



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo docente y comunicación asertiva de
estudiantes de contabilidad de una universidad privada**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Docencia Universitaria**

AUTOR

Br. Héctor Chico Tasayco

ASESORA

Dra. Doris Elida Fuster Guillén

SECCIÓN:

EDUCACIÓN E IDIOMAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

EDUCACIÓN Y APRENDIZAJE

PERÚ - 2017

Página del jurado

Dr. Noel Alcas Zapata
Presidente

Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza
Secretario

Dra. Doris Elida Fuster Guillén
Vocal

Dedicatoria

A mí querida esposa Paola, por su apoyo permanente e incondicional; a mis apreciados hijos Fabricio y Luana, quienes son mi fortaleza para alcanzar mis metas y objetivos.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, institución donde inicié mis estudios de Posgrado del Programa en Docencia Universitaria, a su staff de docentes por compartirme sus conocimientos y experiencias en lo que respecta a la educación a nivel universitario.

A la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada San Juan Bautista, por permitirme realizar mi trabajo de campo – muestra real, a la Dirección, Coordinación, a los estudiantes, a mis colegas miembros de la escuela a la cual pertenezco, por autorizarme ingresar a las aulas a realizar el respectivo trabajo de campo.

A la Dra. Doris Elida Fuster Guillén, mi asesora de Tesis, quien es una profesional que demuestra el cariño y amor por la educación, por su aporte al enriquecimiento de esta investigación.

Al Dr. Yolvi Javier Ocaña Fernández, quien sin lugar a dudas se merece todo mi reconocimiento y afecto personal; ya que me brindó todo su apoyo incondicional en la elaboración del presente trabajo de investigación.

A mis compañeros de la maestría en Docencia Universitaria, quienes son de diferentes universidades del país y se convirtieron en mi segunda familia durante el tiempo que compartimos en las aulas de estudios.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Héctor Chico Tasayco, estudiante del Programa de Docencia Universitaria, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 08676340, con la tesis titulada “Estilos de liderazgo docente y comunicación asertiva de estudiantes de contabilidad de una universidad privada”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 30 de setiembre de 2017

.....

Nombres y Apellidos: Héctor Chico Tasayco

DNI: 08676340

Presentación

La presente tesis titulada “Estilos de liderazgo docente y comunicación asertiva de estudiantes de contabilidad de una universidad privada.”, pretende brindar aportes que permitan entender el liderazgo del docente en las aulas universitarias, desde la percepción de los estudiantes a su cargo, específicamente de los docentes de la carrera de Contabilidad. La motivación a realizar este trabajo surgió de la observación a los docentes en las aulas universitarias, encontrando disparidad entre unos y otros, puesto que no todos los docentes son innovadores, investigadores y con desarrollada capacidad de predecir el futuro y anticipar posibles soluciones a nuevos problemas pedagógicos que aparecen diariamente en las aulas. Es por ello, la necesidad de realizar este estudio que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de los docentes. Asimismo, podremos observar que las habilidades del docente conducen a la comunicación asertiva de los estudiantes.

El trabajo que presento posee ocho capítulos, expuestos según el esquema de elaboración de tesis de la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo. En el capítulo I, que se le nombra Introducción, se desarrollan los siguientes puntos: Los antecedentes, tanto internacionales y nacionales; fundamentación científica y técnica; justificación teórica, práctica y metodológica; el problema abordado de forma general y los problemas específicos; la realidad problemática; formulación del problema; la hipótesis general y las hipótesis específicas; y por último, el objetivo general y los objetivos específicos.

Este capítulo de introducción es el más amplio. Por ende, es el que enriquece plenamente la investigación, de manera sustancial porque a través de ella se ahondan los conceptos y las definiciones de las variables, convirtiéndolos en fuente necesaria que acumule conocimiento del tema a investigar. En la estructura apreciaremos investigaciones nacionales e internacionales que sirvieron como modelo para la realización de la investigación, así como estudios de teóricos especialistas en el tema.

Posteriormente; se abraza el capítulo II, denominado Método. En este capítulo se encuentra la definición conceptual y operacional de las variables, operacionalización de las variables, tipo de paradigma, enfoque, tipo de estudio, diseño, método, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos (también lo conforma la ficha técnica), métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

El tercer capítulo; nombrado resultados, refleja todo lo observado y encontrado en base al estudio estadístico de la prueba real. Es así como hallamos el análisis de fiabilidad del instrumento, mediante el Alfa de Cronbach; la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra utilizada es superior a cincuenta individuos. Caso contrario, se hubiera empleado el Shapiro-Wilk. Asimismo, identificamos que los datos son no normales, por lo cual se utilizó Rho de Spearman. Caso contrario se hubiese elegido la prueba de R Pearson. Este capítulo incluye tablas y figuras donde encontramos resultados descriptivos e inferenciales (contrastación de hipótesis).

El cuarto capítulo; establecido como discusión de resultados, hace referencia a algunos antecedentes, en contrastación o contraposición de los resultados de la investigación que permite un análisis cualitativo de los resultados e indica por qué se obtuvieron. De esta manera, se pueden argumentar los resultados, de tal forma que se infiera la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

El capítulo V, denominado conclusiones, cuenta con los datos confirmatorios o las limitaciones finales de la investigación. Este campo puede ser abordado por conclusiones generales y específicas, para esto se toma en cuenta los objetivos e hipótesis planteados inicialmente.

