Total desacuerdo) a 5 (Total acuerdo) el grado de acuerdo con el ítem. En la Forma S (Superior) el sujeto debe responder a los 34 ítems, en la misma escala de 1 a 5 el grado de acuerdo con el ítem en relación con el estilo de liderazgo que percibe en su Superior.

Ficha Técnica

- Nombre Original: Cuestionario de estilos de Liderazgo (Celid – A)
- Autor: Morales y Molero
- Procedencia: España
- Adaptación argentina: Castro Solano, Lupano, Benatuil y Nader.
- Administración: Individual o Colectiva.
- Formas: Forma A (Autopercepción); Forma S (Superior)
- Duración: 15 minutos.
- Aplicación: Docentes del nivel Inicial del PRONAFCAP – Los Olivos.
- Puntuación: Calificación computarizada
- Significación: La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los tres estilos y para las dimensiones que lo componen.
- Tipificación: Baremos

- Uso: Para evaluar a la población en general, como administradores, directores, docentes, empleados, funcionarios, profesionales, jefes de nivel intermedio, supervisores, bancarios, cuentapropistas y comerciantes.
- Materiales: Cuestionario que contiene 34 ítems del CELID (A).

Forma de aplicación y calificación

Castro et al. (2007) mencionan que:

Es autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva, y se responde en 15 minutos. El CELID cuenta con dos formas. En la Forma A (Autopercepción) el sujeto debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. En cambio, la Forma S (Superior) consiste en que el sujeto evaluado indique cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su Superior, es decir debe responder en relación con un tercero superior a él (jefe). En el caso de haber respuestas en blanco, se devuelve el protocolo al evaluado pidiéndole que lo complete. Caso contrario, se deberá evaluar la frase en blanco con la puntuación neutral. (p. 167)

Validez del constructo

Análisis factorial exploratorio

Castro et al. (2007) nos dicen que:

Se analizó la estructura factorial del CELID A. Se partió de una versión de 70 ítems. Como primer paso se analizó la correlación entre cada ítem y la escala para la que había sido originalmente diseñado con el propósito de homogeneizar el contenido de las mismas 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. (p. 170)

Análisis factorial confirmatorio

Castro et al. (2007) expresan:

Como paso siguiente 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. ($r = 0,36$). (p. 170 – 171)

Validez de criterio

Castro et al. (2007) nos dicen:

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 ($r = 0,47$, $p < 0,01$) para el grupo de líderes en población civil ($n = 191$). Asimismo se encontraron correlaciones moderadamente altas entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ($r = 0,34$; $p < 0,01$). Entre el estilo laissez faire y la satisfacción no se encontró relación. (p. 171)

Consistencia interna

Castro et al. (2007) manifiestan:

Una vez que se dispuso de la nueva versión del CELID abreviada para población local fue preciso verificar si se traba 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 bastante satisfactorias (entre 0,60 y 0,80) para cada una de las siete escalas.(p. 171)

Estudio piloto para determinar la confiabilidad del instrumento

Muestra utilizada. Forma A (Autopercepción)

Castro et al. (2007) nos dicen que:

Los sujetos evaluados corresponden a población general no consultante (n=191). Eran adultos, varones (n=108; 56%) y mujeres (n=83; 44%), que tenían en promedio 39,1 años. Se trataba de personas que tenían algún puesto de dirección y poseían personal a cargo. El 40% (n=62) pertenecía a empresas pequeñas, el 35% se desempeñaba en empresas medianas (n=55) y el restante 25% se desempeñaba en grandes empresas (n=39). De acuerdo al cargo desempeñado, podemos agrupar a los participantes en tres grupos definidos de mayor a menor categoría ocupacional. El 46% eran funcionarios, directivos y/o profesionales (se trataba de la categoría ocupacional más alta, n=77). El 27% eran jefes de nivel intermedio, supervisores y bancarios calificados (n=46). El 27% restante (n=45) se trataba de comerciantes, cuentapropistas y docentes. Todos los participantes residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Sobre la base de los resultados obtenidos en esta muestra de sujetos se calcularon los percentiles correspondiente a la forma (A) Autopercepción y Forma (S) Percepción Superior, del instrumento CELID.

Baremos

(N=191)

Percentil	Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
95	4,75	4,86	5,00	5,00	4,70
90	4,75	4,71	4,67	5,00	4,48
75	4,25	4,43	4,33	4,67	4,20
50	4,00	4,00	3,67	4,00	3,96
25	3,75	3,43	3,33	3,67	3,65
10	3,25	3,14	3,00	3,33	3,28
5	3,00	2,94	2,67	3,00	3,20

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,80	4,83	4,38
95	4,60	4,50	4,25
90	4,40	4,30	4,07
75	3,80	3,83	3,72
50	3,40	3,33	3,33
25	2,80	3,00	3,00
10	2,40	2,50	2,66
5	2,00	2,33	2,34

Percentil	Laissez Faire
99	4,20
95	3,83
90	3,33
75	2,83
50	2,33
25	1,83
10	1,67
5	1,33

Fuente: Castro, A. Teoría y Evaluación del liderazgo.

Confiabilidad

Análisis de consistencia

Aplicando el alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna al Cuestionario CELID.A. Protocolo de administración (Castro Solano, Nadar y Castillo, 2004) conformado por 34 ítems, se determinó lo siguiente, atendiendo a las respuestas dadas por las 40 docentes del nivel de educación inicial en la encuesta piloto.

Tabla 2.

Resumen de casos procesados

		n	%
Casos	Válido	40	100.0
	Exclusión ^a	0	0
	Total	40	100.0

Tabla 3.

Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de ítems
.833	34

Para este caso se ha obtenido un Alfa de Cronbach de 0.833, es decir nos muestra que el índice de consistencia es alto y recoge la información para los fines pertinentes establecidos en la investigación.

Procedimientos

Se elaboró un Plan de Aplicación de Instrumento de Investigación y recogida de datos e Información, en donde se utilizó la técnica de la encuesta y los informantes fueron las docentes de educación inicial de las diferentes instituciones educativas del distrito Callao. Para la aplicación del instrumento se estableció un cronograma de tareas que se ejecutó dentro de un período establecido:

FECHA	ACTIVIDADES
Del 06 al 17 de julio del 2009	▪ Elección del instrumento de investigación a aplicar.
Del 03 al 07 de agosto del 2009	▪ Elaboración de la matriz de instrumento de investigación.
Del 01 al 11 de sep. del 2009	▪ Elaboración de guía de aplicación del instrumento de investigación.
Del 14 al 25 de sep. del 2009	▪ Coordinación con los responsables del PRONAFCAP - Los Olivos, para la aplicación del instrumento.
10 de octubre del 2009	▪ Aplicación de la prueba piloto.
Del 26 de oct. al 01 de nov. del 2009	▪ Sistematización de los datos obtenidos.
Del 02 al 07 de nov. del 2009	▪ Interpretación de resultados.
Del 09 al 23 de nov. del 2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de muestra. · Contacto con las instituciones educativas en donde se aplicará el instrumento de investigación. · Elaboración de una carta dirigida a los directores, solicitando el permiso respectivo. · Aplicación del instrumento.
Del 04 al 11 de dic. del 2009	▪ Sistematización de resultados.
Del 14 al 18 de dic. Del 2009	▪ Interpretación de los resultados.

En el proceso mismo de la aplicación del instrumento, se observó que algunas docentes invertían más tiempo de lo destinado para resolver el cuestionario, optándose por diferentes formas de aplicación: colectiva, en pequeños grupos e individual.

Además es importante mencionar que varias docentes devolvían el cuestionario con respuestas en blanco, devolviéndose inmediatamente el protocolo al evaluado pidiéndole que lo complete.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados correspondientes al procesamiento estadístico de los datos de acuerdo al siguiente orden:

Información demográfica

Tabla 4.

Características demográficas según edad de las docentes de educación inicial del distrito del Callao.

Edad	n	%
25 a 35	18	7.6
36 a 40	60	25.3
41 a 45	97	40.9
46 a 50	29	12.2
51 a 60	33	13.9

Nota. N=237

Se observa que la mayor concentración de docentes (40.9%) tienen edad de 41 a 45 años, seguido por docentes que se concentran en la edad de 36 a 40 años, que representan el 25.3%, la menor cantidad son los jóvenes con edad 25 a 35 años que representan el 7.6%.

Tabla 5.

Distribución de docentes según tiempo de servicio de las docentes de educación inicial del distrito del Callao.

Tiempo de servicio	n	%
1 a 10 años	42	17.7
11 a 20 años	119	50.2
21 a 31 años	76	32.1

Nota. N=237

De la tabla se aprecia que el 50.2% del total de docentes tienen entre 11 y 20 años de servicio y representa la mayor proporción, seguidos del grupo que comprende de 21 a 31 años de servicio (32.1%) y el menor porcentaje (17.7%) corresponde al grupo con tiempo de servicio entre 1 y 10 años.

Tabla 6.

Distribución de docentes según condición laboral de las docentes de educación inicial del distrito del Callao.

Condición laboral	n	%
Nombrado	227	95.8
Contratado	10	4.2
Total	237	100.0

Nota. N=237

De la tabla 9 se aprecia que el 95.8% del total de docentes son nombradas mientras sólo el 4.2% tienen contratos. .

Datos de frecuencia

Tabla 7.

Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Carisma

	n	%
Pobre habilidad	73	30.8
Regular habilidad	105	44.3
Alto dominio	59	24.9

Nota. N=237

Se observa que en la subdimensión Carisma alcanza una mayor proporción la característica de regular habilidad, con un 44.3% dentro de toda la muestra. Presentan un alto dominio el 24.9% y una pobre habilidad el 30.8%.

