ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa de Maestría para docentes
de la Región Callao

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DESDE LA PERCEPCION DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE LA RED Nº 8 - CALLAO

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación

BACHILLER ALICIA ESCANDÓN BORJA

LIMA – PERÚ

2012

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DESDE LA PERCEPCION DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE LA RED Nº 8 - CALLAO

JURADO DE TESIS

Presidente: Dr. Gilberto Indalecio Bustamante Guerrero

Vocal: Dr. José Manuel Muñoz Salazar

Secretario: Mg. Herbert Robles Mori

ASESOR

Dr. Gilberto Indalecio Bustamante Guerrero

Este trabajo de investigación se lo dedico en primer lugar a mis hijos por ser la fortaleza que me ha permitido recorrer el camino y seguir adelante, a mi esposo por su valioso apoyo, a mis padres que desde el cielo se que estarán celebrando con mucho orgullo este logro.

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN 1

Planteamiento de investigación 3

Planteamiento. 3

Formulación. 4

Justificación. 4

Marco referencial 5

Antecedentes. 5

Marco teórico. 10

Liderazgo 10

Funciones de un líder. 13

Elementos del liderazgo. 14

Liderazgo educativo. 15

La reestructuración escolar y la gestión basada en la escuela 15

Impacto del liderazgo en la escuela. 15

El liderazgo en la formación de los directores. 15

Teorías y estilos de liderazgo. 16

Teoría del liderazgo transformacional 19

Liderazgo Transaccional 20

Liderazgo Laissez Faire 22

Objetivos 22

Objetivo general 22

Objetivos específicos 22

MÉTODO 23

Tipo y diseño de investigación 23

Variables 23

Definición conceptual. 23

Definición operacional. 24

Participantes 24

Instrumentos de investigación 25

Procedimientos de recolección de datos 27

RESULTADOS 29

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS 35

Discusión 35

Conclusiones 38

Sugerencias 38

REFERENCIAS 39

ANEXOS

Índice de tablas

Tabla 1: *Medias y desviaciones estándares del estilo de liderazgo Transformacional* 29

Tabla 2: *Media y percentiles del estilo de liderazgo transformacional* 30

Tabla 3: *Medias y desviaciones estándares del estilo de liderazgo Transaccional* 31

Tabla 4: *Media y percentiles del estilo de liderazgo transaccional* 31

Tabla 5: *Medias y desviaciones estándares del estilo de liderazgo laissez faire* 32

Tabla 6: *Media y percentil del estilo de liderazgo laissez faire* 33

Tabla 7: *Resultados de los estilos de liderazgo* 34

Índice de figuras

Figura 1: *Puntuaciones de las dimensiones del liderazgo transformacional* 30

Figura 2. *Puntuaciones de las dimensiones del liderazgo transaccional* 32

Figura 3: *Puntuaciones de las dimensiones del liderazgo laissez faire* 33

Figura 4: *Puntuaciones de los estilos de liderazgo* 34

Resumen

La investigación tuvo el propósito de identificar los estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de la red Nº 8. Su diseño es de tipo descriptiva simple, la muestra que se empleó estuvo constituido por 119 profesores de instituciones educativas que cuentan con el nivel de educación secundaria. El instrumento de evaluación fue el Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Castro (2004). Se ha llegado a los siguientes resultados: el liderazgo predominante en las instituciones educativas es el liderazgo transaccional con un promedio de 3.22; el liderazgo laissez faire en las instituciones educativas ocupa una presencia baja con un promedio de 2.01; el liderazgo transformacional es el que ocupo menos nivel en la escala en las instituciones educativas con un promedio de 2.51, concluyéndose que los estilos de liderazgo predominantes son el transformacional y el transaccional, y algunos directivos practican el liderazgo Laissez Faire.

ABSTRACT

The research had the purpose of identifying the educational perception of the styles of the directors' of the net leadership Nº 8. Their design is of descriptive simple type, the sample that you employment was constituted by 119 professors of educational institutions that have the level of secondary education, The evaluation instrument it was the Questionnaire of Styles of Leadership of Castro (2004). You has arrived to the following results: The predominant leadership in the educational institutions is the transactional leadership with an average of 3.22; Laissez faire leadership in educational institutions occupies a low presence with an average of 2.01; the leadership transformacional is the one that I occupy less level in the scale in the educational institutions with an average of 2.51, being concluded that the predominant styles of leadership are the transformacional and the transactional one, and some directive practice the leadership Laissez Faire.

Introducción

El tema de liderazgo en los últimos tiempos se ha constituido en un aspecto de suma importancia para las diferentes organizaciones y de manera muy especial en el campo educativo , ya que es un factor que puede determinar el éxito o el fracaso de una institución educativa, de allí que el liderazgo que ejerzan los integrantes de una institución y sobre todo la del director permitirá la consecución de los objetivos en los aspecto de gestión administrativa y pedagógica en miras de la mejora de la calidad educativa.

Actualmente los requerimientos apuntan hacia la necesidad de contar con perfiles más convergentes con las funciones del liderazgo educativo, si se espera coadyuvar con ello a una mejora en los procesos y resultados. Se atribuye a Gerald Burns como el iniciador de un nuevo tipo de liderazgo y como continuador a Bernard Bass (citado por Alvarado, 2008), quienes consideran que los lideres deben ser capaces de crear y transmitir una visión clara de futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los nuevos retos.

El estudio de los estilos de liderazgo desde hace un tiempo atrás viene siendo un tópico de bastante interés para diferentes investigadores no sólo en el campo empresarial sino también en el campo educativo, debido a que las competencias de los mismos influyen, positiva o negativamente, en el optimo desarrollo que requiere toda institución. Así mismo, dentro del Sistema Educativo Peruano el Ministerio de educación muestra una preocupación especial por la formación integral de los alumnos (Diseño curricular Nacional, 2009) y exhorta a los directores al logro de una educación de calidad donde el liderazgo sea un compromiso personal en la búsqueda de la excelencia educativa.

Desde este punto de vista, los estilos de liderazgo de los directores de las diferentes instituciones educativas deben responder a la satisfacción de las necesidades reales y como un impulsor del dinamismo interno de las instituciones porque el capital más importante lo constituye las acciones de los principales actores educativos, que deben multiplicar exponencialmente los esfuerzos, tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, la experiencia de los y las participantes, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, para dar sentido a las diferentes acciones a realizar.

Cabe señalar también que una de las realidades en las instituciones educativas de la región Callao es que no todos los directores son titulares en dichas plazas, si no

que muchos de ellos son designados por el director de la DREC como cargos de confianza. Por lo tanto esto genera que las direcciones sean asumidas por profesionales no formados en este campo con la consecuente improvisación, que repercute en la mayoría de los casos negativamente. Es por ello que en muchas de las instituciones educativas se observa un estilo de liderazgo burocrático que ha influido de manera negativa en el personal docente debido a que se ha pensado más en la formalidad del cumplimiento de normas y reglamentos antes que evaluar las verdaderas necesidades que tiene el plantel.

Paralelo a la búsqueda de la mejora se puede observar en nuestra realidad que las instituciones educativas enfrentan una serie de problemas que generan inestabilidad al interior de los mismos, entre los tantos factores que afectan la buena marcha de una institución es el débil liderazgo ejercido por los directores, en la mayoría de los casos estos practican un estilo de liderazgo que está basado en la presentación de documentos e informes para salvar responsabilidades o simplemente para cumplir con la norma, en otros casos existe una confusión entre el activismo y el liderazgo.

Se puede inferir de lo expuesto, que la aplicación de determinado estilo de liderazgo ejerce una cierta influencia en el personal docente y administrativo, esto dependiendo del estilo de liderazgo que posea el director, por lo que estos deben propender a estilos de liderazgo innovadores que redunden en el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución.

En este contexto, el presente estudio es de gran importancia social, ya que el conocimiento del tipo de liderazgo que ejercen los directores de las instituciones que conforman la red Nº 8 permitirá al establecimiento de estrategias y programas que contribuyan en el esfuerzo que viene realizando el gobierno regional para mejorar la situación educativa en el Callao. Además, los resultados que se obtenga de la investigación permitirá el desarrollo de nuevas investigaciones no de tipo descriptiva, sino experimentales donde se pueda establecer programas en las cuales participen los directores y se obtengan resultados beneficiosos para las instituciones educativas.

Esta investigación también es importante porque aporta con un instrumento sobre estilos de liderazgo adecuado al leguaje propio de nuestra región Callao, para la realización de evaluaciones en otros estudios vinculados al campo educativo.

Finalmente los resultados obtenidos generaran nuevas investigaciones que contribuirán a la mejora de la calidad educativa y del servicio que brindan las instituciones educativas.

Problema de investigación

Planteamiento.

En la actualidad existe una preocupación permanente por la mejora de la calidad de la educación, en este contexto el liderazgo de los directores juega un papel trascendental; ya que involucra la gestión pedagógica, administrativa y económica.

Por otra parte, la creciente tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos demanda a los directores una mayor capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones cercanas a los escenarios educativos. Esta responsabilidad cercana por los resultados alcanzados impone la necesidad de mayores capacidades tanto para evaluar, analizar el contexto, diseñar políticas y proyectos pertinentes, consolidar comunidades comprometidas con determinados objetivos, negociación con los diversos grupos, etc. Es decir, los cambios en los centros de decisión hacen necesario un nuevo gestor de procesos educativos.

Frente a esta problemática, resulta relevante los esfuerzos que se vienen dando para identificar los factores relacionados con el liderazgo de los directores que permita una adecuada administración de los recursos, optimización del tiempo, energías, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio o producir un bien que satisfaga las necesidades de los usuarios así como de la sociedad en general.

Por ello en la Región Callao en los últimos años se viene realizando en distintas instituciones educativas, diversos proyectos tendientes a la mejora de la calidad educativa. Proyectos como: Escuelas de Avanzada, Municipalización de la Educación, ISO 9001-9004, Proyecto CAR (Convenio de Administración por Resultados) los mismos que han permitido introducir algunos cambios. Además de una especial preocupación por capacitar a los directores y docentes con miras al logro de los objetivos de mejora.

En el proyecto educativo regional (2008), dentro del diagnostico correspondiente a la red Nº 8, se encuentra como problema una gestión deficiente en mandos medios y bajos, además de la falta de liderazgo eficiente y eficaz en las instituciones educativas pertenecientes a la red mencionada, provocando quejas de varios docentes por el autoristarismo y la falta de preparación de los directores.