El sexto capítulo, llamado recomendaciones, ofrece sugerencias en base a las conclusiones obtenidas, a fin de colaborar temáticamente y proponer mejoras para los docentes en el aula, para la institución y para los estudiantes, en cuanto a la comunicación asertiva en la Universidad Privada San Juan Bautista.

En el capítulo VII, de referencias bibliográficas, se hace un registro con orden alfabético de todas las obras consultadas y autores citados para la elaboración de esta investigación. Se ha tratado de emplear la bibliografía más actual posible, en lo que implica el uso de referencias en la parte metodológica. La data no excede los cinco años de antigüedad. La bibliografía manejada abarca obras nacionales e internacionales, únicamente en lengua española.

En el capítulo VIII, denominado anexos, localizamos materiales empleados a su debido momento para la elaboración del trabajo de tesis; tales como la matriz de consistencia, el instrumento utilizado, la carta de consentimiento informado, así como los formatos de validación del instrumento, debidamente firmados por una metodóloga y dos temáticos.

La presente investigación se efectuó respetando los derechos de autoría intelectual, los mismos que son mencionados tanto en las citas como en el capítulo correspondiente a las referencias bibliográficas.

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	ix
Índice de tabla	xi
Índice de figuras	xiv
Índice de anexos	xvi
Resumen	xvii
Abstract	xviii
I. Introducción	19
1.1. Realidad problemática	20
1.2. Trabajos previos	22
1.3. Teorías relacionadas a la variable estilos de liderazgo docente	32
1.3.1 Principios de la comunicación asertiva	83
Autoestima	83
Confianza	83
Empatía	84
Escucha activa	84
Componentes de la comunicación asertiva	90
Derechos asertivos	90
1.4. Problemas de investigación	100
1.5. Justificación del estudio	100
1.6. Hipótesis de investigación	101
1.7. Objetivos	101

II. Método	102
2.1. Paradigma de investigación	103
2.2. Enfoque de investigación	103
2.3. Método de investigación	103
2.4. Tipo de investigación	103
2.5. Diseño de investigación	104
2.6 Variables.	105
2.7 Población	109
2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	109
2.9 Métodos de análisis de datos	117
2.10 Aspectos éticos	117
III. Resultados	118
3.1. Resultados descriptivos	119
3.2. Prueba de Hipótesis	131
IV. Discusión	137
V. Conclusiones	144
VI. Recomendaciones	146
VII. Referencias	148
VIII. Anexos	159

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable estilo de liderazgo	107
Tabla 2. Operacionalización de la variable comunicación asertiva	108
Tabla 3. Población de estudiantes de la escuela profesional de contabilidad en una universidad privada San Juan Bautista-Lima	109
Tabla 4. Baremos de la variable estilo de liderazgo	112
Tabla 5. Análisis de fiabilidad de los estilos de liderazgo	113
Tabla 6. Matriz de componentes sobre los estilos de liderazgo	114
Tabla 7. Fiabilidad del instrumento	116
Tabla 8. Confiabilidad de la variable 2: comunicación asertiva	117
Tabla 9. Estilo de liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	119
Tabla 10. Liderazgo Laissez Faire del liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	120
Tabla 11. Liderazgo transaccional del liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	121
Tabla 12. Liderazgo transformacional del liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	122
Tabla 13. Comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	123
Tabla 14. La asertividad de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	124
Tabla 15. La asertividad indirecta de los estudiantes de la universidad privada	

San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	125
Tabla 16. La no asertividad de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	126
Tabla 17. Estilo de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista Lima, 2017	127
Tabla 18. Liderazgo Laissez Faire de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	128
Tabla 19. Liderazgo Transaccional de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	129
Tabla 20. Liderazgo Transformacional de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	130
Tabla 21. Prueba de normalidad de los datos	131
Tabla 22. Prueba de la correlación de Spearman entre estilo de liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	132
Tabla 23. Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	134
Tabla 24. Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	135

Índice de figuras

Figura 1. Estilo de liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	119
Figura 2. Liderazgo Laissez Faire del liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de san Borja Lima, 2017	120
Figura 3. Liderazgo Transaccional del liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	121
Figura 4. Liderazgo transformacional de liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.	122
Figura 5. Comunicación asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	123
Figura 6. La asertividad de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	124
Figura 7. La asertividad indirecta de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	125
Figura 8. La no asertividad de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	126
Figura 9. Estilo de liderazgo docente y comunicación asertiva	127
Figura 10. Liderazgo Laissez Faire del liderazgo docente según los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de san Borja Lima, 2017	128
Figura 11. Liderazgo Transaccional de liderazgo docente y comunicación Asertiva de los estudiantes de la universidad privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	129
Figura 12. Liderazgo transformacional de liderazgo docente y comunicación asertiva.	130

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia	160
Anexo 2. Instrumentos	163
Anexo 3. Validez de los instrumentos	168
Anexo 4. Artículo científico	183

Resumen

El presente trabajo de investigación, realizado en la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo docente, según las habilidades que estos poseen y desarrollan en el aula; para luego establecer la relación con la comunicación asertiva que los estudiantes manifiestan entre sus pares.

El estudio se desarrolló dentro del paradigma positivista, el enfoque cuantitativo. El tipo de estudio es sustantivo, el diseño de investigación es no experimental y de corte transversal, con los sub tipos de investigación descriptivo- correlacional. Asimismo, con una población censal de 128 estudiantes, quienes nos dan a conocer sus percepciones respecto al estilo de liderazgo del docente de Contabilidad. Además de si ello obedece a la comunicación asertiva. La confiabilidad de los instrumentos se realizó a través del Alfa de Cronbach.