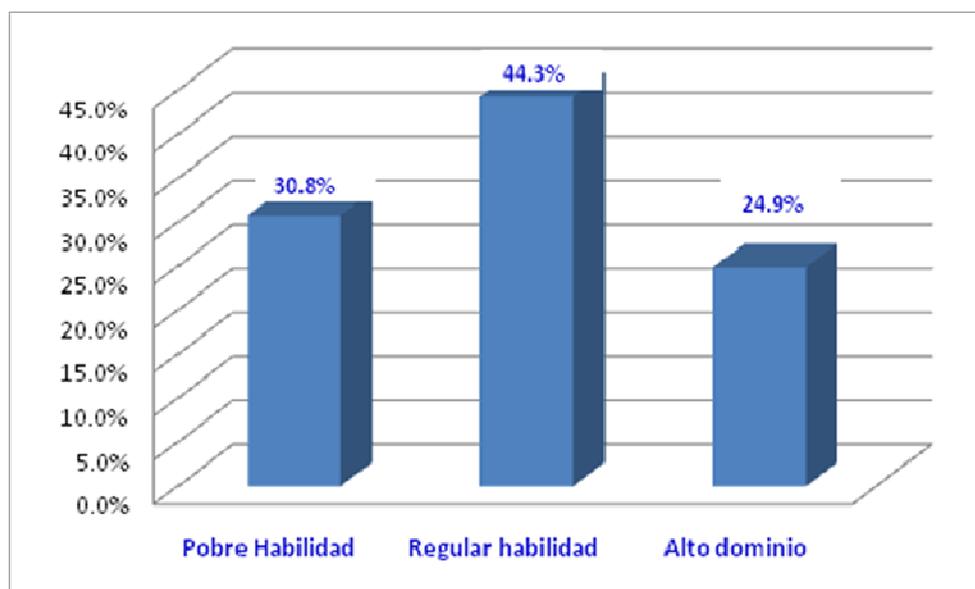


Figura 1. Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Carisma

Tabla 8.
Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Inspiración

	n	%
Pobre habilidad	27	11.4
Regular habilidad	151	63.7
Alto dominio	59	24.9

Nota. N=237

Se observa que en la subdimensión Inspiración, la muestra alcanza una mayor proporción en la característica de regular habilidad, con un 63.7%. Presentan un alto dominio el 24.9% y una pobre habilidad el 11.4%.

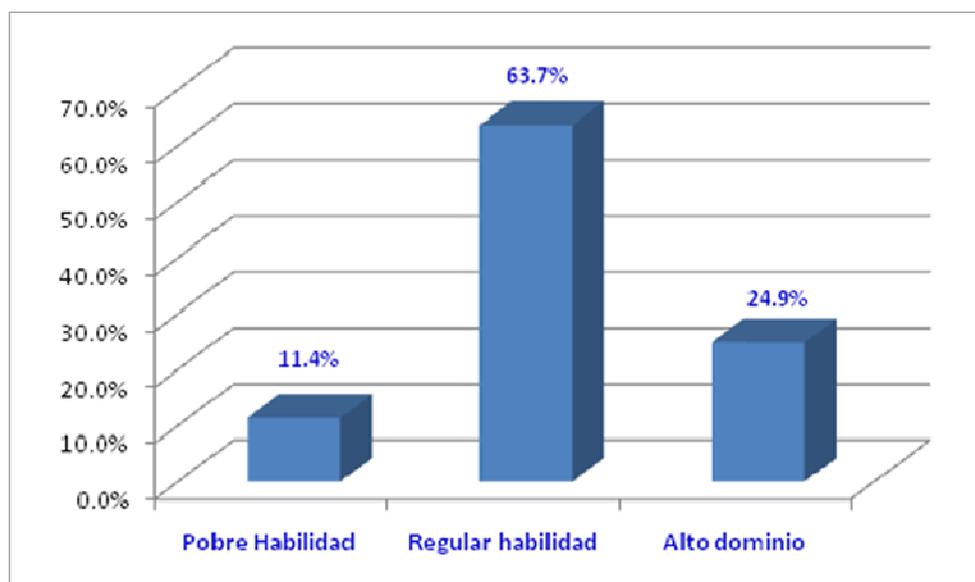


Figura 2. Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Inspiración

Tabla 9.
Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual.

	n	%
Pobre habilidad	21	8.9
Regular habilidad	181	76.4
Alto dominio	35	14.8

Nota: N=237

Se observa que en la subdimensión Estimulación Intelectual, alcanza una mayor proporción la característica de regular habilidad, con un 76.4% de toda la muestra. Presentan un alto dominio el 14.8% y una pobre habilidad le corresponde el menor porcentaje de 8.9%.

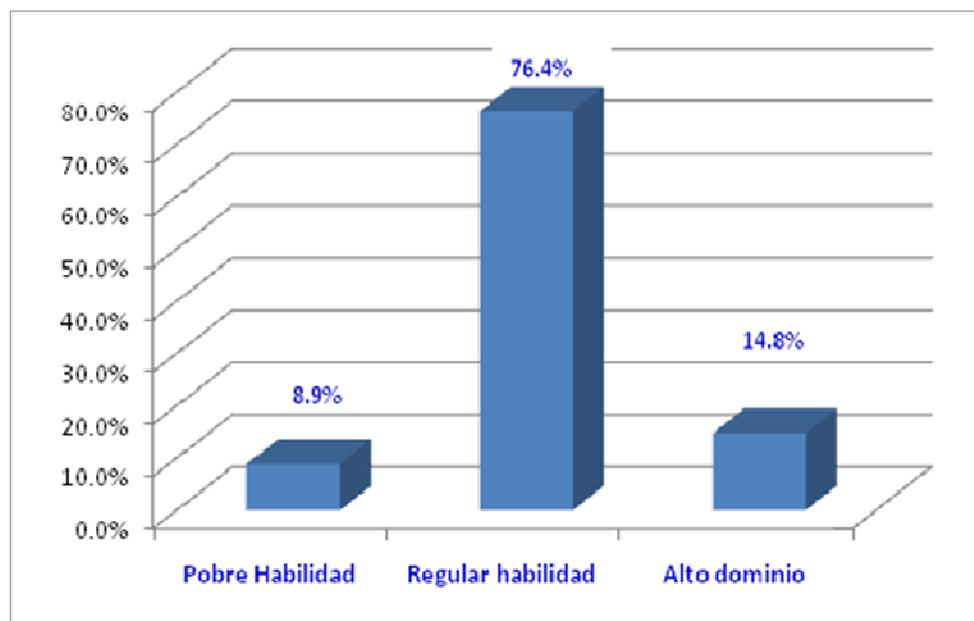


Figura 3. Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Estimulación Intelectual.

Tabla 10.
Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Consideración Individualizada.

	n	%
Pobre habilidad	61	25.7
Regular habilidad	141	59.5
Alto dominio	35	14.8

Nota: N=237

Se observa que en la subdimensión Consideración Individualizada, los docentes con regular habilidad representan el mayor porcentaje con un 59.5%. Presentan una pobre habilidad el 25.7% y un alto dominio sólo el 14.8% de la muestra.

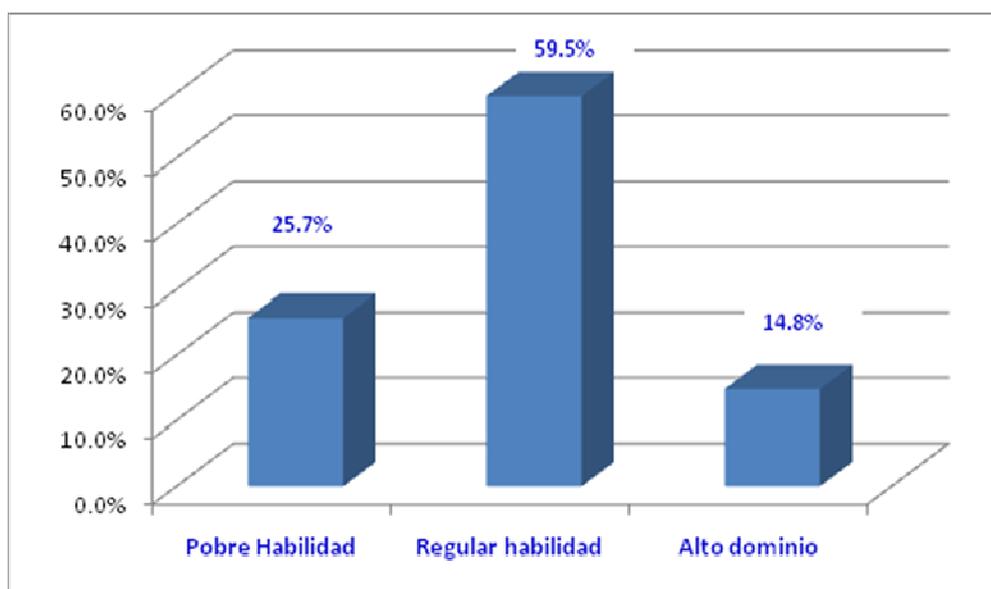


Figura 4. Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional en su subdimensión Consideración Individualizada.

Tabla 11.
Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional

	n	%
Pobre habilidad	49	20.7
Regular habilidad	122	51.5
Alto dominio	66	27.8

Nota. N=237

Se observa que en la dimensión Liderazgo Transformacional, se alcanza el mayor valor de 51.5 % de la muestra con el valor de regular habilidad, siendo los docentes con alto

dominio un 27.8%, mientras que con una pobre habilidad se tiene un 20.7% de la muestra.