Siendo el liderazgo un factor importante para el desarrollo y atención adecuada en una institución educativa, se hace necesario conocer los diferentes estilos de gestión educativa que se ejercen en las actuales instituciones educativas de la Región Callao, lo que permitirá que los resultados de este estudio aporte en la mejora de una gestión más eficiente dirigida a la optimización de la calidad educativa.

Formulación.

Problema general.

¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejercen los directores desde la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales de la Red Nº 8 - Callao?

Problemas específicos.

¿Cuál es la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo transformacional que ejercen los directores de la Red Nº 8 – Callao?

¿Cuál es la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo transaccional que ejercen los directores de la Red Nº 8 – Callao?

¿Cuál es la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo Laissez Faire que ejercen los directores de la Red Nº 8 – Callao?

Justificación.

La presente investigación busca ser una respuesta a una serie de problemas que enfrentan las instituciones educativas entre ellas el factor liderazgo ejercido por los directores que redunda directamente en la buena marcha de toda institución.

Esta investigación se realiza motivada por el interés de contribuir y conocer si en las instituciones educativas de la región Callao y especialmente las instituciones que corresponden a la red Nº 8 se practica un adecuado liderazgo que permite el logro de los objetivos educativos.

Para llegar a dicho conocimiento se aplicó el cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), que se tomó de los cuadernos de evaluación psicológica Teoría y evaluación del liderazgo de Alejandro Castro Solano, que fue adecuado a nuestra realidad y luego validado por juicio de expertos constituyendo un aporte para posteriores investigaciones.

La presente investigación en las instituciones educativas del Callao, tiene por finalidad identificar los estilos de liderazgo que tienen los directores en la percepción de los docentes, ya que dicho conocimiento permitirá establecer estrategias y programas que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.

Marco referencial

Antecedentes.

En el ámbito internacional hay una preocupación por investigar los estilos de liderazgo de los responsables en conducir su respectivo sector educativo, por ello hemos recogido algunos trabajos:

Thieme (2006) realizó un estudio con el propósito de dar a conocer la relación existente entre el Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. La investigación se realiza sobre una muestra definitiva que queda constituida por 37 establecimientos educativos y 206 profesores. De estas 37 escuelas, 24 son de dependencia municipal, 8 particulares subvencionadas y 5 particulares pagadas.

El instrumento utilizado en esta investigación como refiere Thieme corresponde a una traducción de la versión planteada por Bass y Avolio denominado Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, segunda edición, versión corta. El instrumento posibilita dos formatos de evaluación, el que mide el grado de liderazgo a través de la percepción de sus seguidores y el de autoevaluación del líder. Se aplicaron ambas pero se opto por realizar el análisis solo con las respuestas del primer formato.

En las conclusiones del presente estudio se señala que sí existe una correlación entre dimensiones de liderazgo y las variables de desempeño; un análisis general de los resultados nos indica que todas las dimensiones activas de liderazgo de nuestro modelo – influencia idealizada, motivación por inspiración, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente y dirección por excepción (activo) se asocian positivamente con cada una de las variables de desempeño. Al contrario, la relación entre las variables de desempeño y las dimensiones de liderazgo pasivo – evasivo resultan negativas.

En el caso de la eficacia percibida del líder, las dimensiones que más fuerte se asocian con esta variable de desempeño son las transformacionales de motivación por inspiración (0,841) e influencia idealizada (0,794). Las dimensiones transaccionales activas de recompensa contingente y dirección por excepción también se relacionan positivamente, pero de una forma más débil que las transformacionales (0,607 y 0,675 respectivamente). Las dimensiones de dirección por excepción (pasiva) y de no liderazgo o dejar hacer se relacionan negativamente con eficacia, con similar intensidad. Cabe destacar que la relación positiva encontrada es inclusive más alta que la relación con la dimensión transaccional.de recompensa contingente.

En consecuencia, ambos grupos muestran importantes y significativas diferencias en la eficacia percibida por sus colaboradores. Por tanto directores que

utilizan estilos de liderazgo activos serán percibidos con mayor eficacia, al contrario de aquellos que utilizan estilos pasivos o que no ejercen liderazgo alguno sobre sus profesores.

Rojas (2005) realiza un estudio con el propósito de determinar estilos de liderazgo por parte de los docentes en una unidad escolar religiosa. Para constatar los estilos de liderar del equipo directivo de esa unidad escolar, en torno a la gestión que está realizando, se consideró importante conocer los significados que los profesores le atribuyen a las formas de ejercer ese liderazgo.

Estos sujetos fueron elegidos en forma intencional, operando aquí el criterio de muestra teórica por ser considerados informantes claves, ya que, no se pretende extrapolar ni obtener generalizaciones a partir de los datos, sino más bien, el interés se localiza en profundizar los significados atribuidos por los profesores que trabajan con el equipo directivo, como es el caso de los representantes de departamentos de asignaturas: Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Historia, Ciencias (que agrupa: Física, Química y Biología) y Artes: Música y Artes.

Se eligieron 30 profesores que tienen una permanencia superior a tres años dentro de la institución, debido a que son personas que pueden objetivar la realidad por el conocimiento que tienen de la misma y el tiempo de estadía en ella.

Las técnicas aplicadas en este estudio consideraron principalmente las fuentes recogidas de evidencias escritas tales como: entrevistas individuales, registro de observaciones reiteradas a clases de profesores y para complementar las técnicas anteriores, aplicación de un cuestionario aplicado en dos fechas distintas.

El resultados de la investigación permite constatar que en ese momento el equipo directivo trabaja en una dinámica de “gestión de calidad”, para responder a las demandas del medio competitivo. Por otro lado los resultados demostraron que para asegurar la buena calidad del producto que el colegio brinda, es medir la congruencia entre perfil resultante y el perfil diseñado en el proyecto educativo.

Esta investigación concluye demostrando la importancia de responder a los nuevos desafíos, por otro lado se requiere de una gestión institucional con un liderazgo eficiente, transformador y comprometido con los resultados, y que además desarrolle propuestas pedagógicas dirigidas a la mejora de la calidad. Resalta el papel fundamental que juega el equipo directivo, que como ente conductor, realiza una coordinación natural de estas acciones y en el descansan las máximas responsabilidades de todo lo que se vive al interior de la comunidad educativa.

Chamorro (2005) realiza un estudio con el propósito de determinar los factores determinantes del Estilo de Liderazgo del Director a través de instrumentos, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basados en teoría de liderazgo existente.

La metodología empleada para alcanzar los objetivos es de naturaleza no experimental, específicamente se trata de un estudio correlacional en el que el interés está orientado a establecer un modelo lógico hipotético – deductivo que explique las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores, características del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as de los centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena.

La muestra es seleccionada al azar, siendo parte de estos 21 directores y 413 profesores del nivel secundario.

Luego del análisis de los resultados se concluye que la relación de liderazgo entre el director y los docentes es de influencia reciproca en la que los directores-as lideres y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

Barría, Castillo, Salazar, y Vásquez, (2005), realizan un estudio acerca del Liderazgo en Liceos y Colegios Municipales, Subvencionados y Particulares de la Ciudad de Temuco. La muestra corresponde a no probabilística intencionada o no convencional, compuesta por Directivos, profesores y alumnos de liceos y colegios, con dependencia: Municipal, Particular y Subvencionadas de la ciudad de Temuco. Específicamente, la población está integrada por: 3 directivos, 6 profesores, 6 alumnos de 4º año medio y 6 alumnos de 8º año básico, de cada establecimiento.

El propósito es conocer el significado que presentan las personas que integran las instituciones educativas, en relación al concepto de liderazgo que tienen y así se pueda conocer tanto las diferencias, coincidencias, como la diversidad de concepciones que tienen frente a dicho significado.

Para conocer el significado que atribuyen tanto a los directivos, profesores y alumnos que integran las instituciones educativas de la ciudad de Temuco (IX Región), se utilizan como instrumento a las Redes Semánticas Naturales, siendo éstas un tipo de instrumento que entrega información de manera fidedigna y rápida acerca del concepto de liderazgo, por lo que el análisis de los resultados se ve favorecido a raíz de su utilización.

De acuerdo a lo analizado, se pudo observar que las tres dependencias no presentan diferencias significativas, referidas a la conceptualización que presentan sus integrantes, de la palabra estímulo, liderazgo. No obstante, y respecto al rol de los participantes, sí se pudo constatar que existen contrastes en la visión que presentan los directivos del concepto estudiado, en relación a las respuestas entregadas por los profesores y alumnos, ya que éstos se visualizan como entes más bien pasivos, y no completamente participes de las gestiones que se realizan en las instituciones educativas. En contraposición, lo directivos manifiestan conceptos, en los cuales se refleja un líder integrador y poseedor de habilidades que favorecen el trabajo en equipo.

En el ámbito Nacional existen diversos estudios realizados en la identificación de los estilos de liderazgo en la gestión de una entidad educativa debido a su importancia en la marcha de las mismas y como ésta se ve relacionada con el aprendizaje de los alumnos.

Contreras (2006) realiza un estudio con el propósito de relacionar el estilo de liderazgo de una directora, participación de docentes y alumnos en la gestión escolar en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. Por ser un estudio de caso se ha aplicado como instrumentos la entrevista semi-estructurada dirigida a la directora, docentes y alumnos. Con estos últimos sujetos se aplico dos grupos focales. Adicionalmente se recurrió a la observación libre y revisión de documentos.

En conclusión, el análisis describe la acción política de la directora, docentes, alumnos, e incluso de padres de familia; reflejando el estilo predominante del liderazgo de la directora y las formas de participación –acceso al poder– de docentes y alumnos en aspectos pedagógicos, administrativos e institucionales, propios de la gestión escolar.

Ramírez (2007) realiza un estudio con el propósito de identificar los estilos de liderazgo predominante en los directivos de dichas instituciones. Para este estudio se ha realizado el modelo exploratorio-descriptivo. La medición fue realizada a profesores y a directivos mediante un cuestionario tipo Likert. Las variables estudiadas fueron medidas por los ítems, que a su vez estaban agrupadas en sub – variables.

Los resultados muestran que cada colegio investigado tiene el predominio de algún tipo de liderazgo.

Calle (2008) Realiza una investigación con la finalidad de conocer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores de nivel secundario de las Instituciones educativas públicas de la Región Callao, la muestra

que considera para el estudio es de 57 directores y 336 docentes de secundaria de instituciones públicas de la región Callao.