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.197$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que no existe relación entre el estilo de liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017. Así, se concluye que a mayores habilidades pedagógicas de los docentes no tiene que ver con la comunicación asertiva de los estudiantes. Estos obedecen, probablemente, a otros factores.

Palabras Clave: Estilos de liderazgo, comunicación asertiva

Abstract

The present research work, carried out at the San Juan Bautista University of San Borja, whose objective was to identify the styles of teaching leadership according to the skills they possess and develop in the classroom and this relate to the assertive communication that students manifest among their Pairs.

The study was developed within the positivist paradigm, the quantitative approach, the type of study is substantive, the non-experimental cross-sectional research design with sub-types of descriptive-correlational research, as well as a census population of 128 students who give us To know their perceptions regarding the leadership style of the administration teacher, also if this is due to the assertive communication, the reliability of the instruments performed through the cronbach alpha.

As the observed significance value of the Spearman correlation coefficient $p = 0.197$ is greater than the theoretical significance value $\alpha = 0.05$, the null hypothesis is not rejected. This means that there is no relationship between the style of teaching leadership and the assertive communication of the students of the San Juan Bautista Private University of San Borja Lima, in 2017. In which it concludes that the greater pedagogical abilities of the teachers do not have to do with the assertive communication of the students, these are probably due to other factors.

Keywords: Leadership styles, assertive communication

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

Hoy en día; ha quedado en evidencia, a través de diversos estudios, que en muchas instituciones universitarias no se practica la comunicación asertiva, lo que trae como consecuencia y resultado la falta del compromiso organizacional.

Según Castanyer (2014):

Entre las causas principales de la falta de asertividad tenemos a los individuos o sujetos que no lograron aprender a ser asertivos o han adquirido este conocimiento de manera errónea, uno de los errores frecuentes de esta conducta es que lo adquirieron a través de castigo sistemático a las conductas asertivas, sumado a esto que los sujetos no han aprendido a valorar el refuerzo social.

Del mismo modo, una investigación que se ejecuta trimestralmente en la empresa Gallup, se desarrolla para medir el grado de compromiso o “enganche” que tienen los empleados hacia sus organizaciones. En Estados Unidos, el compromiso organizacional es bajo con un 29%; esta medición está presente durante la última década, donde el margen ha estado bordeando el 30%. Entonces, podemos deducir de los estudios que, un 70% no se siente comprometido con la organización o institución donde labora. Dicho informe manifiesta que los empleados se sienten menos seguros, y como consecuencia su productividad se reduce, su disposición hacia el cliente y el resultado disminuye, y se presenta en ellos un incremento tentador de abandonar la organización o empresa donde trabajan. Debo precisar los problemas que se presentan; según la UNESCO es que la mayoría de las instituciones educativas universitarias que tienen como gerente a un decano, director o coordinador quienes carecen de una preparación eficiente que les permitan asumir el liderazgo, ya que ello mejoraría el nivel de rendimiento de las labores de los docentes y por ende los estudiantes serán los beneficiados en alcanzar los logros de aprendizaje. En pleno siglo XXI, los directores deben conocer y adaptarse a los

cambios en tecnología e innovación, ya que están inmersos en la globalización a nivel mundial.

En el Perú, es esencial tener a disposición a directores con la capacidad de asumir el liderazgo, realizar una buena gestión. También, contar con docentes eficientes, capaces de alcanzar los objetivos en el tiempo establecido; donde sean los directivos los encargados de mostrar las metas, y así la información transmitida llegue de la mejor manera. Según una investigación de la UNESCO (2015):

La mayoría de las autoridades, no poseen una desarrollo que les permita alcanzar el liderazgo y lograr un estímulo en los profesores, es más ésta no muestra la capacidad de organización, por ello, es de primordial necesidad incrementar la capacidad de liderazgo docente, y de esta manera modificar de forma efectiva el compromiso presente en las instituciones universitarias y así como consecuencia los alumnos gozarán de un ejemplo de los profesores e instituirán una comunicación asertiva entre los estudiantes y con sus docentes.

Por tanto, se pretende tener buenos líderes que formen un ambiente agradable para optimizar la eficacia de la labor de los maestros; desarrollándose un buen trabajo con los estudiantes, con una gestión educativa interactiva, abierta y enfocada al beneficio del aprendizaje. Las personas que ocupan un cargo de confianza deben ser asertivas por naturaleza, actuar con buen humor con todos los trabajadores, demostrar un comportamiento excelente hacia sus semejantes. Los trabajadores son quienes reciben órdenes de su superior y deben de acatarlos; y no actuar con violencia y agresividad con sus compañeros, debiendo de existir la paz, armonía, unión, solidaridad en el centro de trabajo.