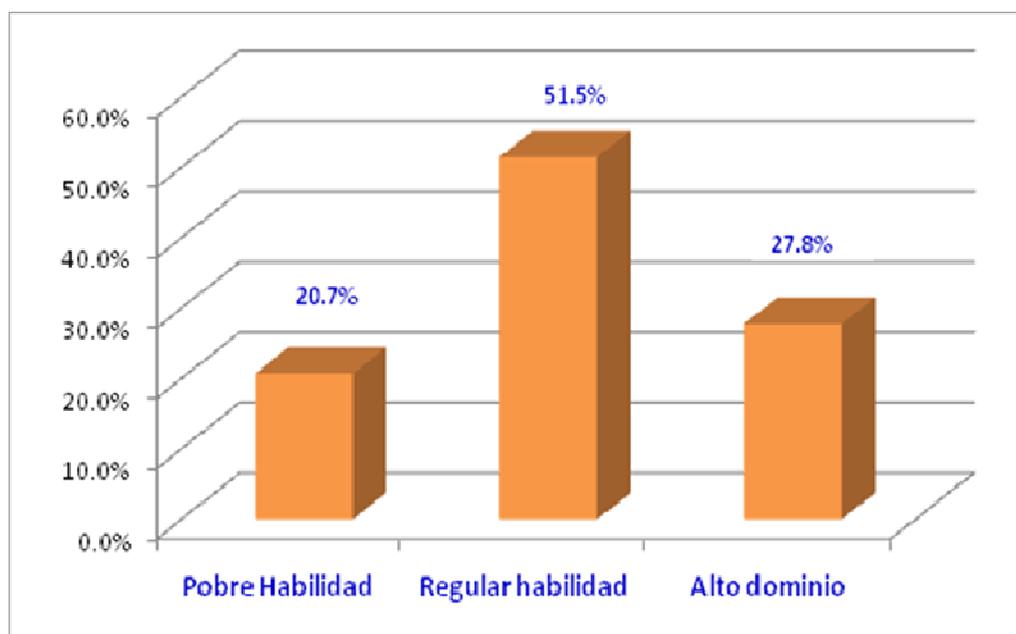


Figura 5. Distribución de docentes según Liderazgo Transformacional

Tabla 12.
Distribución de docentes según Liderazgo Transaccional en su subdimensión Recompensa Contingente

	n	%
Pobre habilidad	128	54.0
Regular habilidad	105	44.3
Alto dominio	4	1.7

Nota. N=237

De la tabla se observa que en la subdimensión Recompensa Contingente, la mayor proporción (54.0%) corresponde a una característica de pobre habilidad, seguidos de

aquellos con regular habilidad (44.3%) mientras que sólo el 1.7% muestra un alto dominio en esta subdimensión.

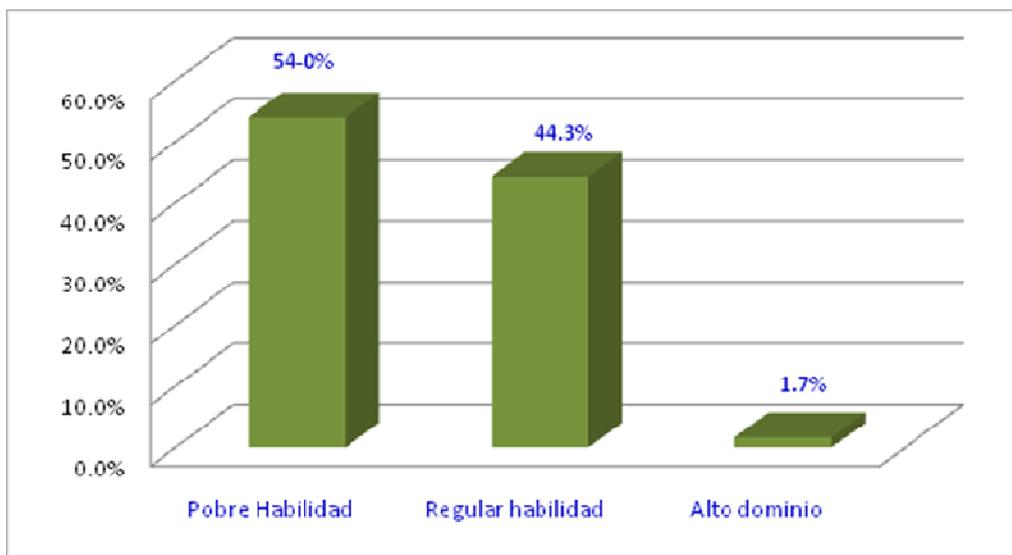


Figura 6. Distribución de docentes según Liderazgo Transaccional en su subdimensión Recompensa Contingente

Tabla 13.
Distribución de docentes según Liderazgo Transaccional en su subdimensión Dirección por Excepción.

	n	%
Pobre habilidad	167	70.5
Regular habilidad	68	28.7
Alto dominio	2	0.8

Nota. N=237

Se observa que en la subdimensión Dirección por Excepción, la mayoría de docentes (70.5%) posee una pobre habilidad, seguidos por una regular habilidad el 28.7%, mientras que sólo el 0.8% de la muestra refleja un alto dominio en esta subdimensión.

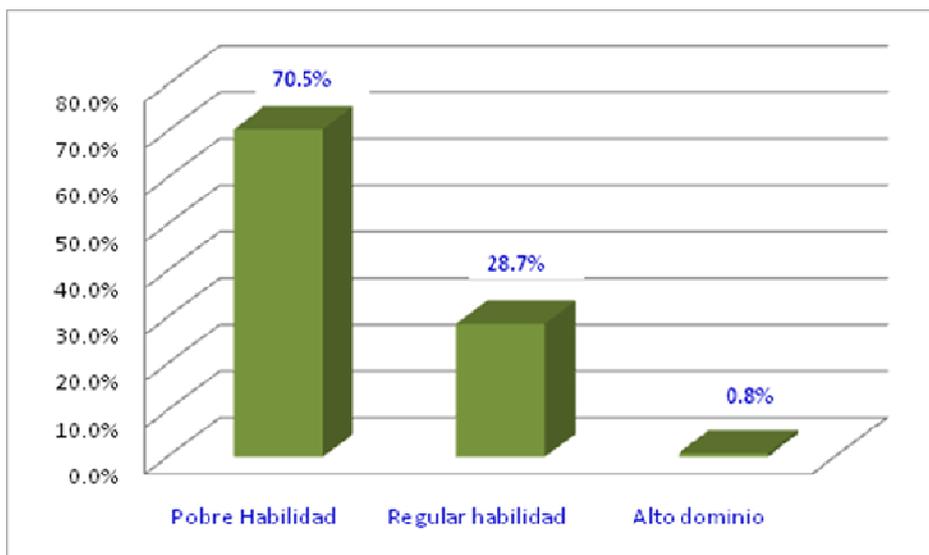


Figura 7. Distribución de docentes según Liderazgo Transaccional en su subdimensión Dirección por Excepción.

Tabla 14.
Distribución de docentes según Liderazgo Transaccional

	n	%
Pobre habilidad	174	73.4
Regular habilidad	57	24.1
Alto dominio	6	2.5

Nota. N=237

Se observa que en la dimensión Liderazgo Transaccional, se tiene un 73.4% de la muestra con el valor de pobre habilidad, siendo los docentes con alto dominio solo un 2.5% de la muestra, mientras que con una regular habilidad se concentra el 24.1% de docentes.

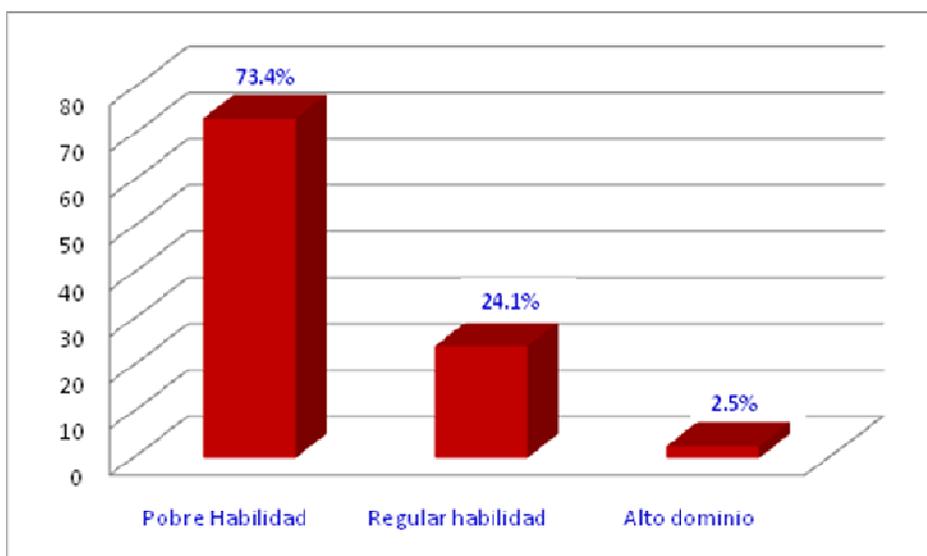


Figura 8. Distribución de docentes según Liderazgo Transaccional

Tabla 15.
Distribución de docentes según Liderazgo Laissez-Faire

	n	%
Muy ausente	73	30.8
Ausente	150	63.3
Poco ausente	14	5.9

Nota. N=237

Según los resultados del Liderazgo Laissez-Faire, que considera una ausencia de liderazgo, se tiene que el rango medio de ausente, es alcanzado por un porcentaje mayoritario de 63.3% de docentes, seguidos por lo muy ausentes que representan el 30.8% y solamente un 5.9% de docentes de la muestra se caracteriza por ser poco ausentes.