El diseño de investigación empleado es correlacional para así describir la relación entre las dos variables. La recolección de los datos se realizó a través de una encuesta en forma anónima, conformado por 40 preguntas estandarizadas relacionado a liderazgo transformacional y 30 preguntas relacionadas a la variable de gestión institucional y sus respectivas dimensiones.

Como resultado de la investigación se determina por un lado que si hay una relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores. Sin embargo, las respuestas son contradictorias ya que en ellas manifiestan que los directores carecen de liderazgo transformacional y no tienen capacidad de gestión.

Dentro de sus conclusiones señala además que el modelo de liderazgo transformacional es el modelo que mejor orienta la visión institucional a través de una gestión autónoma y transformadora con participación colectiva de los actores del sistema educativo; también este tipo de liderazgo está relacionado positivamente con las funciones del director ya que garantiza una gestión transformadora.

Calla (2008) Realiza una investigación con el propósito de establecer el grado de correlación entre la variable estilos de liderazgo de los directivos y el desempeño del personal docente, para lo cual selecciona dentro de su muestra 15 colegios, 392 alumnos, 265 profesores. El instrumento de evaluación empleado fueron 2 cuestionarios uno para los docentes que consta de 30 ítems y otra para los educandos de 26 ítems.

Como resultado de la investigación se encontró que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo de los directivos y el desempeño de los docentes, el desempeño de planificación, el desempeño de organización, desempeño innovador de los docentes, desempeño de identidad con la institución educativa desde la opinión de los docentes como de los alumnos.

Finalmente Aedo (2008) realiza una investigación con el propósito de establecer la relación existente entre el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente de las Instituciones Educativas de la Ciudadela Pachacútec- Ventanilla, la investigación se realizo sobre la muestra de 339 alumnos del nivel secundario, 153 profesores y los directores de 5 instituciones educativas, se aplicaron 2 técnicas de recopilación de información, la primera es una entrevista dirigida a los directores y la segunda una encuesta aplicada mediante un cuestionario tanto para alumnos y

docentes, los cuestionarios se administraron de forma anónima. La investigación presenta un diseño correlacional.

Los resultados de esta investigación lo llevan a las siguientes conclusiones:

Existe una correlación positiva media moderada entre ambas variables, es decir los estilos de liderazgo de los directores influye positivamente, pero, moderada en el desempeño de los docentes.

Además, se estableció que el estilo de liderazgo que tuvo predominio en los directores de la ciudadela de Pachacutec fue el Laissez Faire y el autoritario.

Los datos relacionados al desempeño docente permitieron concluir que existió un nivel medio de desempeño docente, fue ligeramente favorable por cuanto fue afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Marco teórico.

Liderazgo.

Desde la antigüedad han existido grandes personajes que han dirigido pueblos, han transformado personas y realidades. Si queremos señalar algunos, tendríamos que tomar en cuenta a los personajes bíblicos o de la literatura, héroes míticos o históricos que han destacado por su protagonismo especial en los acontecimientos de la historia de aquellos tiempos como señala Ramirez (2007), por otro lado Altmann (citado por Maureira, 2006) sostiene que: “recabar información biográfica sobre determinados hombres y mujeres de notable trascendencia en nuestra historia universal, también nos puede acercar al conocimiento de los estilos y las estrategias de liderazgo que empleaban para poder lograr sus metas” (p.30).

Por lo tanto el concepto de liderazgo en esta época estaban relacionadas con las capacidades innatas que poseían las personas para dirigir acciones con resultados favorables al logro de sus objetivos.

Isaccs (citado por Maureira 2006) sostiene que “a lo largo de la historia se han preocupado por dar una definición acerca del Liderazgo relacionando algunos con el concepto de autoridad” (p.27); según López y Sánchez (1994) (citado por Maureira 2004) consideran que “el liderazgo está más asociado a las estructuras informales y no explicitas de la organización” (p 74); otros autores como Filella (2000, citado por Maureira 2004) define liderazgo como “el grado de influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores. Manifiesta que el liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas” (p.79). Para el autor el liderazgo es el proceso de dirigir las

actividades laborables de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Para la definición de liderazgo enumera varias características como:
La capacidad para delegar autoridad, considera que los líderes debemos saber cuándo y a quién delegarle u otorgarle una mayor autoridad, mayor responsabilidad, mayor poder de decisiones, mayor facultad. Deben tener la capacidad para saber cuándo podemos confiar en un trabajador para que éste pueda tomar sus propias decisiones sin necesidad de estar consultándolas.

Se puede otorgar mayor autoridad, por ejemplo, cuando notamos que un trabajador muestre un buen criterio, buen sentido común, responsabilidad, eficiencia, etc. Lo mismo para el caso de un buen equipo o grupo de trabajo.

El saber delegar autoridad, no sólo permitirá una mayor influencia como líder, sino también dará la posibilidad de lograr una mayor motivación en los trabajadores, y por tanto, una mayor productividad.

Por otro lado, la capacidad para motivar a los empleados, implica la capacidad de conocer diferentes técnicas, métodos o formas de motivación y aplicarlas constantemente.

En primer lugar, se debe conocer bien a los trabajadores, descifrar sus necesidades, motivaciones, gustos o metas personales; y luego, ser capaces de ofrecerles los medios necesarios para que puedan satisfacer dichas necesidades ò para que puedan cumplir sus metas personales.

En cuanto a la Capacidad para comunicar, un buen líder debe tener la habilidad de comunicar claramente sus ideas, y además procurar que toda la comunicación que se dé en la empresa, sea también clara y comprensible para todos.

Asimismo, la comunicación del líder debe ser íntegra y coherente, no debe decir o afirmar algo y a través de sus actos, contradecir lo que diga o afirme.

Capacidad para manejar grupos o equipos de trabajo, el líder debe ser capaz de dirigir grupos o equipos de trabajo, debe tener la habilidad de guiar al grupo en el cumplimiento de sus objetivos, en motivarlos, mantener la armonía del grupo, y resolver problemas o discrepancias que puedan suceder.

En caso de surgir problemas o discrepancias en el grupo, debe tener la habilidad de rastrear las causas, por ejemplo, haciendo participar a todos los miembros, y ser capaz de resolverlos.

Medrano (citado Medina y Moran, 2006) repasa más de 30 características del líder deseables: objetividad, saber hablar, saber escuchar, humildad, sentido del humor, valentía, autodominio, lealtad, gratitud, responsabilidad, formación, etc.

No debemos caer en la trampa de asociar un líder a un súper hombre señala Jonh Kotter (citado por Maureira, 2006) nos recuerda: “El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos” (p. 125)

Lepeley (2003), define el liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de la calidad para reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y pone, manifiesta que en todas las épocas se observa una estrecha relación entre liderazgo y educación. Además sostiene que el liderazgo es el motor centro de cualquier organización. Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

Plantea que el liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas., con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organizaciones acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional o internacional.

Funciones de un líder.

Según Adair (citado Medina W. y Moran S., 2006) el liderazgo basado en su acción presenta una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como en una institución educativa:

FUNCIONES	ACCIONES QUE REALIZA
Planeación	Define la tarea, objetivo o meta. Elabora un plan realizable para la toma de decisiones. Ejemplo buscar información de la tarea a realizar.
Inicio	Explica las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes. Asigna tareas y establece estándares del grupo. Señala y controla el tiempo de una tarea.

Control	Asegura que las acciones se orienten al logro de los objetivos. Respaldo. Modera las discusiones entre los miembros del grupo.
Respaldo	Alienta al grupo y a cada uno de los miembros. Crea un espíritu de grupo. Disminuye las renciones por medio del buen humor. Reconcilia diferencias y motiva el consenso.
Información	Recibe información del grupo. Resume sugerencias e ideas coherentemente.
Evaluación	Ayuda al grupo a evaluar su propia actuación en comparación con las normas establecidas. Ejemplo: Logros de trabajo en conjunto.

Fuente: José Francisco Moran S. *Seminario de Gestión Educativa y Liderazgo* 2006.

Para Perlman (citado Medina y Moran, 2006) "la función exitosa del liderazgo dependerá de dos factores las competencias del grupo y la situación del grupo" (p. 46) Revisando sus rasgos se encuentra que en cuanto a las competencias de los miembros, sostiene que el grupo conoce lo que va a hacer y como lo va a realizar que quiere hacer y como lo va a realizar. Las funciones del liderazgo recaerán en los miembros que ya tienen competencia o están capacitados para adquirirla. Esto puede darse entre los que contribuyen a las y tareas y obtención de las metas y los que apoyan en las necesidades de relación o interacción.

Por otro lado considera la situación del grupo y el liderazgo ejercido por un grupo que tiene valores compartidos y distintos y competencia entre sus miembros también responderá a las circunstancias.

Elementos del liderazgo.

Alvarado (2008) presenta cuatro elementos fundamentales en el ejercicio del liderazgo, estos son:

El primero está constituido por el objetivo, que viene a ser la clave de cualquier actividad como la educación y la administración. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. Solo así podrá lograr la supervivencia y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto.

El segundo elemento se refiere al poder, en el cual el liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. Amelia Pacheco (citada por Alvarado 2008) el poder se puede ejercer de cinco formas: mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador; mediante la aplicación de

premios y castigos, es el poder coercitivo; mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder es el poder legitimo; el poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el poder experto; en virtud a sus atributos personales el líder inspira a sus seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.

El tercer elemento viene a constituir el estilo, que consiste en las diversas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos.

El cuarto elemento corresponde a los seguidores que considera que la esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

Liderazgo educativo.

El liderazgo es un factor que se podría decir determinante en el desarrollo educativo ya que la actuación de quienes dirigen las instituciones es importante para el desarrollo de las mismas.

Maureira (2006), hace un breve recorrido histórico de como el término liderazgo, se va introduciendo en el campo escolar, ordenándolo de la siguiente manera:

La primera generación de estudios en eficacia escolar, el liderazgo de la gestión y de la instrucción, se enfatiza en el logro de resultados, la acción del director muestra un fuerte liderazgo centrado en un claro matiz instructivo y control hacia la docencia del profesor.

En la segunda ola de los estudios sobre la eficacia escolar, el liderazgo directivo en las escuelas más eficaces hizo más énfasis sobre temas curriculares en cuanto al control del progreso individual de los estudiantes.

La reestructuración escolar y la gestión basada en la escuela.

Se toma en cuenta la redefinición de la función del liderazgo del director, exigiendo un papel de parte del director, más transformador que directivo, ya que tiene que implicar a otros en la función de líderes.