Se ha apreciado que, no todos los maestros o docentes de la Universidad Privada San Juan Bautista son innovadores, investigadores y con desarrollada capacidad de predecir el futuro, así como anticipar posibles soluciones a nuevos problemas que aparecen diariamente. Es necesario resaltar algunos de los aspectos fundamentales del liderazgo en la gestión pedagógica, como la capacidad para dar a conocer ideas y entusiasmo para persuadir e influir en los

alumnos; consiguiendo así el compromiso y por ende la participación efectiva de los docentes. Los maestros deben tener el compromiso de generar cambios de mentalidad y actitud, proveer a los alumnos de la carrera profesional de Contabilidad la autonomía para tomar decisiones. Esto, en función del desarrollo de la universidad, el cual hace falta actualmente. La presente investigación pretende reconocer los diversos estilos de liderazgo presente en los profesores de la especialidad de Contabilidad para relacionarla con la asertividad de los estudiantes. Ello permitirá realizar recomendaciones a la institución. Se observa en algunos docentes de la Universidad Privada San Juan Bautista que adolecen de liderazgo pedagógico en las aulas, careciendo en el desarrollo de sus clases de la aplicación de dinámicas grupales, didácticas, estrategias y metodologías, en la cual se aprecie en forma positiva la enseñanza-aprendizaje. Asimismo, invitar a participar en forma activa a los estudiantes, dándoles la confianza del caso para que ellos puedan dar ideas innovadoras y hacer la clase amena, entre otras.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes internacionales

Guaraca (2012) realizó una investigación sobre "*Gestión, liderazgo y valores en la escuela Brasil de la provincia de Azuay, Cantón Gualaceo, durante el año escolar 2010-2011*"; con una muestra de 26 maestros y 653 estudiantes de educación básica. Los métodos de investigación fueron el descriptivo, analítico y sintético que le accedieron a explicar y analizar el objetivo del estudio. La investigación efectuada es de tipo exploratorio y descriptivo, lo cual proporcionó explicar y dar las características de la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de este modo es posible conocer el problema de estudio tal y como se muestra en la realidad. El método inductivo y el deductivo fueron utilizados para establecer el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos al cual se querían llegar en el proceso de investigación. Concluyó: El clima institucional se desarrolla en un ambiente favorable; el trabajo de los directivos, docentes y estudiantes es bastante armonioso; sin embargo, se recomienda una mejora en las acciones correspondientes con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la

convivencia en valores que se identifican más con las debilidades que con las fortalezas encontradas. De la investigación planteada en la gestión, liderazgo y valores en la escuela, se concluye que en dicha entidad educativa adolecen de las participaciones grupales (la plana directiva, docentes y estudiantes). Asimismo, se observa que no llevan en práctica lo fundamental que son los valores, que dicho sea de paso viene de la familia, de la sociedad y así demostrar un adecuado comportamiento con sus semejantes.

Horn (2013) en su investigación: *“Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”*; tuvo como objetivo determinar el efecto del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Para ello, trabajaron con un modelo aportado por la bibliografía internacional, que menciona que el liderazgo directivo influye en el rendimiento de los estudiantes de manera indirecta; esto es dirigido por el trabajo de los profesores. En otras palabras; el liderazgo, a través de ciertas prácticas o comportamientos de los directivos, influye en el trabajo de los docentes, y desde ahí, en el de los estudiantes. Esta investigación busca: determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno. Esencialmente, esta investigación es de tipo no experimental, de carácter cuantitativo, que revisa el efecto del liderazgo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, que las cifras entregadas por esta investigación también son coherentes con las investigaciones sobre eficacia escolar, que señalan que el conjunto de factores intra-escolares identificados como eficaces (diez factores en el caso iberoamericano), explicarían como máximo un 20% de la varianza de resultados entre escuelas. Concluye que todos esos factores que se dan en las aulas, donde se expresa el factor docente, es lo que tiene mayor incidencia, seguido por el factor liderazgo. De lo expresado por la investigadora; se puede decir que las personas que ocupan un cargo de confianza en una institución educativa deben de emplear y demostrar toda su experiencia, conocimientos adquiridos y transmitirlos a los subordinados sin ningún interés, obteniendo un resultado óptimo por parte de los trabajadores. Dicho de otro

modo, la importancia de liderazgo que tiene que tener un jefe con sus trabajadores los mismos que deben ser aplicados sin ningún interés.

González (2014), en el artículo denominado *“La comunicación asertiva proceso coadyuvante de las relaciones interpersonales”*; planteó los siguientes objetivos: caracterizar la comunicación asertiva como proceso coadyuvante de las relaciones interpersonales en la Escuela Básica Virginia de Contreras del estado Barinas. El artículo fue desarrollado en el paradigma positivista, metodología cuantitativa, estudio de campo; se recogió la información de una muestra de 54 trabajadores (directivos, docentes, administrativos y obreros) de la Escuela Básica Virginia de Contreras del estado Barinas – Venezuela. La técnica de recolección de datos fue la encuesta; la investigación arribó a las siguientes conclusiones: primero, es substancial buscar una calidad en la comunicación, de favorecer una expresión sincera, profunda, congruente y honesta, donde esta se inicie de la interioridad de las personas que se hacen parte de una conversación asertiva; puesto que ella deben ser considerada como un regalo valioso para propiciar un enriquecimiento personal o laboral en la creación de relaciones humanas sentadas sobre la base de la comprensión llena de experiencias sanas y armónicas. Segundo, es importante destacar que las personas emplean algunas veces mecanismos inadecuados para enfrentar situaciones de conflicto en la institución, es decir, el estilo agresivo y el pasivo, dejando dificultades mayores en el proceso comunicativo. De esta investigación referente a la comunicación asertiva de cualquier Escuela Básica se desprende que deben existir una comunicación sincera que salga de su interior; me refiero a la plana directiva, docentes, personal administrativo empleados y obreros, que exista y reine la paz, la armonía en el centro de trabajo y no buscar conflictos que ello no conduce a nada bueno, al contrario busca la enemistad y ello definitivamente no debe existir por el bien y desarrollo de una institución.