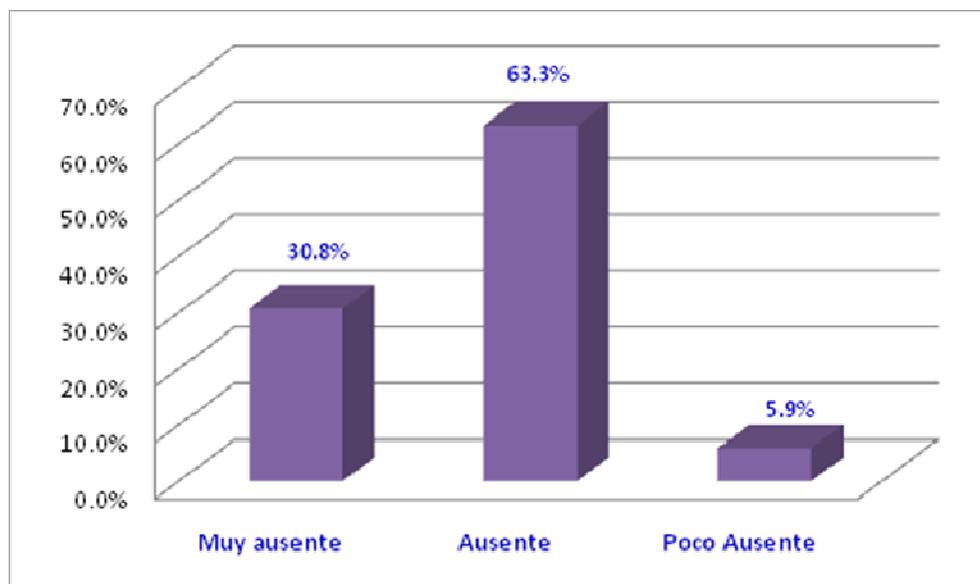


Figura 9. Distribución de docentes según Liderazgo Laissez-Faire

Tabla 16.
Subdimensión Carisma por Institución Educativa del nivel Inicial del distrito del Callao

IE	Carisma						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	N	%	n	%	
5032	0	-	3	60.0	2	40.0	5
77	3	60.0	-	-	2	40.0	5
86	5	35.7	6	42.9	3	21.4	14
136	1	33.3	2	66.7	0	-	3
69	9	81.8	2	18.2	0	-	11
103	0	-	1	20.0	4	80.0	5
84	1	9.1	6	54.5	4	36.4	11
85	2	18.2	7	63.6	2	18.2	11
87	3	37.5	2	25.0	3	37.5	8
100	1	20.0	4	80.0	0	-	5
92	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5
62	8	50.0	7	43.8	1	6.3	16
95	2	25.0	2	25.0	4	50.0	8
76	3	50.0	2	33.3	1	16.7	6
96	0	-	2	100.0	0	-	2
GAB_MST	0	-	3	100.0	0	-	3

IE	Carisma						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	N	%	n	%	
71	1	20.0	1	20.0	3	60.0	5
64	5	50.0	5	50.0	0	-	10
72	1	25.0	1	25.0	2	50.0	4
119	2	28.6	4	57.1	1	14.3	7
118	1	33.3	1	33.3	1	33.3	3
94	0	-	3	60.0	2	40.0	5
131	1	25.0	-	-	3	75.0	4
111	4	40.0	4	40.0	2	20.0	10
78	1	11.1	6	66.7	2	22.2	9
109	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5
80	4	50.0	3	37.5	1	12.5	8
JUAN PABLO II	2	28.6	1	14.3	4	57.1	7
73	0	-	7	70.0	3	30.0	10
VIRGEN CARMEN	1	10.0	5	50.0	4	40.0	10
115	3	37.5	5	62.5	0	-	8
JUAN INGUNZA	2	40.0	3	60.0	0	-	5
101	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4
81	1	20.0	2	40.0	2	40.0	5
Total	73	30.8	105	44.3	59	24.9	237

Del análisis de la subdimensión Carisma correspondiente al Liderazgo Transformacional se observa que las IE que sobresalen con alto dominio son el IE 103 y 131 con 80 y 75 % respectivamente.

También se observa que la IE con mayor porcentaje de pobre habilidad en Carisma es la IE 69 con 81.8%.

Tabla 17.

Subdimensión Inspiración por Institución Educativa del nivel Inicial del distrito del Callao

IE	Inspiración						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	N	%	n	%	
5032	0	-	2	40.0	3	60.0	5
77	2	40.0	1	20.0	2	40.0	5
86	0	-	11	78.6	3	21.4	14
136	3	100.0	-	-	0	-	3
69	1	9.1	10	90.9	0	-	11
103	0	-	2	40.0	3	60.0	5
84	0	-	9	81.8	2	18.2	11
85	0	-	8	72.7	3	27.3	11
87	1	12.5	5	62.5	2	25.0	8
100	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5
92	1	20.0	2	40.0	2	40.0	5
62	5	31.3	8	50.0	3	18.8	16
95	0	-	5	62.5	3	37.5	8
76	0	-	6	100.0	0	-	6
96	0	-	2	100.0	0	-	2
GAB_MST	0	-	3	100.0	0	-	3
71	0	-	1	20.0	4	80.0	5
64	2	20.0	8	80.0	0	-	10
72	0	-	4	100	0	-	4
119	1	14.3	5	71.4	1	14.3	7
118	0	-	1	33.3	2	66.7	3
94	0	-	3	60.0	2	40.0	5
131	0	-	1	25.0	3	75.0	4
111	1	10.0	8	80.0	1	10.0	10
78	0	-	5	55.6	4	44.4	9
109	0	-	0	-	5	100.0	5
80	1	12.5	7	87.5	0	-	8
JUAN PABLO II	0	-	3	42.9	4	57.1	7
73	0	-	8	80.0	2	20.0	10
VIRGEN CARMEN	1	10.0	7	70.0	2	20.0	10

IE	Inspiración						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	N	%	n	%	
115	1	12.5	7	87.5	0	-	8
JUAN INGUNZA	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5
101	2	50.0	2	50.0	0	-	4
81	0	-	4	80.0	1	20.0	5
Total	27	11.4	151	63.7	59	24.9	237

Del análisis de la subdimensión Inspiración correspondiente al Liderazgo Transformacional a nivel IE, se observa que las IE que sobresalen con alto dominio son la IE 109 y 131 con 80 y 75 % respectivamente.

También se observa que la IE con mayor porcentaje de pobre habilidad en Inspiración es la IE 136 con el 100 % de sus docentes.

Tabla 18.

Subdimensión Estimulación Intelectual por Institución Educativa del nivel Inicial del distrito del Callao

IE	Estimulación Intelectual						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	N	%	n	%	n	%	
5032	0	-	2	40.0	3	60.0	5
77	0	-	2	40.0	3	60.0	5
86	1	7.1	11	78.6	2	14.3	14
136	2	66.7	1	33.3	0	-	3
69	0	-	11	100.0	0	-	11
103	1	20.0	4	80.0	0	-	5
84	0	-	8	72.7	3	27.3	11
85	0	-	7	63.6	4	36.4	11
87	1	12.5	4	50.0	3	37.5	8
100	0	-	5	100.0	0	-	5
92	2	40.0	3	60.0	0	-	5
62	2	12.5	14	87.5	0	-	16
95	0	-	7	87.5	1	12.5	8
76	0	-	5	83.3	1	16.7	6
96	0	-	2	100.0	0	-	2

IE	Estimulación Intelectual						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	N	%	n	%	n	%	
GAB_MST	0	-	3	100.0	0	-	3
71	0	-	3	60.0	2	40.0	5
64	0	-	10	100.0	0	-	10
72	0	-	3	75.0	1	25.0	4
119	1	14.3	5	71.4	1	14.3	7
118	0	-	3	100.0	0	-	3
94	0	-	5	100.0	0	-	5
131	0	-	2	50.0	2	50.0	4
111	1	10.0	9	90.0	0	-	10
78	0	-	9	100.0	0	-	9
109	0	-	3	60.0	2	40.0	5
80	3	37.5	4	50.0	1	12.5	8
JUAN PABLO II	0	-	5	71.4	2	28.6	7
73	0	-	10	100.0	0	-	10
VIRGEN CARMEN	1	10	8	80.0	1	10.0	10
115	1	12.5	7	87.5	0	-	8
JUAN INGUNZA	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5
101	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4
81	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
Total	21	8.9	181	76.4	35	14.8	237

Del análisis de la subdimensión Estimulación Intelectual correspondiente al Liderazgo Transformacional a nivel IE, se observa que las IE que sobresalen con alto dominio son la IE 5032 y la IE 77, ambas con 60% de docentes con este nivel. Asimismo se observa que la IE con un mayor porcentaje de pobre habilidad en Estimulación Intelectual es la IE136 con el 66.7% de sus docentes con este nivel.

También se observa que 9 de las 34 instituciones educativas analizadas (las IE: 69, 100, 96, GAB_MST, 64, 118, 94, 78 y 73), tienen al 100% de sus docentes con un nivel de regular habilidad.

Tabla 19.