La perspectiva del liderazgo en las organizaciones educativas vistas como organizaciones de aprendizaje. En el contexto escolar, lo que más se acerca a este enfoque organizativo, es la denominada comunidad profesional de aprendizaje, cuyo núcleo definitorio se establece en orden a que el personal comparte una comprensión,

tanto social, ética y profesional acerca de los objetivos de su trabajo. Como dicen los autores Louis y Leithwood (citado por Maureira, 2006) la posible y mejor reconstrucción educativa de este enfoque, procedente de los ámbitos no escolares, al mundo de la organización escolar. Así, el centro se convierte, además de un lugar de trabajo, en un espacio abierto a la formación e innovación, configurándose de esta manera un aprendizaje organizativo o institucional, en donde las relaciones de trabajo enseñan y la organización como conjunto aprende.

Impacto del liderazgo en la escuela.

De acuerdo con Castro, Nader y Casullo. (2004). “El liderazgo es un factor evidente en la gestión de la calidad de las instituciones educativas, existen factores que influyen con la eficacia de una escuela” (pag. 19), en este sentido el liderazgo del director y la atención que presta a la instrucción da grandes expectativas de los profesores sobre los alumnos, el énfasis del trabajo en el aula sobre las habilidades básicas, el control continuo del progreso del alumno y el clima ordenado y seguro en el centro.

El liderazgo en la formación de los directores.

De acuerdo con Castro, Nader y Casullo. (2004). “se reconoce la importancia del liderazgo en la escuela; sin embargo pocas personas son conscientes de ejercer algún tipo de liderazgo. Y este se hace evidente ante el surgimiento de algún problema por eso quien desempeña este rol debe ser capaz de compartir conocimientos, debe ser un agente de cambio, debe ser un líder que sepa asumir responsabilidades y tener capacidades de autocritica” (p. 79), con respecto a sus conocimientos y experiencias; debe manejar eficazmente los métodos de toma de decisiones; además, debe conocer el manejo integral de la escuela, especialmente de las aéreas estratégicas.

Con respecto a sus habilidades; debe tener una capacidad analítica e integradora, debe ser capaz de solucionar conflictos y establecer y manejar las relaciones humanas.

Teorías y estilos de liderazgo.

Alvarado (2008), sostiene que el liderazgo no es un tema reciente y por ello muchos investigadores han realizado estudios estableciendo teorías que han servido de luces por sus aportes, entre ellas considera:

> la teoría de los rasgos, teniendo en cuenta el aporte de este autor, identifica algunos atributos que podrían ser indicativos de un eficaz liderazgo: en primer

> lugar considera los atributos físicos como la apariencia, energía, resistencia física y mental, en segundo lugar considera el atributo de la personalidad como la agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, emprendedor, madurez emocional, capacidad: comunicativa, erudición, conocimiento, motivación, originalidad, buen juicio, facilidad de palabra, en tercer lugar resalta los atributos sociales como el estatus, relaciones interpersonales, popularidad, carisma, comprensión, cooperación (p. 51).

En este sentido los estilos de liderazgo basado en la influencia que ejerce el líder sobre sus subalternos, como sigue: el estilo autocrático, se define como aquel que el líder da orden sin consulta previa y solo espera el cumplimiento, es dogmático y firma. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es recomendable para resolver situaciones emergentes o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional; el estilo del líder democrático o participativo se caracteriza por la consulta y persuasión a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje; el líder permisivo o liberal utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarle información y actuando primordialmente como un contacto entre él y el grupo. Es útil y recomendable cuando el grupo evidencia un alto grado de madurez, es decir atando son más hábiles y más seguros que el propio líder.

Considera además a la teoría situacional y contingencial, tomando los aportes de Hersey y Kenneth (citado por Alvarado 2008), las cuales son consideradas más relevantes, por la aplicación de dos variables: La madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia que al realizar sus tareas cotidianas y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que cuanto mayor sea la madurez mayor debe ser la información a proporcionar y menor la

asignación de tareas y viceversa; esta en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de su trabajo para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Al contrario, al subalterno inmaduro deben mantenerlo permanentemente ocupado antes que informado para volcar sus energías en un mejor rendimiento.

Alvarado (2008) propone cuatro estilos de liderazgo: primero el estilo informativo, aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro); segundo el estilo persuasivo, cuando el subordinado es el más competente; tercero el estilo participativo, cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez, la orientación o énfasis a la tarea es un tanto mas baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones; cuarto el estilo delegatorio, corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

Esta teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo va de acuerdo a como se desarrolla la madurez del subordinado.

Otro enfoque que aplica la teoría situacional para definir un estilo de liderazgo al dar participación al subordinado en el proceso de decisiones fue formulado por Victor Vroom (citado por Alvarado, 2008) quien plantea cinco posibles estilos de liderazgos:

Autócrata I: Cuando el líder toma solo la decisión con la información que posee en el momento.

Autócrata II: Cuando el líder solicita información de los subalternos y el toma la decisión.

Consultivo I: El líder comparte información y solicita sugerencias a sus subordinados de manera individual y luego toma la decisión.

Consultivo II: El líder comparte información, analiza alternativas propuestas de manera grupal y él se reserva la decisión en base a las recomendaciones del grupo.

Participativo I: El líder propone los problemas a todo el grupo, entre todos proponen alternativas, las evalúan y llegan al consenso. El líder acepta, adopta, ejecuta y da cuenta de los resultados.

Según el autor estos estilos tienen una estrecha relación con los modelos expuestos por Likert. Los investigadores Tannenbaum, Fiedler (citados por Alvarado

2008) sostienen que la elección del estilo de liderazgo depende de las circunstancias en las que se usan, condicionado por los siguientes factores:

El líder, en cuanto al poder del puesto que ocupa en la organización, o las fuerzas personales, como sus sistema de valores, confianza de sus subordinados, su personalidad, seguridad, experiencia, expectativas, etc.

La tarea, en cuanto a su estructura como naturaleza, exigencia, importancia, tiempo, cultura y políticas organizacionales, etc.

Actualmente se habla de un nuevo tipo de líder, tratando de revalorar el estudio de liderazgo centrado en el líder como persona ya que, al ser estudiada en relación a las situaciones condicionantes de liderazgo, las tareas y los seguidores fue perdiendo importancia.

Por ello se atribuye a Gerald Bums como el iniciador del concepto y como continuador a Bernard Bass (citado por Alvarado 2008) quienes consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones en comportamiento obligan la presencia de nuevos tipos de líderes que sean capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los nuevos retos.

El líder transformacional es capaz de motivar mas allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y el valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidad para llegar hasta el de autorrealización.

Teoría del liderazgo transformacional.

Burns (citado por Castro 2007, p. 33) elaboró su propia teoría del liderazgo transformacional, considerando al liderazgo como un proceso de influencia en donde los líderes van a repercutir sobre sus seguidores.

De otro lado Bass y Avolio (citados por Castro 2007) construyen también su propia teoría del liderazgo transformacional de acuerdo a los estudios realizados por House y Burns. Estos autores sostienen que “los líderes transformacionales originan cambios en sus seguidores como consecuencia de concientizarlos sobre la importancia que tienen los resultados después de cumplir con las tareas indicadas” (p.33). Así mismo el líder estimula para que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales por cumplir con los objetivos de la organización.

Martínez (2003) escribe que este estilo motiva a los seguidores para realizar más de lo que estuvo planeado en un principio. También manifiesta que va a existir una atracción emocional de parte de los seguidores al líder, es decir que hay una fuerte identificación personal con el líder, por lo que va más allá de los intereses y recompensas personales. El mismo autor nos detalla algunas de las características que deben poseer los líderes transformacionales:

Extienden y elevan los intereses de los seguidores y motivan a ir por los intereses del grupo, articulan una visión realista del futuro que se puede configurar, estimulan a los subordinados intelectualmente y ponen atención a las diferencias entre ellos. Estos líderes también crean nuevas visiones, movilizan la responsabilidad dirigida al logro de dichas metas y, en suma, pueden transformar la organización (pag.90).

Murillo (2006) señala que esta definición de liderazgo transformacional fue implantada por Bass al comienzo sin tener vinculación con medio escolar. Pascual, Villa y Auzmendi, Bass y Avolio (citados por Murillo, 2006, p. 12) lo definieron a partir de las siguientes dimensiones:

Carisma, un líder carismático es competente para causar excitación y creencia, buscando coincidencia con la institución. Así mismo los líderes se comportan de forma que son tomados como modelos por sus seguidores, demostrando una excelente conducta ética y moral.

Visión o capacidad para establecer una tarea en la que se incluyan todos los miembros de la organización para cumplir un mismo fin.

Consideración individual, atender a cada individuo de acuerdo a sus propias características e intereses. Es decir, los líderes son capaces de estar atentos a los requerimientos individuales de desarrollo personal de cada integrante de su equipo; las particularidades de cada integrante son reconocidas.

Estimulación intelectual, da a los miembros de la organización razones para modificar la forma pensar acerca de problemas técnicos, relaciones, valores y actitudes. Los líderes alientan a su grupo para que tengan nuevas y creativas ideas, dándoles un enfoque diferente a los viejos problemas.

Capacidad para motivar, atendiendo los requerimientos y brindar un soporte intelectual y emocional.

Se considera a Burns (citado en Alvarado, 2008, p. 56) como el fundador del pensamiento y como seguidor a Bass, B. (citado en Alvarado, 2008, p. 56) quienes opinan que para que existan variaciones sustanciales en la conducta se requiere la

aparición de nuevos líderes que tengan capacidad para concebir y comunicar una mirada hacia el futuro, de establecer un clima social y una cultura organizacional que garantice poder afrontar los nuevos desafíos.

Alvarado (2008) señala que el líder transformacional puede incentivar más de lo que se cree, refuerza la idea de importancia y valor de las tareas, consigue difundir la atención individual de sus subordinados por el apego al equipo y a la organización, instaura niveles de rendimiento interesados y acrecienta el nivel de exigencias para llegar hasta el de autorrealización. (p.56)

Añade que las principales habilidades que debe tener este líder son:

Tener autoconfianza en sí mismo para poder provocar confianza en los demás; motivación, querer realizar lo que se quiera; iniciativa, realizar las acciones antes que los demás; perseverancia para concluir las acciones y no dejarlas a medio camino, esfuerzo para lograr alcanzar importantes objetivos es necesario trabajar con empeño; preocupación, ofrecer atención verdadera a los demás; catalizador para apresurar el alejamiento de antiguos paradigmas y crear respuestas positivas.