Moreno y Pazmiño (2012) en la tesis denominada *“Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.”*; formuló los siguientes objetivos: fortalecer los estilos de liderazgo situacional y de

comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.; la tesis fue desarrollada en el paradigma interpretativo, investigación Aplicada; se recogió la información de una muestra de 35 líderes; la investigación arribó a las siguientes conclusiones: el impacto fundamental que generó el taller de líderes, fue el dotar de herramientas psicológicas y conocimientos técnicos en la gestión del Talento Humano, es decir, que los líderes no solo cumplan un papel de Jefatura sino, que sea un guía para sus equipos de trabajo, mejorando las relaciones interpersonales, la forma de solucionar sus conflictos mediante una comunicación abierta y de mucha confianza que permita establecer nuevas estrategias para cumplir con los objetivos de la Organización, buscando siempre un bienestar integral donde se le considere al ser humano como actor principal del cambio y esté siempre sobre la producción y no al contrario. Lo que se puede rescatar de la investigación, con respecto al papel importante que debe asumir un gerente en una entidad, es ejercer a cabalidad su función y aplicar el liderazgo antes los subordinados; llegando en forma armónica y que se vea el trabajo colaborativo y participativo, así el personal debe congeniar con su semejantes existiendo una comunicación sincera y lo primordial que sea recíproco entre ellos para el buen funcionamiento de la organización.

Rojas (2014) en la tesis denominada: *“Propuesta para mejorar la comunicación asertiva en la Agencia del Inspector de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales (ITRC)”*; describió los siguientes objetivos: desarrollar una propuesta para una mejor comunicación asertiva en la Subdirección de Auditoría y Gestión del Riesgo de la Agencia del Inspector de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales (ITRC), con la finalidad de favorecer al logro de los objetivos planteados. La tesis fue desarrollada en el paradigma positivista y enfoque cuantitativo. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: primero; la propuesta planteada en este trabajo se origina por la necesidad de remediar los errores de comunicación asertiva que se están mostrando en la Subdirección de Auditoría y Gestión del Riesgo. Dichas fallas están transgrediendo de manera directa a un clima laboral no apropiado, la interpretación incorrecta de lo informado por la dirección y los inconvenientes en

los grupos de trabajo, debido a la agresividad presente en las diálogos; segundo, es de importancia la ejecución de esta propuesta, porque accede a mejorar la comunicación asertiva en un determinado departamento de trabajo o en una institución, favoreciendo así a desarrollar habilidades que permiten que los empleados se interrelacionen cada vez de manera más óptima, originando un mejor ambiente laboral, superando los obstáculos que impiden que los trabajadores se comuniquen de manera efectiva. La investigadora hace hincapié que en la institución específicamente en el área de auditoría y gestión de riesgo no existe una adecuada comunicación, al respecto debo precisar que en dicha área es justamente donde debe existir el trabajo en equipo. Entre los auditores debe de existir la paz, la comunicación sincera, etc., el funcionario que es la autoridad debe ser asertivo y aplicar el liderazgo, escuchar a sus subordinados y encontrar la solución a los inconvenientes que se puedan desarrollar.

Daniels (2016) en la tesis denominada: *“La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de estudios básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”*; planteó los siguientes objetivos: analizar la comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. La tesis fue desarrollada en la modalidad de campo tipo descriptivo. La población objeto de estudio estuvo constituida por (20) personas, de los cuales 12 son con cargos de secretarías y 08 son jefes de departamentos; la muestra fue de tipo censal. Para el levantamiento de información y los datos, se aplicó un cuestionario de tipo Likert. Dichas preguntas fueron cerradas, con opciones de respuestas politemias: siempre, a veces, nunca. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: primero; se evidenció que sí existe una notable incidencia por la falta de comunicación asertiva en el clima organizacional, por no contar con una buena comunicación vertical, horizontal, el mal manejo de los canales formales e informales, genera entonces, una comunicación no asertiva entre los mismos integrantes de la Dirección; segundo, tanto el personal administrativo como jefes de Departamentos perciben interferencias y barreras en las comunicaciones, y en el cómo se está utilizando los canales formales e informales en la Dirección, debido a que están recibiendo

informaciones poco claras y pudiese estar desencadenando mensajes no comprensibles y errados, de manera que sí está incidiendo de manera negativa en el proceso de la comunicación asertiva, por carecer de objetividad y veracidad, y por ende afecta en el cumplimiento y desenvolvimiento de las labores administrativas de manera eficaz o eficiente en la institución; tercero, se concluye que en la Dirección no se está desarrollando una comunicación asertiva, por los diferentes aspectos que están afectando el mismo y esto está originando una comunicación basada en mensajes no comprensibles, errados o incompletos, afectando negativamente la utilización de la información en los procesos administrativos que allí se realiza; cuarto, se concluye que la mayoría de los empleados entre el personal administrativo y jefes de Departamentos, consideran que la falta de comunicación de manera asertiva se percibe en los procesos administrativos llevados a cabo por la Dirección e influye directamente en el clima organizacional. En la investigación se puede observar que en las universidades, los sujetos que ocupan el puesto de director deben tratar de evitar la falta de comunicación; tales directores tienen que emplear el liderazgo en gestión educativa y deben convocar a reuniones en forma semanal para buscar la armonía en el centro laboral. De igual forma actuar con la mejor transparencia tanto para el personal administrativo y jefes de áreas. Asimismo, debe requerir informes semanales a cada área, ello conllevaría a que el personal se interrelacione con sus compañeros y exista la comunicación que es importante en una empresa o institución educativa.