Subdimensión Consideración Individualizada por Institución Educativa del nivel Inicial del distrito del Callao

IE	Consideración Individualizada						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
5032	0	-	4	80.0	1	20.0	5
77	1	20.0	2	40.0	2	40.0	5
86	3	21.4	10	71.4	1	7.1	14
136	1	33.3	2	66.7	0	-	3
69	0	-	11	100.0	0	-	11
103	2	40.0	3	60.0	0	-	5
84	4	36.4	6	54.5	1	9.1	11
85	3	27.3	5	45.5	3	27.3	11
87	1	12.5	5	62.5	2	25.0	8
100	3	60.0	2	40.0	0	-	5
92	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
62	7	43.8	7	43.8	2	12.5	16
95	2	25.0	6	75.0	0	-	8
76	1	16.7	5	83.3	0	-	6
96	0	-	2	100.0	0	-	2
GAB_MST	0	-	3	100.0	0	-	3
71	0	-	3	60.0	2	40.0	5
64	2	20.0	6	60.0	2	20.0	10
72	0	-	3	75.0	1	25.0	4
119	2	28.6	3	42.9	2	28.6	7
118	0	-	2	66.7	1	33.3	3
94	3	60.0	2	40.0	0	-	5
131	3	75.0	1	25.0	0	-	4
111	3	30.0	5	50.0	2	20.0	10
78	2	22.2	3	33.3	4	44.4	9
109	0	-	3	60.0	2	40.0	5
80	1	12.5	7	87.5	0	-	8
JUAN PABLO II	2	28.6	3	42.9	2	28.6	7

IE	Consideración Individualizada						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		N
	n	%	n	%	n	%	
73	7	70.0	1	10.0	2	20.0	10
VIRGEN CARMEN	1	10.0	9	90.0	0	-	10
115	3	37.5	5	62.5	0	-	8
JUAN INGUNZA	1	20.0	4	80.0	0	-	5
101	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4
81	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
Total	61	25.7	141	59.5	35	14.8	237

Del análisis de la subdimensión Consideración Individualizada correspondiente al Liderazgo Transformacional a nivel IE, se observa que la IE que sobresale con alto dominio es la IE 78 con 44.4% seguida de las IE 77, 71, y 109 todas con 40%. Asimismo se observa que la IE con un mayor porcentaje de pobre habilidad en Consideración Individualizada es la IE131 con el 75% de sus docentes con este nivel.

Tabla 20.

Liderazgo Transformacional por Institución Educativa del nivel Inicial del distrito del Callao

IE	Liderazgo Transformacional						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		N
	n	%	n	%	n	%	
5032	0	-	2	40.0	3	60.0	5
77	2	40.0	1	20.0	2	40.0	5
86	5	35.7	5	35.7	4	28.6	14
136	3	100.0	0	-	0	-	3
69	3	27.3	8	72.7	0	-	11
103	0	-	4	80.0	1	20.0	5
84	0	-	9	81.8	2	18.2	11
85	1	9.1	7	63.6	3	27.3	11
87	2	25.0	3	37.5	3	37.5	8
100	0	-	5	100.0	0	-	5

IE	Liderazgo Transformacional						Total
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		N
	n	%	n	%	n	%	
92	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
62	8	50.0	5	31.3	3	18.8	16
95	2	25.0	3	37.5	3	37.5	8
76	1	16.7	5	83.3	0	-	6
96	0	-	2	100.0	0	-	2
GAB_MST	0	-	3	100.0	0	-	3
71	0	-	1	20.0	4	80.0	5
64	3	30.0	6	60.0	1	10.0	10
72	0	-	2	50.0	2	50.0	4
119	2	28.6	4	57.1	1	14.3	7
118	0	-	2	66.7	1	33.3	3
94	0	-	4	80.0	1	20.0	5
131	1	25.0	0	-	3	75.0	4
111	1	10.0	7	70.0	2	20.0	10
78	1	11.1	4	44.4	4	44.4	9
109	0	-	0	-	5	100.0	5
80	2	25.0	5	62.5	1	12.5	8
JUAN PABLO II	1	14.3	1	14.3	5	71.4	7
73	1	10.0	7	70.0	2	20.0	10
VIRGEN CARMEN	0	-	6	60.0	4	40.0	10
115	3	37.5	4	50.0	1	12.5	8
JUAN INGUNZA	3	60.0	1	20.0	1	20.0	5
101	2	50.0	0	-	2	50.0	4
81	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
Total	49	20.7	122	51.5	66	27.8	237

Del análisis de la dimensión Liderazgo Transformacional a nivel IE, se observa que la IE que sobresale con alto dominio es la IE 109 con el 100% de sus docentes en este nivel seguida por la IE 71 con el 80% de sus docentes. Asimismo se observa que la IE con un mayor porcentaje de pobre habilidad en Liderazgo transformacional es la IE136 con el 100% de sus docentes con este nivel.

Tabla 21.

Subdimensión Recompensa Contingente por Institución Educativa del nivel Inicial del distrito del Callao

IE	Recompensa Contingente						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
5032	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5
77	2	40.0	3	60.0	0	-	5
86	8	57.1	6	42.9	0	-	14
136	3	100.0	0	-	0	-	3
69	8	72.7	3	27.3	0	-	11
103	2	40.0	3	60.0	0	-	5
84	5	45.5	6	54.5	0	-	11
85	6	54.5	5	45.5	0	-	11
87	7	87.5	1	12.5	0	-	8
100	5	100.0	0	-	0	-	5
92	3	60.0	2	40.0	0	-	5
62	8	50.0	8	50.0	0	-	16
95	0	-	7	87.5	1	12.5	8
76	3	50.0	3	50.0	0	-	6
96	0	-	1	50.0	1	50.0	2
GAB_MST	3	100.0	0	-	0	-	3
71	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
64	7	70.0	3	30.0	0	-	10
72	2	50.0	2	50.0	0	-	4
119	3	42.9	4	57.1	0	-	7
118	3	100.0	0	-	0	-	3
94	1	20.0	4	80.0	0	-	5
131	4	100.0	0	-	0	-	4
111	6	60.0	4	40.0	0	-	10
78	7	77.8	2	22.2	0	-	9
109	2	40.0	3	60.0	0	-	5
80	3	37.5	5	62.5	0	-	8
JUAN PABLO II	3	42.9	4	57.1	0	-	7
73	8	80.0	2	20.0	0	-	10

IE	Recompensa Contingente						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
VIRGEN CARMEN	3	30.0	7	70.0	0	-	10
115	2	25.0	6	75.0	0	-	8
JUAN INGUNZA	4	80.0	1	20.0	0	-	5
101	2	50.0	2	50.0	0	-	4
81	2	40.0	3	60.0	0	-	5
Total	128	54.0	105	44.3	4	1.7	237

Del análisis de la subdimensión Recompensa Contingente correspondiente al Liderazgo Transaccional a nivel IE, se observa que la IE que sobresale con alto dominio es la IE 96 con el 50% de sus docentes con este nivel. Asimismo se observa que las IE con un mayor porcentaje de pobre habilidad en Recompensa Contingente son las IE 136, 100, 131, GAB_MST y la 118 con el 100% de sus docentes con este nivel.

Tabla 22.

Subdimensión Dirección por Excepción

IE	Dirección por Excepción						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
5032	4	80.0	1	20.0	0	-	5
77	3	60.0	2	40.0	0	-	5
86	6	42.9	8	57.1	0	-	14
136	1	33.3	2	66.7	0	-	3
69	9	81.8	2	18.2	0	-	11
103	5	100.0	0	-	0	-	5
84	10	90.9	1	9.1	0	-	11
85	8	72.7	3	27.3	0	-	11
87	7	87.5	1	12.5	0	-	8
100	5	100.0	0	-	0	-	5
92	4	80.0	1	20.0	0	-	5

IE	Dirección por Excepción						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
62	10	62.5	6	37.5	0	-	16
95	3	37.5	4	50.0	1	12.5	8
76	4	66.7	2	33.3	0	-	6
96	0	0	1	50.0	1	50.0	2
GAB_MST	3	100.0	0	-	0	-	3
71	3	60.0	2	40.0	0	-	5
64	9	90.0	1	10.0	0	-	10
72	3	75.0	1	25.0	0	-	4
119	3	42.9	4	57.1	0	-	7
118	2	66.7	1	33.3	0	-	3
94	1	20.0	4	80.0	0	-	5
131	3	75.0	1	25.0	0	-	4
111	7	70.0	3	30.0	0	-	10
78	9	100.0	0	-	0	-	9
109	2	40.0	3	60.0	0	-	5
80	5	62.5	3	37.5	0	-	8
JUAN PABLO II	7	100.0	0	-	0	-	7
73	9	90.0	1	10.0	0	-	10
VIRGEN CARMEN	10	100.0	0	-	0	-	10
115	5	62.5	3	37.5	0	-	8
JUAN INGUNZA	3	60.0	2	40.0	0	-	5
101	2	50.0	2	50.0	0	-	4
81	2	40.0	3	60.0	0	-	5
Total	167	70.5	68	28.7	2	0.8	237

Del análisis de la subdimensión Dirección por Excepción correspondiente al Liderazgo Transaccional a nivel IE, se observa que la IE que sobresale con alto dominio es nuevamente la IE 96 con el 50% de sus docentes con este nivel. Asimismo se observa que las IE con un mayor porcentaje de pobre habilidad en Recompensa Contingente son las IE 103, 100, GAB_MST, 78, JUAN PABLO II y VIRGEN CARMEN con el 100% de sus docentes con este nivel.

Tabla 23.