Finalmente Bass (citado por Castro 2007, p. 35) sostiene que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores enfrentar de una manera victoriosa circunstancias difíciles, ya que inspiran seguridad y confianza a los demás.

Liderazgo Transaccional

Burns (citado por Castro 2007, p.35) explica que en el liderazgo transaccional los seguidores actúan más por interés personal, en lugar de ser motivados por sus líderes para conseguir el objetivo de la organización, dejando éstos a un lado. Este mismo autor aclara:

“el liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado” (Castro 2007, p. 34)

Burns (citado por Castro 2007) considera dos sub dimensiones:

Recompensa contingente; remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Dirección por excepción; en este caso el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.

Martínez (2003) explica que algunos autores determinan que este estilo de liderazgo describe un cambio recíproco entre el líder y el seguidor. Significa que los seguidores van a recibir buenos resultados cuando se desempeñan de acuerdo con los deseos del líder, a este proceso se denomina “costo beneficio”. Es más para Bass (citado por Martínez, 2003, p.89) el liderazgo siempre ha sido definido como un proceso transaccional de costo-beneficio.

Finalmente Martínez (2003) aclara que el líder transaccional considera como desempeño a aquello que se espera de los subordinados y lo que estos toman a cambio, es decir este líder estimula a los subordinados a realizar, simplemente, lo que se espera de ellos.

Según Hellriegel y Slocum (2004) “el liderazgo transaccional se refiere a motivar a los seguidores mediante prácticas contingentes basadas en premios”. (p.272). Los mismos autores añaden que el líder transaccional establece expectativas y metas de desempeño y retroalimenta a sus seguidores.

Castro (2007) añade que es una relación entre el líder y seguidor dirigida por un canje entre el uno y el otro. Completa la idea diciendo que el líder reconoce cuáles son los requerimientos de sus seguidores, buscando un acuerdo entre los requerimientos del grupo y los de cada persona, premiando o castigando de acuerdo al logro de los objetivos.

Según Hellriegel y Slocum (2004) “el liderazgo transaccional tal vez sea insuficiente, pero no malo, cuando se trata de desarrollar el potencial de liderazgo al máximo”.

Finalmente Bass (citado por Castro, 2007, p. 35) explica que por lo general los líderes transaccionales muestran una actitud correctiva y dirigida hacia productos siendo particularmente necesaria en situaciones más sólidas.

Liderazgo Laissez Faire

Según Bass (citado por Castro, 2007, p. 35) el liderazgo laissez faire: “implica de alguna manera la ausencia del liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz” (p.35)

El líder laissez-faire deja todo al libre albedrío de los miembros del grupo. No distribuye tareas, permitiendo al grupo que por sí mismo lo haga lo que cree correcto, esto ocasiona descoordinación y malos entendidos entre sus miembros.

Asimismo Martínez (2003) explica que este estilo de liderazgo evita tomar decisiones, así como la supervisión seria. Caracterizándose este líder por ser “inactivo”, ya que es exageradamente pasivo.

Finalmente en esta presente investigación se ha optado por elegir el enfoque de Bass, el cual toma en cuenta los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire ya que son los estilos contemporáneos de los cuales hoy en día se trata con mayor énfasis.

Objetivos

Objetivo general.

Identificar el estilo de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas de la Red Nº 8 - Callao.

Objetivos específicos.

Identificar si los directores de la Red Nº 8 tienen el estilo de liderazgo transformacional desde la percepción de los docentes.

Identificar si los directores de la Red Nº 8 tienen el estilo de liderazgo transaccional desde la percepción de los docentes.

Identificar si los directores de la Red Nº 8 tienen el estilo de liderazgo Laissez Faire desde la percepción de los docentes.

Método

Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo no experimental. Su diseño corresponde al tipo descriptivo simple.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) este tipo de investigación se centra en la descripción de fenómenos, actividades, perfiles de personas, grupos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El diseño propuesto tiene el siguiente diagrama:

M ——— O

Donde:

M representa la muestra de profesores de las instituciones educativas de la Red Nº 8.

O representa a la percepción de los docentes acerca de los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas de la Red Nº 8.

Variables

La variable sustantiva en la presente investigación es la siguiente:

Estilos de liderazgo.

Definición conceptual de la variable.

De acuerdo con Castro, Nader y Casullo (2004). “conocimiento de la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar e influenciar sobre las personas para que estas se esfuercen con voluntad y entusiasmo para lograr las metas de grupo. Los estilos de liderazgo están definidos por las características personales que se expresan en la capacidad de dirigir” (p.79).

Definición operacional de la variable.

El liderazgo de los directores, es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito de lograr determinados objetivos, la percepción que tienen los docentes de los estilos de los directores fue evaluado teniendo en cuenta el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire.

Operacionalización de la variable: la variable considera tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire.

Los dos primeros estilos de liderazgo están compuestos por dimensiones y el Laissez faire no considera ninguno. Así tenemos que para el estilo de liderazgo transformacional se considera las siguientes dimensiones:

Carisma (4 ítems), es una de las dimensiones más importantes del Liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder.

Estimulación intelectual (7 ítems), el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

Inspiración (3 ítems), el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental del liderazgo en situaciones críticas.

Consideración individualizada (3 ítems), el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar provee protección y cuidado a los demás.

Siendo un total de 17 ítems a evaluar en este estilo de liderazgo.

En el estilo de liderazgo transaccional las dimensiones que se consideran son:

Recompensa contingente (5 ítems). el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.

Dirección por excepción (6 ítems), 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 líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

Siendo un total de 11 ítems a evaluar en este estilo de liderazgo.

Finalmente el estilo de liderazgo Laissez faire con 6 ítems, consiste en la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.

Estos datos sobre las variables también se observan en la matriz de Operacionalización, que se encuentra en el Anexo 1.

Participantes

Los encuestados para la presente investigación son los docentes del nivel secundario de la Instituciones Educativas de la red Nº 8 de la Región Callao, conformado por 6 Instituciones que geográficamente están cercanas. Una de ellas está ubicada en el Asentamiento Humano Sarita Colonia que cuenta con 15 docentes; otra institución que

cuenta con 29 docentes ubicado en la urbanización San Juan Masías; otra con 12 docentes ubicado en Cerro la Regla; en la urbanización las 200 Millas que tiene 27 docentes; también otra con 20 docentes ubicada en la urbanización Oquendo; por último con 35 docentes la institución ubicado en Asentamiento Humano Márquez, lo que hace una población total de 133 docentes, por ser la muestra pequeña se considero al total de la población. Las instituciones educativas encuestadas cuentan con buena infraestructura, los docentes son titulados, la mayoría de ellos es personal nombrado, solo algunos están en condición de contratados.

Muestra.

Los participantes de este estudio constituyen una muestra disponible, compuesto por docentes del nivel secundario de las diferentes instituciones que conforman la red Nº 8 pertenecientes a la dirección regional de educación - Callao, todos con titulo pedagógico, en su mayoría están en condición de nombrados, solo algunos en condición de contratados, docentes de ambos sexos; por ser la muestra pequeña se considero al total de la población.

Instrumento de investigación

El instrumento de evaluación ha sido tomado de los cuadernos de evaluación Psicológica Teoría y evaluación del Liderazgo de Castro et al., titulado: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID).

El instrumento ha sido sometido a juicio de expertos y prueba piloto para su revisión en cuanto a estructura y uso del lenguaje con la finalidad de garantizar la validez y confiabilidad correspondiente, por pertenecer a una investigación realizada en Buenos Aires-Argentina.

A continuación se presenta la ficha técnica del instrumento:

Ficha Técnica

Nombre del instrumento:	Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID (anexo Nº 2)
Autores:	Alejandro Castro Solano
	Martin Nader
	María Martina Casullo

Adaptado:	Alicia Escandón Borja
	Doménica Tamaris Aguayo
	Nidia Montalvo Tacsa
Institución:	Universidad San Ignacio de Loyola
Año:	2010
Población:	Docentes
Tipo de aplicación:	Individual
Tiempo de aplicación:	15 Minutos
Validez:	Validez de Aiken
	0,86 (Liderazgo transformacional)
	0,89 (Liderazgo Transaccional)
	0,91 (Laissez Faire)
Confiabilidad:	Alfa de Cronbach para la escala total de 0, 875
Dimensiones a evaluar:	Liderazgo transformacional.
	Liderazgo transacciona.l
	Laissez faire.

Descripción de la prueba:

El cuestionario CELID fue diseñada para evaluar la predominancia de los estilosde liderazgo y de las dimensiones que la componen. El cuestionario consta de 34 ítems. Puede administrarse de forma individual o colectiva, y se responde en 15 minutos.

El CELID cuenta con dos formas. En la forma A (Auto percepción) el evaluado debe responder de acuerdo a su auto percepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. Además la forma S (Superior) el sujeto evaluado debe indicar cuales cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar que percibe de su superior.

El instrumento se basa en las consideraciones teóricas de Bass(1985) acerca de los estilos de liderazgo. Dicho autor propone tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire.

El estilo de liderazgo transformacional consta de 4 dimensiones que busca medir el Carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada que posee el líder.

El estilo de liderazgo transaccional consta de 2 dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción.

Mientras que el Laissez Faire no tiene sub dimensiones.

Validez y confiabilidad.

Luego de adecuar la prueba, las autoras procedieron a someterla a juicio de expertos, a través del coeficiente de Validez de Aiken, el cual obtuvo como resultados en lo que respecta a la dimensión Liderazgo Transformacional un valor de 0.86, en la dimensión Liderazgo transaccional un valor de 0,89 y en la dimensión de Liderazgo Laissez faire un valor de 0,91, lo que permitió concluir que los ítems propuestos si corresponden a la variable que se pretende medir, según la opinión de los jueces consultados (Anexo 3)

Consistencia interna.

Se realizo la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach para lo cual se analizaron los 34 ítems, a fin de determinar la contribución de cada uno de ellos al total de la prueba. Analizando los ítems se pudo observar es que si se retira alguno de ellos se perjudicaría la estructura interna de la prueba, lo cual confirmo la cohesión y pertinencia de los mismos y demostró la confiabilidad del instrumento analizado.