Antecedentes Nacionales

Ruiz (2011) en su tesis para obtener el grado de magister en educación con mención en gestión de la educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: *“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio de Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”*; tuvo como objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. La muestra abarcó 175 docentes. El investigador aplicó la encuesta y como instrumento el cuestionario al personal docente de inicial, primaria y secundaria. Las conclusiones a los que

aterrizó el autor fueron: primero; se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. A su vez que, el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica e institucional; posteriormente que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica e institucional; y finalmente se demostró que los dos estilos, tanto transformacional como transaccional, influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. En esta investigación, el investigador llega a determinar la aplicación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, demostrando que el estilo de liderazgo del director influye significativamente para el mejor desempeño y desarrollo del grupo de la institución.

Quispe (2011) en la tesis que lleva de título: *“Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del segundo sector de Villa el Salvador de la UGEL 01 SJM en los años 2009 2010”*, para optar el grado académico de magister en ciencias de la educación –con mención en gestión de la educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”; tuvo como objeto demostrar que existe una relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño del profesor en las instituciones educativas Públicas del Segundo sector de Villa el Salvador de la UGEL 01 SJM en los años 2009 - 2010”. Trabajó con 156 docentes y 364 educandos. El autor, para dar a conocer la relación que existe el Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente en las instituciones educativas Públicas del Segundo sector de Villa el Salvador de la UGEL 01 SJM en los años 2009 - 2010”, aplicó cuestionarios a los docentes y educandos. Las conclusiones a las cuales llegó fueron: primero; que existe una relación frágil entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente y como tal este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el

desempeño docente; también concluyo que, la relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente y como tal este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente; posteriormente, que las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas. En esta investigación, el autor hace hincapié a la falta de liderazgo que existe por parte del director de la institución educativa y por ende el desempeño de los docentes. Debo precisar que, para esta investigación se utilizó el cuestionario, tanto a los docentes como a los estudiantes.

Campos (2012) realizó el estudio de investigación sobre: *“Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”*, en el que establece la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao. El diseño de investigación fue correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009); que medía dimensiones, tales como autocrático, democrático y liberal; y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007), que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Concluye que, los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional. El estudio tuvo la participación de docentes, padres de familia y estudiantes, determinándose el diseño correlacional, por lo mismo que existe una relación entre ambas variables y sobre todo aplicó tres dimensiones que son: ejercer el poder, los ciudadanos ejercen la soberanía y por último la persona independiente; adicionalmente a lo expresado utilizó el cuestionario de clima organizacional.

Perilla (2012, p. 3) en la tesis denominada: *“La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador”*; planteó los siguientes objetivos: describir la comunicación asertiva como competencia

efectiva en las relaciones laborales de jefe-colaborador; así como también, describir qué es la comunicación asertiva; identificar los elementos que generan una comunicación asertiva en las relaciones laborales de jefe-colaborador y evidenciar las ventajas que existen en las relaciones laborales de jefe-colaborador, cuando la comunicación asertiva es tenida en cuenta. La tesis fue desarrollada en la revisión teórica. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: la comunicación asertiva es una estrategia muy importante en todas las organizaciones, pues de esta, en gran parte depende del buen desarrollo y satisfacción con la organización, teniendo en cuenta que de su buen uso se desprenden elementos cruciales como la cultura y el clima laboral. El investigador precisa que, es muy importante en un centro de trabajo la aplicación de estrategias adecuadas y pertinentes para el buen desempeño tanto del jefe como todo el personal de una institución. Es decir, la comunicación asertiva es vital en su aplicación, por lo mismo que siendo una persona un jefe debe tomar decisiones y guiar al personal a su cargo para el buen cumplimiento de sus funciones. Este tipo de comunicación debe expresarse de una forma clara y concisa.

Sánchez y Ospina (2014,) en el artículo denominado: *“La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial”*; formuló los siguientes objetivos: demostrar la importancia como función integradora en relación gerente-colaborador y resaltar en cómo su práctica puede determinar la motivación en el sujeto que labora. El artículo fue desarrollado en el enfoque cualitativo, revisión documental e investigación no experimental. Se arribó a las siguientes conclusiones: primero; la asertividad, eje central de esta investigación, es uno de los factores que favorece la consecución de los objetivos organizacionales y constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional; segundo, la función integradora de la comunicación asertiva, facilita que cada uno de los sujetos que integran la organización, se identifiquen con la empresa. De igual manera, anima el trabajo e invita a la cooperación, lo cual permite alcanzar los objetivos de las áreas; por ende, de la estructura en general. Además de motivar a los colaboradores a participar activamente de los procesos; tercero, el éxito de la prácticas comunicacionales asertivas, reside

principalmente en tres factores: inteligencia para hacer uso del lenguaje verbal, no verbal y escrito, interpretación del mismo significado del contenido del mensaje, actitudes mentales similares; cuarto, el gerente debe desarrollar habilidades y destrezas en las prácticas comunicacionales positivas, donde el reconocimiento de la humanidad personal y la de los demás sea el paradigma de su ejercicio; quinto, la asertividad como vocablo en las prácticas comunicativas, parece estar cambiando por la expresión de “comunicación efectiva”. En una institución; el objetivo primordial del gerente, como persona encargada y responsable en dirigir, administrar una entidad; debe demostrar ser asertivo por naturaleza. En ese sentido, debe expresarse de un modo claro y de manera totalmente respetuosa antes los subordinados para el buen funcionamiento de la institución. Asimismo, debe demostrar su habilidad y destreza, con el fin de que todo el personal se identifique con la institución.