Liderazgo Transaccional

IE	Liderazgo Transaccional						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
5032	4	80.0	1	20.0	0	0	5
77	3	60.0	2	40.0	0	0	5
86	7	50.0	7	50.0	0	0	14
136	3	100.0	0	0	0	0	3
69	9	81.8	2	18.2	0	0	11
103	5	100.0	0	0	0	0	5
84	10	90.9	1	9.1	0	0	11
85	8	72.7	2	18.2	1	9.1	11
87	7	87.5	0	0	1	12.5	8
100	5	100.0	0	0	0	0	5
92	5	100.0	0	0	0	0	5
62	12	75.0	4	25.0	0	0	16
95	3	37.5	3	37.5	2	25.0	8
76	5	83.3	1	16.7	0	0.	6
96	0	0	1	50.0	1	50.0	2
GAB_MST	3	100.0	0	0	0	0	3
71	1	20.0	3	60.0	1	20.0	5
64	10	100.0	0	0	0	0	10
72	3	75.0	1	25.0	0	0	4
119	3	42.9	4	57.1	0	0	7
118	2	66.7	1	33.3	0	0	3
94	1	20.0	4	80.0	0	0	5
131	4	100.0	0	0	0	0	4
111	8	80.0	2	20.0	0	0	10
78	9	100.0	0	0	0	0	9
109	3	60.0	2	40.0	0	0	5
80	6	75.0	2	25.0	0	0	8
JUAN PABLO II	6	85.7	1	14.3	0	0	7
73	9	90.0	1	10.0	0	0	10

IE	Liderazgo Transaccional						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
VIRGEN CARMEN	8	80.0	2	20.0	0	0	10
115	3	37.5	5	62.5	0	0	8
JUAN INGUNZA	5	100.0	0	0	0	0	5
101	2	50.0	2	50.0	0	0	4
81	2	40.0	3	60.0	0	0	5
Total	174	73.4	57	24.1	6	2.5	237

Del análisis de la dimensión Liderazgo Transaccional a nivel IE, se observa que la IE que sobresale con alto dominio es la IE 96 con el 50% de sus docentes en este nivel. Asimismo se observa que 9 de las 34 instituciones educativas analizadas (las IE: 136, 103, 100, 92, GAB_MST, 64, 131, 78 y JUAN INGUNZA), tienen al 100% de sus docentes con un nivel de pobre habilidad.

Tabla 24.
Liderazgo Laissez-faire

IE	Liderazgo Laissez-Faire						Total N
	Muy ausente		Ausente		Poco ausente		
	n	%	n	%	n	%	
5032	1	20.0	4	80.0	0	-	5
77	1	20.0	4	80.0	0	-	5
86	1	7.1	11	78.6	2	14.3	14
136	0	-	1	33.3	2	66.7	3
69	3	27.3	8	72.7	0	-	11
103	0	-	5	100.0	0	-	5
84	3	27.3	7	63.6	1	9.1	11
85	7	63.6	4	36.4	0	-	11
87	2	25.0	5	62.5	1	12.5	8
100	2	40.0	3	60.0	0	-	5
92	2	40.0	3	60.0	0	-	5
62	3	18.8	13	81.3	0	-	16
95	2	25.0	3	37.5	3	37.5	8
76	6	100.0	0	-	0	-	6
96	0	-	1	50.0	1	50.0	2

IE	Liderazgo Laissez-Faire						Total N
	Muy ausente		Ausente		Poco ausente		
	n	%	n	%	n	%	
GAB_MST	0	-	3	100.0	0	-	3
71	4	80.0	1	20.0	0	-	5
64	5	50.0	4	40.0	1	10.0	10
72	2	50.0	2	50.0	0	-	4
119	1	14.3	6	85.7	0	-	7
118	1	33.3	2	66.7	0	-	3
94	1	20.0	4	80.0	0	-	5
131	3	75.0	1	25.0	0	-	4
111	1	10.0	9	90.0	0	-	10
78	2	22.2	6	66.7	1	11.1	9
109	1	20.0	4	80.0	0	-	5
80	0	-	7	87.5	1	12.5	8
JUAN PABLO II	1	14.3	6	85.7	0	-	7
73	2	20.0	8	80.0	0	-	10
VIRGEN CARMEN	6	60.0	4	40.0	0	-	10
115	3	37.5	5	62.5	0	-	8
JUAN INGUNZA	2	40.0	2	40.0	1	20.0	5
101	2	50.0	2	50.0	0	-	4
81	3	60.0	2	40.0	0	-	5
Total	73	30.8	150	63.3	14	5.9	237

Del análisis de la dimensión Liderazgo Laissez-Faire a nivel IE, se observa que la IE que sobresale con poca ausencia es la IE 136 con el 66.7% de sus docentes en este nivel. Asimismo se observa que la IE 76% tiene al 100% de sus docentes con un nivel de muy ausente.

Tabla 25.

Edad según muestra total de docentes

Edad	Liderazgo Transformacional						Total n
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	N	%	n	%	
< 35	0	-	11	61.1	7	38.9	18
35 a 40	16	26.7	30	50.0	14	23.3	60
40 a 45	21	21.6	48	49.5	28	28.9	97
45 a 50	6	20.7	12	41.4	11	37.9	29
>50	6	18.2	21	63.6	6	18.2	33
Total	49	20.7	122	51.5	66	27.8	237
Liderazgo Transaccional							
< 35	11	61.1	7	38.9	0	-	18
35 a 40	42	70.0	15	25.0	3	5.0	60
40 a 45	73	75.3	22	22.7	2	26.0	97
45 a 50	19	65.5	9	31.0	1	3.45	29
>50	29	87.9	4	12.1	0	-	33
Total	174	73.4	57	24.1	6	2.5	237
Liderazgo Laissez-Faire							
	Muy ausente		Ausente		Poco ausente		
< 35	6	33.3	12	66.7	0	-	18
35 a 40	18	30.0	38	63.3	4	6.67	60
40 a 45	31	32.0	62	63.9	4	4.12	97
45 a 50	7	24.1	19	65.5	3	10.34	29
>50	11	33.3	19	57.6	3	9.09	33
Total	73	30.8	150	63.3	14	5.91	237

De lo mostrado en la tabla, se puede observar en cuanto al Liderazgo Transformacional, que el grupo de docentes menores a 35 años alcanza el mayor valor para un alto dominio de este tipo de liderazgo (38.9%), seguido muy de cerca por el grupo de 45 a 50 años con un 37.9%. En cuanto al nivel de pobre habilidad el valor más alto (26.7%), lo alcanza el grupo de 35 a 40 años.

Para el Liderazgo transaccional el grupo de docentes entre 40 y 45 años alcanza el mayor porcentaje de alto dominio, este es de 26%, y el grupo con un valor más alto de pobre habilidad es el de mayores a 50 años.

Por último, si se analiza el Liderazgo Laissez-Faire los grupos etarios con mayor valor de liderazgo muy ausente son el de menores a 35 años y también el de mayores a 50 años.

Tabla 26.

Tiempo de servicio según muestra total de docentes.

Tiempo de servicio	Liderazgo Transformacional						Total n
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	n	%	n	%	
<10	13	31.0	20	47.6	9	21.4	42
10 a 20	22	18.5	60	50.4	37	31.1	119
>20	14	18.4	42	55.3	20	26.3	76
Total	49	20.7	122	51.5	66	27.8	237
Liderazgo Transaccional							
<10	31	73.8	11	26.2	0	-	42
10 a 20	84	70.6	30	25.2	5	4.2	119
>20	59	77.6	16	21.1	1	1.3	76
Total	174	73.4	57	24.1	6	2.5	237
Liderazgo Laissez-Faire							
	Muy ausente		ausente		Poco ausente		
<10	13	31.0	27	64.3	2	4.8	42
10 a 20	32	26.9	80	67.2	7	5.9	119
>20	28	36.8	43	56.6	5	6.6	76
Total	73	30.8	150	63.3	14	5.9	237

De la tabla se aprecia que el 47.6% del total de docentes con tiempo de servicio menor a 10 años tienen regular dominio de liderazgo transformacional; el 77.6% del total de docentes mayores de 20 años tienen pobre dominio en liderazgo transaccional y el 36.8% del total de docentes mayores de 20 años de servicio tiene mucha ausencia de liderazgo.

De lo mostrado en la tabla, análisis por rangos de tiempos de servicio, se puede observar en cuanto al Liderazgo Transformacional, que el grupo de docentes con tiempo de servicio entre 10 y 20 años, es el que presenta un mayor porcentaje para alto dominio, éste es de 31.1%, el grupo con menos de 10 años de servicios, es el grupo con mayor porcentaje para pobre habilidad, este alcanza el 31%.

Para el Liderazgo Transaccional el grupo de docentes con tiempo de servicio entre 10 y 20 años alcanza el mayor porcentaje de alto dominio, este es de 4.2%, y el grupo con un valor más alto de pobre habilidad (77.6%) es el de mayor a 20 años de servicio.

Por último, si se analiza el Liderazgo Laissez-Faire el grupo con un valor más alto de ausentismo de liderazgo (36.8%) es también el de mayor a 20 años de servicio.

Tabla 27.

Condición laboral según muestra total de docentes.

Condición laboral	Liderazgo Transformacional						Total N
	Pobre habilidad		Regular habilidad		Alto dominio		
	n	%	N	%	N	%	
Contratado	2	20.0	7	70.0	1	10.0	10
Nombrado	47	20.7	115	50.7	65	28.6	227
Total	49	20.7	122	51.5	66	27.8	237
Liderazgo Transaccional							
Contratado	9	90.0	1	10.0	0	-	10
Nombrado	165	72.7	56	24.7	6	2.6	227
Total	174	73.4	57	24.1	6	2.5	237
Liderazgo Laissez-Faire							
	Muy ausente		Ausente		Poco ausente		
Contratado	3	30.0	7	70.0	0	-	10
Nombrado	70	30.8	143	63.0	14	6.2	227
Total	73	30.8	150	63.29	14	5.9	237

De la tabla se aprecia que el 50.7% del total de docentes nombrados tienen regular dominio de liderazgo transformacional; el 72.7% tienen pobre habilidad de liderazgo transaccional y el 63% tienen ausencia de liderazgo.

Al analizar a los docentes contratados podemos apreciar que el 70% tienen regular dominio de liderazgo transformacional; el 90% tienen pobre habilidad de liderazgo transaccional y el 70% tienen ausencia de liderazgo.