Finalmente, los resultados a nivel general arrojaron un valor Alfa de 0.875, que permitió determinar una fuerte consistencia interna entre los elementos del instrumento. (Anexo 4)

Procedimientos de recolección de datos

Para la aplicación de la encuesta en primer lugar se hicieron las coordinaciones con los directores de las instituciones educativas que comprenden la red Nº 8 para los efectos del permiso correspondiente a fin de aplicar la prueba a los docentes de dichas instituciones, entre las coordinaciones se tomo en cuenta la hora y fecha

asignados para la encuesta. En las instituciones que tienen dos turnos tuvo que aplicarse la encuesta mañana y tarde, mientras que en las instituciones que tienen un solo turno se aplico por la mañana.

En el momento de la aplicación de la encuesta se explico a los docentes que era una prueba constituida por 34 ítems, según el grado de acuerdo con el ítem en relación con el estilo de liderazgo en su director, por otro lado se les indico que la prueba era anónima y a desarrollarse en un tiempo de 15 minutos.

Los docentes en algunos casos tuvieron un poco de temor de responder la encuesta porque no querían verse comprometidos con el director, por ello se les aclaro que sus respuestas eran anónimas. En algunos otros casos los docentes aducían no tener tiempo disponible para apoyar con el desarrollo de la encuesta, debido a esto se tuvo que dejar las pruebas para ser recogidas al día siguiente o el día que el docente indicaba. Otros profesores se negaron totalmente a desarrollar la encuesta.

Para la encuesta aplicada a los directores fue un tanto dificultoso, ya que por sus múltiples ocupaciones no disponen de mucho tiempo, pedían que se les dejara la encuesta y luego cuando se iba a recoger lo habían perdido o traspapelado que había que facilitarle otra encuesta.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales se inician con la exposición de las medidas descriptivas, para luego realizar el contraste de los objetivos planteados.

Resultados descriptivos

Aquí se detallan los datos obtenidos del análisis estadístico descriptivo de la variable estudiada, el que posteriormente servirá de base para la contrastación de los objetivos planteados.

Tabla 1.

Medias y desviaciones estándares del estilo de liderazgo transformacional

Dimensiones	**M**	**D. E.**
Carisma	2.78	.84
Estimulación intelectual	2.44	.72
Inspiración	2.35	.83
Consideración individualizada	1.71	.38
Liderazgo Transformacional	2.51	.68

N=119

Como se puede observar, en la tabla 1 se brindan los valores promedios de la evaluación realizada sobre estilo de liderazgo transformacional, así como los obtenidos en sus respectivas dimensiones: la dimensión carisma tiene un promedio de 2.78 con una desviación estándar de .84, la dimensión estimulación intelectual tiene un promedio de 2.44 con una desviación estándar de .72, la dimensión inspiración tiene un promedio de 2.35 con una desviación estándar de .83 y la dimensión consideración individualizada tiene un promedio de 1.71 con una desviación estándar de .38

Tabla 2.

Media y percentiles del estilo de liderazgo transformacional.

Dimensiones	**M**	**Percentiles**
Carisma	2.78	10
Estimulación intelectual	2.44	10
Inspiración	2.35	25
Consideración individualizada	1.71	5
Liderazgo Transformacional	2.51	10

N=119

En la tabla 2, se observa que del total de encuestados predomina la sub dimensión inspiración con un percentil 25.

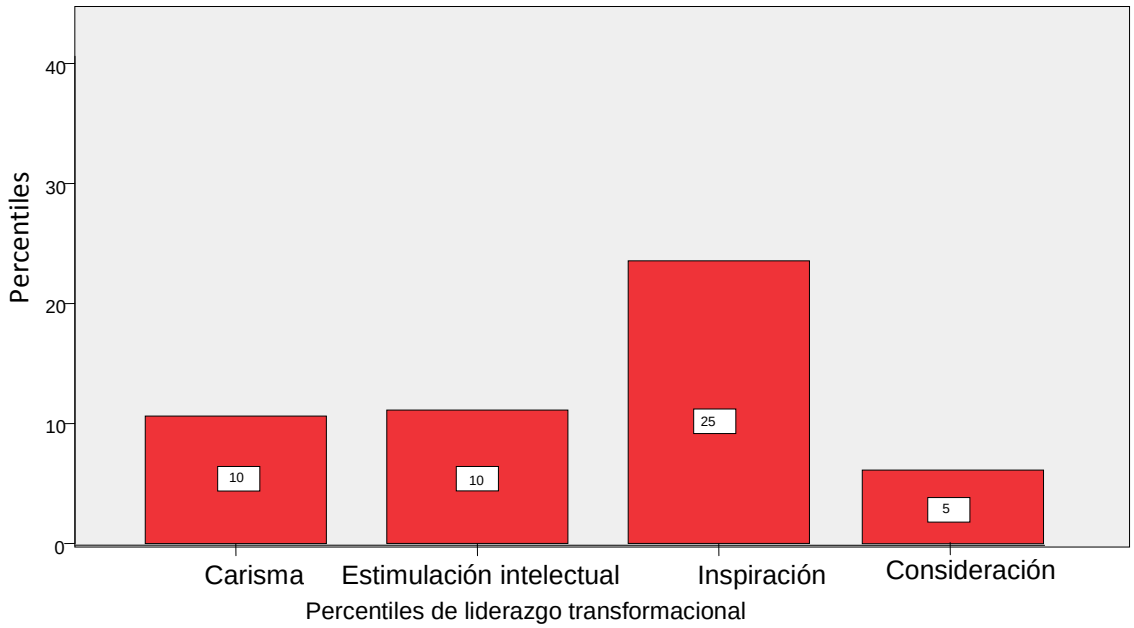


Figura 1. Puntuaciones de las dimensiones del liderazgo transformacional

Como se puede observar en la figura 1, las puntuaciones obtenidas en todas las dimensiones presentadas son inferiores al percentil 25, la cual indica que el sujeto registra pobres habilidades en dichas dimensiones.

Tabla 3.

Medias y desviaciones estándares del estilo de liderazgo transaccional

Dimensiones	**M**	**D. E.**
Recompensa contingente	3.28	.97
Dirección por excepción	3.16	.57
Liderazgo Transaccional	3.22	.64

N = 119

Como se puede observar, en la tabla 3 se brindan los valores promedios de la evaluación realizada sobre estilo de liderazgo transaccional, así como los obtenidos en sus respectivas dimensiones: la dimensión recompensa contingente tiene un promedio de 3.28 con una desviación estándar de .97, y la dimensión dirección por excepción tiene un promedio de 3.16 con una desviación estándar de .57

Tabla 4.

Media y percentiles del estilo de liderazgo transaccional

Dimensiones	**M**	**Percentiles**
Recompensa contingente	3.28	50
Dirección por excepción	3.16	25
Liderazgo Transaccional	3.22	50

N=119

En la tabla 4, se observa que del total de encuestados predomina la sub dimensión recompensa contingente con un percentil 50.

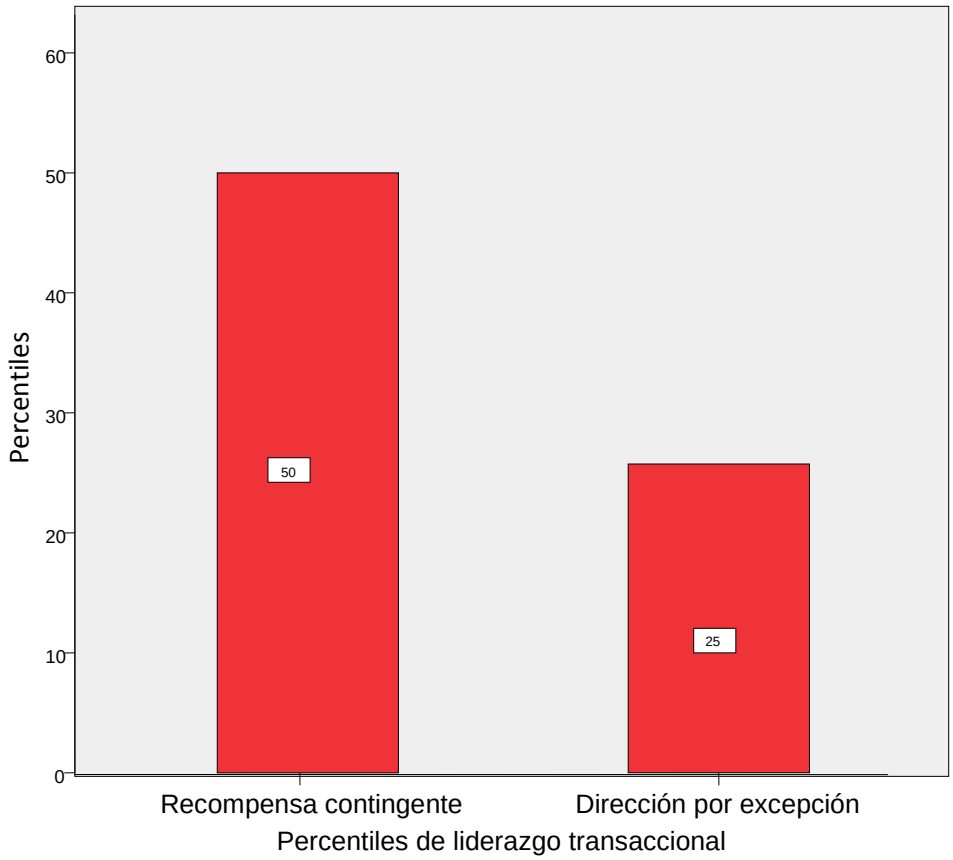


Figura 2. Puntuaciones de las dimensiones del liderazgo transaccional

Como se puede observar en la figura 2, las puntuaciones obtenidas en la dimensión recompensa contingente se sitúa entre los percentiles 25 y 75 , lo cual indica que los evaluados se ubican en un nivel medio, mientras que la dimensión dirección por excepción es inferior al percentil 25, lo que indica que el sujeto registra pobres habilidades en esta dimensión.

Tabla 5.

Media y desviación estándar del estilo de liderazgo laissez faire

N = 119

Estilo de liderazgo	**M**	**Percentiles**
Liderazgo laissez faire	2.01	25

Como se puede observar, en la tabla 5 el liderazgo laissez faire obtiene un promedio de 2.01 con una desviación estándar de .78

Tabla 6.

Media y percentil del estilo de liderazgo laissez faire

Variable	**M**	**D. E.**
Liderazgo laissez faire	2.01	.78

N=119

En la tabla 6, se observa que del total de encuestados el Liderazgo laissez faire obtiene un percentil de 25.