Rengifo (2014,) en la tesis denominada: “*La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*”; estableció los siguientes objetivos: demostrar cómo influye el adecuado uso y la asertividad en la comunicación en la creación de una imagen institucional y cómo cambia la actitud del capital humano hacia la obtención de resultados de una compañía cuando es tratado con respeto, y más aún cómo se le transmite lo importante que es él para la empresa y la actividad que realiza. La tesis fue desarrollada en el paradigma interpretativo e investigación sustantiva; la investigación arribó a las siguientes conclusiones: podría afirmarse que la comunicación y la asertividad se encuentran íntimamente relacionadas, que de la mano se tornan edificantes, eficientes, claras y congruentes, pero sobre todo hacen que la comunicación sea abierta y honesta incorporando el respeto mutuo entre los participantes. De la investigación, puedo precisar qué tan importante es la comunicación de los trabajadores de una entidad; y por ende, cambia la personalidad de ellos y sobre todo cuando exista un respeto recíproco, con la finalidad de que se obtenga un resultado positivo. Sobre el particular, puedo señalar que esta labor es exclusivamente del gerente de una empresa, por lo mismo que aplica la asertividad con su personal para cumplir el objetivo trazado que es la paz, armonía que debe prevalecer en una

institución., más hoy donde las teorías contemporáneas han demostrado la importancia de la asertividad.

1.3. Teorías relacionadas a la variable estilos de liderazgo docente.

1.3.1 Fundamento teórico de la variable estilos de liderazgo.

A partir de tiempos antiguos, el liderazgo se ha percibido en los diversos grupos humanos e incluso en los grupos de los animales. Sin embargo, a través de la historia, los humanos se han diferenciado de otros seres. Ello se apreció en la historia como en el caso de los magnos emperadores, reyes, guerreros que se diferenciaron del resto, etc., dichos personajes, gracias a sus hazañas y logros, trascendieron a su época con sus nombres y sus obras, siendo así recordados en la historia de la humanidad, en diversos escenarios los individuos son recordados para el estudio de diversos temas; en este caso en especial, el liderazgo.

El liderazgo se ha hecho presente en nosotros, desde que el hombre dejó la vida nómada e inició a organizarse en civilizaciones. En ese proceso fue estableciéndose un orden jerárquico y así poder gobernar a su pueblo. Una de las primeras evidencias halladas de este tema fue en el siglo 50 y 49 a.c., claramente puede ser visto en la civilización Sumeria, ya que los encargados de gestionar los bienes del lugar era los sacerdotes. Por otro lado, se ve en Egipto, en la construcción de sus monumentales obras arquitectónicas, refiriéndonos a las pirámides, donde a través de ello nos muestran sus conocimiento en relación a la geometría y el liderazgo que utilizaron por medio de sus capataces que hicieron viables esta construcción en el siglo 25 a.c. (Estrada, 2007)

Los reinos crecían y se hacían más fuertes, el liderazgo se expandía y de esa manera los líderes se desarrollaban; y a su vez perfeccionaban la manera de administrar los bienes y a la sociedad propiamente dicha. Por ese proceso, el liderazgo fue tomado como un tema de estudio y análisis para los filósofos y cultos diferentes épocas; teniendo como consecuencia, el inicio donde se escriben manuales y libros que hacen referencia al tema, analizándose desde

diversas perceptivas, tanto de modo administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

Se debe resaltar que, desde hace muchos años (aproximadamente desde el siglo 49 y 50 a.c.) las personas de poder (emperadores, reyes, guerreros) practicaban el liderazgo, haciéndose conocidas en la historia de la humanidad. Ello radica cuando las personas dejaron de ser nómadas. En dicha época, los sacerdotes que representaban a la Iglesia Católica tenían todo el poder de administrar los bienes de la sociedad; utilizando como medio el poder del convencimiento que es el liderazgo, la misma que llamó la atención a grandes filósofos y sabios de la época a escribir libros sobre la importancia de emplear el liderazgo.

En el siguiente apartado. Se mostrarán algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo, los cuales fueron rescatados por Estrada (2007):

“Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración, a este documento se le dio características de Constitución, porque instituyó reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”

El libro el Arte de la Guerra del autor Sun Tzu, (500 a. C.) es un escrito que ahora es el tratado militar más antiguo del mundo que conserva vigencia. Este libro es un excelente guía para los jefes o líderes militares y por otro campo también para administradores ya que tiene consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.