Además se puede observar en cuanto al Liderazgo Transformacional, que el grupo de docentes con condición de nombrado, es el que presenta un mayor porcentaje en alto dominio, éste es de 28.6%, este mismo grupo, es el que tiene mayor porcentaje en pobre habilidad, éste alcanza el 20.7%.

Para el Liderazgo Transaccional el grupo de docentes con condición de nombrado, es el que presenta un mayor porcentaje para alto dominio, este es de 2.6%, y el grupo con un valor más alto de pobre habilidad (90%) es el de contratado.

Por último, si se analiza el Liderazgo Laissez-Faire el grupo con un valor ligeramente más alto de ausentismo de liderazgo (30.8% vs 30%) es el de nombrado.

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La educación en el Perú en los últimos años, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Convirtiéndose así en un verdadero reto y demandando a la sociedad un tipo de destreza social un Liderazgo educativo, que atienda a las exigencias actuales y que se visualice que es cosa de todos; en donde se permita la participación de cada uno de los miembros de la institución educativa a través de un trabajo en equipo e integrado.

Con la finalidad de unir a las personas en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder.

Por lo tanto, se busca que la función del docente sea un soporte para realizar acciones de mejora institucional desde su propio desarrollo personal y profesional, asignándosele autoridad y reconocimiento para liderar procesos de cambio e innovación en co-responsabilidad con un liderazgo directivo que irradia su visión alcanzar. (Gonzales, O. y Gonzales, O. 2008).

Esta investigación busca identificar y determinar los estilos de liderazgo de las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao, para llegar a este objetivo nos permitimos utilizar el instrumento CELID-A aplicado a las docentes de este nivel. Presentaremos a continuación los resultados más importantes de este estudio:

Los resultados desde la perspectiva de los docentes, muestran en relación al liderazgo transformacional que están en los niveles de pobre a regular habilidad en sus diferentes subdimensiones, es decir, las autoevaluaciones evidencian que las docentes no tienen un mayor nivel de reconocimiento en este estilo de liderazgo. Presentan limitaciones en motivar, e inspirar a sus seguidores, en fomentar el espíritu de grupo.

La inspiración es una subdimensión que tiene regular habilidad, por lo tanto los docentes, deben potenciar en sus seguidores la creación de una visión estimulante y creativa, además deben saber comunicarla de manera convincente con palabras y con su propio ejemplo. Demostrando compromiso personal y entusiasmo, optimismo por la visión y así se motivara a los demás (Bernal, 2000, citada en González y González 2007).

También los resultados muestran que tienen una regular habilidad en estimulación intelectual, necesitando reforzar estimular a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones. Estos resultados no se sustentan en las teorías de Bass y Avolio (1994, citado en Vega y Zavala, 2004; Castro et. al, 2007) Bass, 1985 (citado en Castro et.al, 2007) explica que los líderes transformacionales consiguen mayores resultados porque aumentan percepción de objetivos y medios para alcanzarlos. Convencen a los seguidores actuar para el bien colectivo.

El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

La dimensión transaccional y sus subdimensiones es la que se encuentran debilitadas; en donde las docentes tienen mayores limitaciones en hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes en función de consecución de resultados, y dirección por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones). Las docentes tienen regular habilidad o capacidad de hacer transacción o intercambio a través de premiación contingente, si llega a cumplir con los objetivos propuestos. Además se debe fortalecer esta subdimensión, ya que no se llega a promover la efectividad, no mejoran su desempeño, ni las expectativas de los subordinados, ni

aumenta la satisfacción con el trabajo. Estos datos difieren de los diferentes estudios de campo (en Bass, 1985, 1990); Hunt y Shuler (1975); Keller y Szligvi (1976); citados en Vega y Zavala (2004).

La subdimensión dirección por excepción es una característica no reconocida por los docentes de este nivel, no está presente el intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Estos hechos presentados contradicen lo postulado por Bass (1985, 1990 citado por Vega y Zavala, 2004); Castro, et al (2007), nos enfatiza que el líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material) o evitar la sanción estipulada en el contrato. No monitorea ni actúa correctivamente cuando el desempeño del seguidor es observado. No interviene, aunque las pautas no se cumplan.. Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño.

La dimensión más debilitada y ausente en este estudio es *laissez-faire*. De acuerdo a nuestros resultados gran parte de los docentes son condescendientes con sus forma pedagógicas, evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre sus empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas, esto confirma los hallazgos de Bass 1990, (citado en Vega y Zabala 2004).

Los resultados evidencian que casi nunca participan en las actividades grupales. Se abstiene de guiar, son pasivos, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

Con estos resultados podemos reflexionar sobre lo que se espera que los líderes del futuro, desarrollen competencias de un liderazgo efectivo. Los docentes necesitan asumir su rol protagónico y tener autoridad como profesionales que buscan soluciones novedosas e innovadoras, que el trabajo y el producto final tenga un significado y un propósito para todos los involucrados. (González y González, 2007).

Ante esto resultados obtenidos, me permito mencionar algunos posibles factores que tendrían incidencia en el estilo de liderazgo que presentan las docentes de educación inicial en el distrito Callao. Bass (1985) citado en Vega y Zavala (2004) ha

identificados factores moderadores que tendrían incidencia en la emergencia y efectividad del liderazgo. Estos serían, el ambiente externo, el ambiente organizacional y la personalidad y valores del líder. Por ambiente organizacional Bass citado por Vega y Zavala(2004) entiende la organización inmediata, tareas superiores, pares y subordinados del líder. Dentro de este subsistema de influencias, Bass le da importancia a si la organización es orgánica o mecánica, el nivel de tecnología, el tipo de equipo, las políticas de apoyo organizacionales, las características de los subordinados y superiores del líder, y las características de las tareas.

En el modelo de Liderazgo de Rango Total , se menciona que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores. (Bass y Avolio citado en Vega y Zabala 2004).

Bass (1985) también sostiene que el Liderazgo transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada. Evidencia empírica señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales están asociadas a la emergencia y efectividad del liderazgo transformacional. (Dionne, Camobreco y Lau; Bass y Avolio 1999 citado en Vega y Zabala 2004).

En relación al estilo de liderazgo que poseen las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito del Callao, según su edad, el 38.9 % del total de docentes menores de 35 años tienen alto dominio en el liderazgo transformacional, seguido muy de cerca por el grupo de 45 a 50 años, con un 37.9 %. Asimismo esta investigación nos permite demostrar que los docentes de 40 a 45 años destacan en el Liderazgo transaccional, en un 26.0 %; y en los docentes mayores de 50 años considero tener *laissez-faire*, en un 33.3 %. Deduciéndose que conservan modelos habituales o tradicionales Por lo que podemos concluir que, son los profesores menores de 35 años consideran en mayor grado practicar el estilo de Liderazgo Transformacional.

En relación al estilo de liderazgo que poseen las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao, según su tiempo de servicio, los resultados de la investigación muestran que el 21.4 % del total de docentes con tiempo de servicio menor a 10 años tienen regular dominio de liderazgo transformacional; asimismo el 77.6 % del total de docentes mayores de 20 años tienen pobre dominio en liderazgo

transaccional, también se demuestra que el 56.6 % del total de docentes con tiempo de servicio mayor a 20 años presentan ausentismo de Laissez-Faire, seguido por el grupo de 10 a 20 años con un 67.2 %. Por lo tanto, se concluye que en los docentes con tiempo de servicio de 10 a 20 años y mayores de 20 años, se evidencia mayor predominio de Liderazgo transaccional y laissez-faire.

Con respecto al estilo de liderazgo que poseen las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito del Callao, según su condición laboral, el 50.7 % , presentan regular dominio de liderazgo transformacional; al analizar a los docentes contratados podemos apreciar que la gran mayoría tienen pobre habilidad de liderazgo transaccional, con un 90 % y el porcentaje de los nombrados presentan alto dominio en liderazgo Transaccional. Asimismo, el 63% del total de docentes nombrados presentan ausentismo de Laissez-Faire. Por lo tanto, se concluye que los docentes nombrados son más transaccionales y laissez-faire que los docentes contratados.

Finalmente el estilo de liderazgo que prevalece en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao, según la tipología de Bernard Bass, es el estilo laissez faire, seguida por el estilo transaccional y después el estilo transformacional.

Conclusiones

Finalizado el análisis correspondiente, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Los docentes presentan una pobre a regular habilidad en el estilo de Liderazgo Transformacional. Busquemos trascender, dejar huella y autorrealizarnos.
- El indicador estimulación intelectual sobresale que la gran mayoría de docentes tienen regular habilidad. Esta presente, pero se debe potenciar la innovación, la creatividad, originalidad y las nuevas ideas para solucionar problemas.
- En relación al Liderazgo Transaccional podemos concluir que las tres cuartas partes de los docentes tienen pobre habilidad. Tienen limitaciones para influir en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo, no realizan por lo general ningún tipo de transacción
- La investigación demuestra que los docentes tienen pobre habilidad en liderazgo Recompensa Contingente; así mismo se aprecia que la gran mayoría de docentes

tienen pobre habilidad en Dirección por Excepción, el docente líder no interviene ni cuando las cosas están mal, ni para castigar o llamar la atención a sus alumnos. No monitorea en forma constante.