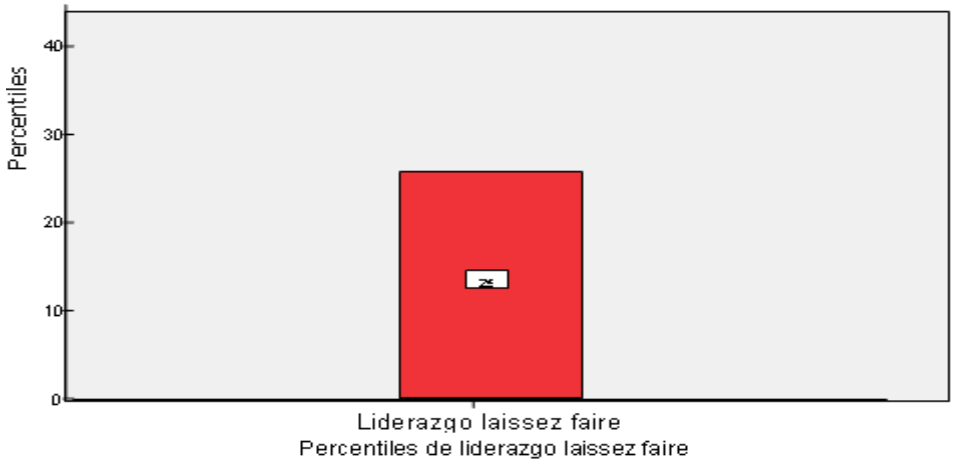


Figura 3. Puntuaciones de las dimensiones del liderazgo laissez faire

Como se puede observar en figura 3, las puntuaciones obtenidas en el estilo de liderazgo laissez faire es menor al percentil 25, lo cual indica que el sujeto registra pobres habilidades en el liderazgo laissez faire.

Tabla 7.

Resultados de los estilos de liderazgo.

Estilo de liderazgo	M	Percentiles
Liderazgo transformacional	2.42	10
Liderazgo transaccional	3.22	50
Liderazgo laissez faire	2.01	25

N=119

El estilo de liderazgo más representativo es el liderazgo transaccional, con percentil 50.

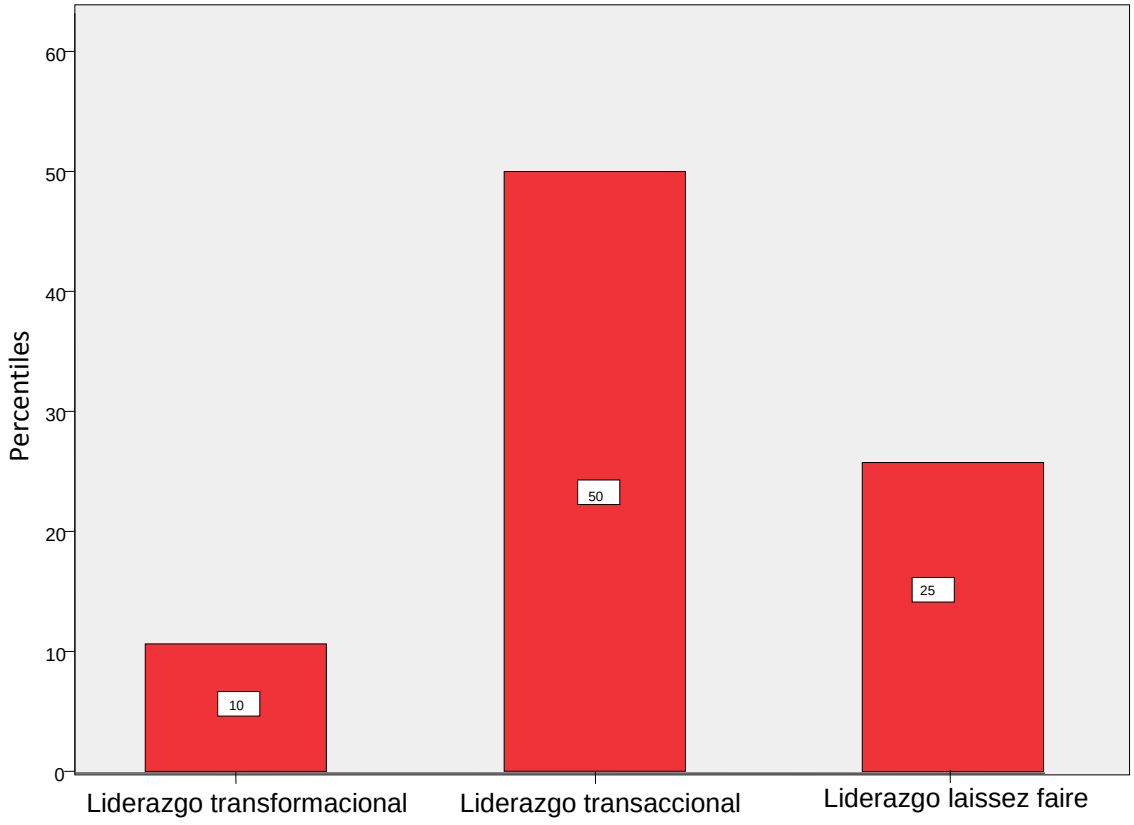


Figura 4. Puntuaciones de los estilos de liderazgo

Como se puede observar en la figura 7, el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transaccional, el cual ocupa un nivel medio, mientras que el estilo de liderazgo transformacional y laissez faire tienen puntuaciones menores al percentil 25, lo que indica que el sujeto registra pobres habilidades en ambos estilos de liderazgo.

Discusión, conclusiones y sugerencias

En el presente capítulo, se plantea la discusión de los resultados sobre los estilos de liderazgo, para así llegar a las conclusiones, como a las respectivas sugerencias y recomendaciones.

Discusión

La presente investigación tiene como objetivo central Identificar la percepción docente de los estilos de liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas de la Red Nº 8 - Callao. El presupuesto teórico que sustenta los estilos de liderazgo es la teoría de Castro, Nader & Casullo (2004) explicada en el marco teórico.

Para lograr el objetivo propuesto se formularon tres objetivos. La primera se orientó a Identificar desde la percepción de los docentes si los directores de la Red Nº 8 tienen el estilo de liderazgo transformacional. La segunda dirigida a Identificar desde la percepción de los docentes si los directores de la Red Nº 8 tienen el estilo de liderazgo transaccional. El tercer objetivo buscó Identificar desde la percepción de los docentes si los directores de la Red Nº 8 tienen el estilo de liderazgo Laissez Faire.

Una de las primeras tareas para abordar el objetivo planteado fue realizar la validez y confiabilidad de los instrumentos con que se iban a validar los objetivos. Para tal fin se considero como instrumento de medición el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID). El análisis dimensional confirmatorio permite afirmar que ambos instrumentos presentan validez de contenido, en razón que se encuentran en forma consistente y adecuada en los datos obtenidos en la presente investigación.

Los análisis de los ítems, la confiabilidad por consistencia interna y la fiabilidad por el método de grupos extremos de cada uno de las dimensiones de los instrumentos, han permitido observar que en todos los casos las correlaciones ítem-test corregidas se encuentran dentro del criterio propuesto por Sierra, (2005) y en los coeficientes Alfa de Cronbach presentaron valores que pueden ser calificados como adecuados.

Se puede afirmar que el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) presenta validez de contenido y confiabilidad por consistencia interna, con lo cual se cumple con

los requerimientos psicométricos básicos para estos instrumentos según como lo proponen Martínez (1985), y Marín (1986).

Posterior a este análisis se abordó los resultados de los objetivos. En este sentido, el análisis del primer objetivo dio como resultado que predomina el nivel bajo , lo que indica que los lideres promueven el cambio, la innovación en la organización y la trascendencia en sus objetivos personales pobremente. No promueve la cohesión de grupo, tampoco sintetiza la información del medio ni actúa con carisma.

En este contexto se debe indicar que el estilo de liderazgo transformacional motiva a los seguidores para realizar más de lo que estuvo planeado en un principio, también existe una atracción emocional de parte de los seguidores al líder, es decir que hay un fuerte reconocimiento personal con el líder, por lo que va más allá de los intereses y recompensas personales, al respecto Bass y Avolio (citados por Castro 2007) comentan que: “ los líderes transformacionales originan cambios en sus seguidores como consecuencia de concientizarlos sobre la importancia que tienen los resultados después de cumplir con las tareas indicadas.

El análisis del segundo objetivo dio como resultado que el liderazgo transaccional es regular, es decir que este estilo habitualmente se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y seguidor.

Al respecto se debe indicar que liderazgo transaccional se da cuando se da un cambio recíproco entre el líder y el seguidor, es decir que los seguidores van a recibir buenos resultados cuando se desempeñan de acuerdo con los deseos del líder, denominándose a este proceso “costo beneficio”, Según Castro, (2007) el liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

El análisis del tercer objetivo dio como resultado que el liderazgo Laissez Faire es bajo, es decir, existe ausencia de liderazgo por parte de un grupo de directores, en el cual las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas.

En relación al objetivo general, los resultados muestran que en las Instituciones Educativas de la Red Nº8 existe un predominio del liderazgo transaccional.

Los resultados de esta investigación fueron muy parecidos a los obtenidos por Thieme (2006) donde los liderazgos activos son percibidos con mayor eficacia, al contrario de aquellos que utilizan estilos de liderazgo pasivos o que no ejercen liderazgo alguno sobre sus profesores.

También Calle (2008) en la investigación que realiza con la finalidad de conocer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores de nivel secundario de las Instituciones Educativas públicas de la Región Callao concluye que si hay una relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores. Sin embargo, las respuestas son contradictorias ya que en ellas manifiestan que los directores carecen de liderazgo transformacional y no poseen capacidad de gestión. En los resultados de esta investigación en la red nº 8 se ha encontrado que predomina el estilo de liderazgo transaccional lo que indica que no hay concordancia con los resultados obtenidos por Calle.

Por otro lado, Aedo (2008) en el estudio sobre El Estilo del Liderazgo del Director y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de la Ciudadela Pachacútec- Ventanilla, estableció que el estilo de liderazgo que tuvo predominio en los directores de esta ciudadela fue el Laissez Faire y el autoritario. Contrariamente a lo encontrado en los directores de la red Nº 8 que tienen el estilo transaccional, seguido del transformacional y Laissez Faire.

Finalmente, los resultados demuestran que el estilo de liderazgo con mayor predominancia es el transaccional y los de menor porcentaje son el transformacional y el laissez faire.