- La gran mayoría de docentes se perciben en este estilo de liderazgo laissez-faire, es indiferente si lo hace o no lo hace. son pasivos y condescendientes. Es la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder, es el menos satisfactorio y efectivo. Es el menos productivo, no permite cohesionar al grupo.
- El estilo de liderazgo que prevalece en las docentes de Educación Inicial de las instituciones educativas del distrito Callao, según la tipología de liderazgo de Bernard Bass es el estilo Laissez-Faire, seguida por transaccional y después el estilo transformacional. Esto conlleva a un proceso de reflexión- acción que permita comprender la trascendencia de conocer e identificar los factores moderadores que tendrían incidencia en la emergencia y efectividad del liderazgo transformacional en esta población estudiada. Lo que tendremos que fortalecer es desarrollar este estilo de liderazgo transformacional como un estilo de vida y una visión de futuro. Además es una herramienta de gestión posible de viabilizar en las instituciones educativas.
- En cuanto a su edad, los profesores menores de 35 años consideran en mayor grado practicar el estilo de Liderazgo Transformacional. Asimismo los docentes con tiempo de servicio de 10 a 20 años y mayores de 20 años, se evidencia mayor predominio de Liderazgo transaccional y laissez-faire. Los docentes nombrados son más transaccionales y laissez-faire que los docentes contratados.

Recomendaciones

- El Gobierno Regional del Callao y los sectores empresariales deben apostar y difundir la importancia de la gestión humana y transformacional en los nuevos tiempos de hoy.
- El Gobierno Regional del Callao, la Dirección Regional de Educación del Callao y los gobiernos locales, deben contar con un perfil real de capacidades y habilidades de liderazgo que poseen las docentes de educación inicial.

- El Ministerio de Educación, conjuntamente con el Gobierno Regional del Callao o las municipalidades deben desarrollar una política de estímulo y premiación a las instituciones educativas de los diferentes niveles que vienen ejerciendo un liderazgo educativo en su comunidad.
- Así mismo organizar eventos pedagógicos con la finalidad de convocar a los docentes líderes, para que presenten sus proyectos innovadores que vienen aplicando en su institución educativa, así este intercambio de experiencias enriquecerá al conjunto de docentes y autoridades.
- Considerar el resultado de esta investigación para realizar investigaciones posteriores sobre qué factores influyen en el estilo de liderazgo de las docentes de educación inicial.

Referencias

- Bolívar, A. (1997) Liderazgo, Mejora y Centros Educativos. Trabajo presentado en la VIII Reunión del Grupo ADEME. Madrid. Recuperado el día 25 de mayo del 2010. <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Castro A., Lupano M., Benatuil D. & Nader M. (2007). Teoría y Evaluación de Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- Cuadro, I & Molero, F. (2002) Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. Rev. De Psic. del trabajo y de las Organizaciones. Volumen 18, n.º 1 - Págs. 39-55 Recuperado el 22 de abril del 2010 en <http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/Weblsabel/rpwo.pdf>
- Fernández (1992) Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altigracia de Orituco correspondientes a la I y II Etapa, y el Clima Organizacional de dichas instituciones. Tesis de Maestría no publicada, Altigracia de Orinoco – Venezuela.
- Fischman, D. (2005) El Liderazgo Transformador. Lima: Editorial El Comercio S.A.
- 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, Universidad Federico Villarreal, Lima – Perú.
- Flores, R, Liderazgo y función docente, Recuperado el 18 de mayo del 2010 en: <http://educacion.upla.cl/decano%202004/LIDERAZGO%20Y%20FUNCION%20DOCENTE.htm>
- García (1997) Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Tesis de Maestría no publicada, Guarico – Venezuela.
- González, O. & González, O. (2008) Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. Rev. Mex. de Orient. Edu. Vol. 5 N° 13 Recuperado el 15 de mayo del 2010 http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1665-75272008000100008&script=sci_arttext
- Gobierno Regional del Callao. Proyecto Regional del Callao 2008-2011. Documento de trabajo. (2008)

- Gorrochotegui, A. (1997). Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. Madrid: La Muralla S.A.
- Hernández, R. Fernández, C. & Batista, P(2006) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2005). El desafío del Liderazgo. Buenos Aires-México-Santiago-Montevideo. Granica
- Lepeley, M. (2003) Gestión y Calidad en Educación. México. Graw. Hill Interamericana Editores S.A.
- Lorenzo, M. (1999) El Liderazgo educativo en los centros docentes. Madrid: La Muralla S.A.
- Lussier, R. & Achua, C. (2008). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (2da. ed.). México D F: Editorial Edamsa Impresiones S.A.
- Madrigal, B. (2005). Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje. Guadalajara: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Mansilla, J. (2007) Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción. Los Olivos Perú.
- Mbawmbaw Omiaziki, J.; River Heredia, M.E.; Valentin Kajatt, N.; Tellez Rodríguez, R.; Nieto Soller, R. (2005) Dimensiones del liderazgo docente. Investigación Universitaria Multidisciplinaria - Año 5, N°5. Universidad Simón Bolívar, México. Recuperado el 22 de mayo del 2010 en <http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No7/r07-art09.pdf>
- 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. Recuperado el 23 de agosto del 2010 en <http://www.redkipusperu.org/files/26.pdf>
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006) El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas .Volumen XIV. Colombia Recuperado el 25 de mayo <http://readalyc.uaemex.mx/pdf/909/9090010.7.pdf>
- Ministerio de Educación. (2004) Plan Estratégico de Educación Inicial. Dirección Nacional de Educación Inicial y Primaria. San Borja. Lima-Perú.
- Molinar, M. & Velásquez, L. (2004). Liderazgo en la Labor Docente (2da. ed.). México D F: Editorial Trillas.

- 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. Argentina. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Recuperado el 18 de marzo del 2010 en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64760318>
- 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.
- Robalino, M (2007), Los docentes pueden hacer la diferencia: apuntes acerca del desarrollo profesional y el protagonismo docente. Conferencia en el seminario internacional: "La professionnalisation des enseignants de l'éducation de base: les recrutements sans formation initiale". Recuperado el 9 de enero del 2010 en: http://www.ciep.fr/conferences/CD_professionnalisation/bak/pages/docs/pdf_interv/Robalino_Magaly_es.pdf
- 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.
- Rodríguez, M. Aulas virtuales. Materiales académicos para el estudio y la investigación. Liderazgo transformacional. Recuperado el 30 de agosto del 2010 en <http://aulasvirtuales.wordpress.com/2010/05/23/en-torno-al-liderazgo-transformacional/>
- Salazar, M. (2006) El Liderazgo transformacional ¿ modelo para organizaciones educativas que aprenden? UN revista- Vol. 1 n° 3, Chile. Recuperada el 30 de agosto de 2010 en http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf
- Shriberg, A., Shriberg, D. & Lloyd, C. (2004) Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones. Editorial Continental.
- Uribe, M. (2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Revista PRELAC N°1 año 1 .Recuperado el día 18 de mayo del 2010 en <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>
- UNESCO (2000) Marco de Acción de Dakar – Senegal . Educación para Todos cumplir con nuestros compromisos comunes. Recuperado el diciembre 5 del 2010. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>
- Vásquez, R. Gestión Humana y Liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. Colegio Universitario de los Teques. Venezuela. Recuperado el 18 de marzo del 2010 en <http://www.mes.edu.cu/folleto/2006/10/488061002.pdf>

Vega, C. & Zavala, G. (2004) Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5 X corta) de Bass y B. Avolio. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Dpto. de Psicología. Recuperado el 9 de enero del 2010 en http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Vexler, I. Entrevista en Agencia Peruana de noticias. 19-02-2009. Recuperado el 25 julio del 2010 en <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?Id=lpFOvDARpeQ=>

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DOCENTES DE EDUCACIÓN INICIAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DESTIRITO CALLAO

Problema	Objetivos	Variables	Diseño	Instrumento y Técnica
<p>¿Cuál es el estilo de liderazgo de las docentes de Educación Inicial de las instituciones educativas del distrito Callao?</p>	<p>Objetivo General</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los estilos de liderazgo de los docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao. <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar e identificar el estilo de liderazgo transformacional y sus subdimensiones en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao. ▪ Determinar e identificar el estilo de liderazgo transaccional y sus subdimensiones en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao. ▪ Determinar e identificar el estilo de liderazgo laissez-faire y sus subdimensiones en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao. ▪ Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao, según la tipología presentada por Bernard Bass. ▪ Establecer si existe alguna diferencia por edad, años de servicio, con respecto al estilo de liderazgo que presentan las docentes de educación inicial de las instituciones educativas del distrito Callao. 	<p>Variable:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo de liderazgo <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo transformacional ▪ Liderazgo transaccional ▪ Laissez-faire <p>Subdimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carisma ▪ Inspiración ▪ Estimulación Intelectual ▪ Consideración Individualizada ▪ Recompensa Contingente ▪ Dirección por Excepción ▪ Ausencia de liderazgo 	<p>Para el desarrollo del presente trabajo se ha optado por una investigación descriptiva simple de corte transversal, de naturaleza cuantitativa.</p> <p>Formalización: M ----- Ox</p> <p>Donde: M = Muestra Ox = Observación de la variable</p>	<p>Instrumento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A). <p>Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas aplicadas a los docentes.

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
	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.			
	Propicia el diálogo y el debate para generar nuevas ideas que permitan solucionar problemas.	28 Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.		
		29 Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.		
	Consideración individualizada	Atiende las necesidades individuales de desarrollo de sus seguidores, con tolerancia y empatía.	30 Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	
			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.	
	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.				
Dirección por excepción		Monitorea el cumplimiento de los procedimientos y reglamentaciones.	16 Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.	
			2 No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	
			5 Evito involucrarme en su trabajo.	
		Muestra pasividad al cambio.	7 Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	
			9 Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	
			18 No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	
Laissez-faire	Ausencia de liderazgo	Su presencia pasa desapercibida.	26 Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no	
			1 Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	
	Evita asumir responsabilidades y tomar decisiones.	6 No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.		
		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.				



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	2	3	4	5
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				
	1	2	3	4	5
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