Conclusiones

Del análisis de los resultados obtenidos, se plantean las siguientes conclusiones:

Con relación al primer objetivo específico se constato que los directores de la Red Nº 8 del Callao cuentan con escazas habilidades para ejercer un liderazgo transformacional.

Con relación al segundo objetivo específico se constato que los directores de la Red Nº 8 del Callao cuentan con regulares habilidades para ejercer un liderazgo transaccional.

Con relación al tercer objetivo específico se constato que los directores de la Red Nº 8 del Callao cuentan con escazas habilidades para ejercer el liderazgo Laissez Faire.

Con relación al objetivo general se concluye que el estilo de liderazgo con predominancia regular es el transaccional y algunos directivos practican el liderazgo transformacional y laissez faire.

Sugerencias

Realizar un estudio experimental entre las variables estudiadas en la presente investigación con una muestra mayor, o a nivel nacional, para estandarizar y establecer criterios más específicos de análisis del liderazgo directivo.

Realizar investigaciones similares para diagnosticar la realidad educativa y proponer estrategias de mejora para optimizar el manejo directivo, el desempeño docente y el rendimiento de los alumnos.

Poner en conocimiento de las autoridades competentes, los resultados de esta investigacion, a fin de que establezcan programas de capacitación para directivos con acompañamiento y evaluación de resultados en las instituciones educativas en las cuales laboran para así garantizar una educación de calidad.

Utilizar los instrumentos de medición trabajados en el presente estudio, con el fin de obtener datos de medición precisa en el análisis de características educativas.

Referencias

Aedo, G. (2008). *El Estilo del Liderazgo del Director y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de la Ciudadela Pachacútec-Ventanilla.* Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación con Mención en Medición y Evaluación de la Calidad Educativa. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Escuela de Postgrado: Lima, Perú.

Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing Educativo, para una gestión de calidad.* Edición Universitaria USIL. Unidad de publicaciones Universidad San Ignacio de Loyola: Lima, Perú.

Barría, A., Castillo, M., Salazar, C. & Vásquez, T. (2005). *Liderazgo en Liceos y Colegios Municipales, Subvencionados y Particulares de la Ciudad de Temuco.* Tesis presentada para optar al grado de licenciado en educación. Universidad Católica de Temuco Facultad de Educación. Educación Diferencial: Temuco, Chile. Recuperado el 7 de Junio del 2012 en http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/18392/19431

Calla, G. (2008). *El estilo de los directivos y su relación en el desempeño docente en la Región Callao.* Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Escuela de Postgrado: Callao, Perú.

Calle, C. (2008). *Relación entre el liderazgo transformacional y Gestión Institucional de los Directores de Nivel Secundario de la Instituciones Públicas de Región Callao.* Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Escuela de Postgrado: Callao, Perú.

Castro A., Nader, M. & Casullo, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio.* Revista de Psicología.

Castro, Lupano, Benatuil & Nader (2007) Teoría y Evaluación del Liderazgo Cuaderno de evaluación Psicológica. Buenos Aires. Barcelona.

Chamorro, D., (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director.* Tesis para optar el grado de Doctor en Educación. Universidad Complutense de Madrid: Madrid, España. Recuperado el 7 de Junio del 2012 http://eprints.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf.

Codina Jiménez, Alexis. (2008). Dirección o Liderazgo*.* La Herramienta para la gestión y desarrollo empresarial. Vol. 9, 2008. *Revista digital*. Extraído el 16 de Septiembre, 2009.

Contreras, B., (2006). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados: Lima, Perú.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Internacional Thomson editores. S.A.: México D.F., México.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* (4° ed.) Mexico, D.F.: Mc. Graw Hill.

Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación, Un Modelo de Evaluación.* Editorial Interamericana S.A.: México.

Marín, G. (1986). *Consideraciones metodológicas básicas para conducir investigaciones psicológicas en América Latina*. Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina. 32, 183 – 192.

Martínez, R. (1985). Psicometría: *Teoría de los Test Psicológicos y Educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.

Martínez, M. (2003). *Orientación a Mercado. Un Modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional.* Universidad Autónoma de Aguas Calientes. México.

Maureira, O. (2006). *Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal*.

Medina W. y Moran S (2006).Seminario de Gestión Educativa y Liderazgo.

Ministerio de Educación del Perú. (2009). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: MED.

Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Vol. 4 Nro. 4e, 2006. *Revista digital*. Extraído el 18 de Septiembre, 2009 de http://www.vision-humana.com/REVISTAS/VH-FEB-2008.pdf.

Proyecto educativo regional (2008). *La educación que anhelamos para el Callao que soñamos*. Diagnóstico educativo. Callao: San Marcos.

Ramírez, R. (2007). *El estilo de liderazgo y la espiritualidad cristiana de los directivos de tres colegios confesionales de Lima*. Tesis de Maestría no publicada. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados: Lima, Perú.

Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo*. Tesis para optar al grado de magíster en educación con mención en comunidad educativa y curriculum. Universidad de Chile, departamento de Ciencias Sociales, facultad de Educación: Santiago, Chile. Recuperado el 7 de Junio del 2012 en http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2005/rojas_g/sources/rojas_g.pdf.

Sierra, R. (2005). *Técnicas De Investigación Social*. Madrid, España: Paraninfo. S.L.

Thieme, C. (2006). *Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria*. Tesis para optar grado doctoral en la universidad de Chile. Bellaterra. Recuperado el 7 de Junio del 2012 en http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0621106-00957/cp tj1de1.pdf. http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-?monosearch

ANEXOS

ANEXO Nº 1

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO: DOCENTES

Nombre del Instrumento: CUESTIONARO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID)
(Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Estilos de liderazgo	Transformacional	Carisma	3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él. 21. Cuenta con nuestro respeto. 33. Tenemos plena confianza en él. 34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo
		Estimulación intelectual	4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar. 15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas. 23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender. 25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas. 28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos. 29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos. 30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.
		Inspiración	19. Nos da charlas para motivarnos. 22. Potencia nuestra motivación de éxito. 24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos
		Consideración	13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.

		individualizada	14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas. 17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo. 10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo. 11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo. 12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él. 16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.
		Dirección por excepción	2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien. 5. Evita involucrarse en nuestro trabajo. 7. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”. 9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos 18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien. 26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.
	Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral. 6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones. 20. Evita tomar decisiones. 27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema. 31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas. 32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.

ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

Nº encuesta _____

Fecha: ____/ ____/ ____

CUESTIONARO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID)

(Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

DOCENTES

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____

Estimado Profesor(a), el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el estilo de liderazgo que ejerce el director/a en su institución educativa. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre "Estilo de liderazgo del personal directivo de las instituciones educativas del Callao" y que tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo predominante del personal directivo en dichas instituciones educativas. Por favor, responda con sinceridad todos los ítems.

Agradecemos de antemano su colaboración.

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" la casilla correspondiente. Escoja sólo una respuesta.

1. Edad:
   a) De 21 a 30 años. ( )
   b) De 31 a 40 años. ( )
   c) De 41 a 50 años. ( )
   d) De 51 a más. ( )

2. Género
   a) Masculino ( )
   b) Femenino ( )

3. Título
   a) Título pedagógico ( )
   b) Título no pedagógico ( )
   c) Bachiller ( )
   d) Estudios universitarios incompletos ( )

4. Especialidad:

   a) Inicial ( )
   b) Primaria ( )
   c) Secundaria ( )

5. Tiempo de servicio en esta Institución Educativa:

   a) 1 -5 años ( )
   b) 6 – 10 años ( )
   c) 11 -15 años ( )
   d) 16 – 20 años ( )
   e) 21 años a más ( )

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

V de Aikeen

DIMENSION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL							
Ítem	**Jueces**					**Acuerdos**	**V. de Aikeen**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**(S)**	
1.	1	1	1	1	0	4	0.8
2.	1	1	1	1	0	4	0.8
3..	1	1	1	1	1	5	1
4.	1	1	1	1	1	5	1
5.	1	1	1	1	0	5	0.8
6.	1	1	1	1	0	4	0.8
7	1	1	1	1	0	4	0.8
8	1	1	1	1	0	4	0.8
9	1	1	1	1	1	5	1
10	1	1	1	1	1	5	1
11	1	1	1	1	0	5	0.8
12	1	1	1	1	0	4	0.8
13	1	1	1	1	1	5	1
14	1	1	1	1	1	5	1
15	1	1	1	1	1	5	1
16	1	1	1	1	1	5	1
17	1	1	1	1	0	5	0.8
N= 17						**V.TOTAL**	**0.86**

DIMENSION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
Ítem	Jueces					Acuerdos	V. de Aikeen
	1	2	3	4	5	(S)	
1.	1	1	1	1	0	4	0.8
2.	1	1	1	1	0	4	0.8
3..	1	1	1	1	1	5	1
4.	1	1	1	1	1	5	1
5.	1	1	1	1	0	5	0.8
6.	1	1	1	1	0	4	0.8
7	1	1	1	1	0	4	0.8
8	1	1	1	1	0	4	0.8
9	1	1	1	1	1	5	1
10	1	1	1	1	0	4	0.8
11	1	1	1	1	1	5	1
N= 11						V.TOTAL	0.89

DIMENSION: LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE							
Ítem	Jueces					Acuerdos	V. de Aikeen
	1	2	3	4	5	(S)	
1.	1	1	1	1	0	4	0.8
2.	1	1	1	1	0	4	0.8
3..	1	1	1	1	1	5	1
4.	1	1	1	1	1	5	1
5.	1	1	1	1	0	5	0.8
6.	1	1	1	1	0	4	0.8
N= 6						V.TOTAL	0.91

ANEXO Nº 4

ANEXO 4: Confiabilidad de la prueba de ESTILOS DE LIDERAZGO

Ítem	Correlación ítem-test	Alfa si se elimina item	Ítem	Correlación ítem-test	Alfa si se elimina item
1	.422	.853	16	.469	.852
2	.135	.862	17	.240	.857
3	.524	.854	18	.052	.860
4	.119	.860	19	-.019	.861
5	.405	.854	20	-.012	.861
6	.472	.853	21	.604	.847
7	.081	.864	22	.588	.848
8	.461	.852	23	.307	.856
9	.213	.858	24	-.112	.867
10	.517	.852	25	.409	.854
11	.730	.848	26	.767	.840
12	.479	.852	27	.634	.845
13	.523	.850	28	.747	.841
14	.196	.860	29	.652	.845
15	-.091	.867	30	.712	.842
Alfa de Cronbach = 0.875					

N = 30