Estrada (2007) agregó:

En Grecia hubo debates y análisis de las nociones del inicio y modernización del Estado, lo cual admitió la creación de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, a Grecia también se le atribuye el origen del método científico que intervino en la

administración, tal como se ve en los estudios realizados de Taylor, Gilbreth, Fayol y otros (p. 344)

Los autores mencionados, nos hacen referencia que en un inicio tratar al liderazgo se fundamentó en la delimitación de su estructura, en la sociedad y cómo se podría dirigir esta, y a un estudio profundo de los grandiosos líderes de la humanidad presentes en la historia, es decir encontrar las características que los hacían diferentes del común de individuos, obteniendo así, una conclusión de importancias que indicaba que los líderes no se formaban sino nacían con ese don. En el siglo 20 d.c, empieza a surgir el rechazo a esta idea por los nuevos especialistas en el tema, ello surge porque todos los tipos de liderazgo de las nuevas generaciones y la actualidad, pueden ser aprendidos. Se refiere a las habilidades de dirección, aquella que influye en los individuos para orientarlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Tal resultado del liderazgo y las nuevas hipótesis, comenzaron a nacer más analistas para examinar este fenómeno, con nuevos estudios y proyectos, los cuales podían ser divididos en varias teorías y su vez no poseer más allá de un modelo de liderazgo. El aporte del filósofo chino Confucio quien escribió un Manual sobre su gobierno la misma que contenían reglas sobre la organización, funciones, procedimientos la cual tenían una particularidad que era similar a la Constitución. De otro lado señalo a Sun Tzu militar y filósofo chino escribió el libro el Arte de la Guerra, la misma que contiene la planeación, la organización y dirección, a la actualidad sirve como guía para los jefes o líderes militares. En Grecia los grandes gobernadores de la historia de la humanidad aterrizan a una conclusión, que los líderes llegaban al nacer, y no se hacían. Según Daft por el siglo XX d.c. manifiesta que la idea anterior empieza a ser refutada según versiones de especialistas y expertos al análisis de la materia.

Enfoque teórico de liderazgo

En los siguientes párrafos visualizaremos las diferentes teorías sobre el liderazgo según Daft (2006), con sus concernientes enfoques y los mayores exponentes del tema.

Teoría sobre el estilo de liderazgo

La teoría de liderazgo es habitualmente un paradigma o modelo utilizado por los investigadores sociales para entender, anticipar y controlar la labor y capacidad gerencial en los trabajos de dirección de una compañía o institución, en esta oportunidad nos referiremos a la teoría de las relaciones. Esta teoría nos lleva a una reflexión con respecto al paradigma lo cual es aplicado por los investigadores sociales que son personas que recopilan y analizan información sobre las empresas en marcha, es decir en los manejos internos así como evidencian los trabajos de campo del personal de acuerdo a su Manual de Organización y Funciones de la entidad.

Teoría de las relaciones

En esta teoría, se observan dos estilos principales: primera, la del liderazgo transaccional y, segunda, el liderazgo transformacional. Ambos estudios comienzan desde la década de los ochenta (1980).

El primer estilo. El del liderazgo transaccional, como su nombre nos hace referencia, se refiere a una transacción o intercambio realizado entre el líder y sus discípulos. Este intercambio se efectúa en el momento que el líder tiene conocimiento de las necesidades de los seguidores, por lo cual para alcanzar y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos dentro de la organización, ofrece premios o recompensas para a su vez cubrir la satisfacción de las necesidades de los discípulos. (Daft, 2006). Según el escritor Daft en la teoría de las relaciones existen dos tendencias importantes; es decir el liderazgo transaccional y el transformacional, existiendo una diferencia entre ambos, el liderazgo transaccional precisa que el líder de alguna manera posee el conocimiento de las diversas necesidades de los individuos que en estos casos son los seguidores a cambio de un premio como señal de recompensa con el fin de cumplir con el objetivo trazado.

Salazar (2006) y Gómez (2008), concuerdan en referencia al liderazgo transaccional e indican que se fundamenta en dos particularidades esenciales: la primera, la recompensa contingente: donde se conceden premios o estímulos a

los seguidores o trabajadores, esto dependerá del cumplimiento de las metas y obtención de objetivos previamente planificados y entregados, y la segunda, la dirección por excepción: en la cual se realiza retroalimentación o castigos, sanciones y correcciones por el incumplimiento de los objetivos y las metas, esta última para modificar la conducta del seguidor de forma negativa pero presionando sus actos a mejoras. De igual forma Salazar (2006) y Gómez (2008) opinan que el liderazgo transaccional tiene como características a la recompensa por el logro que alcancen sus seguidores, caso contrario recibirán sanciones por no cumplir con el objetivo y por ende las metas.

Cuando el individuo es un líder transaccional, la estimulación o motivación que entrega a los subalternos se brinda por el lugar jerárquico existente, en otras palabras, la relación que existe entre el líder frente a sus seguidores es más de un jefe a sus subordinados, esto es porque el reconocimiento que se da a los individuos se da por la premiación o castigo que va en relación al nivel de cumplimiento o incumplimiento de las metas encomendadas. (Contreras y Barbosa, 2013). En cambio Contreras y Barbosa (2013) opinan lo contrario en relación a los líderes de los seguidores; es decir diferencia quien es quien con el fin de premiar en todo caso castigar por no cumplir con la meta.

Por otro lado, continuando con el liderazgo transformacional, este es considerado como el estilo perfecto del liderazgo, debido a que estimula e inspira a los seguidores a lograr las metas y objetivos, originando así que ellos mismos desenvuelvan la destreza de dirección; esto se podrá lograr con un alineamiento de los objetivos y metas organizacionales con el apoyo de los seguidores, el líder y los diversos grupos de trabajo (Bass & Riggio, 2006). Según lo señalado por los autores el liderazgo transformacional es el ideal para los líderes ya que induce a las personas que son seguidores a lograr las metas y objetivos que se proponen llegando a una conclusión que ellos mismos demuestren su destreza y habilidad en la conducción de dirección y lo más rescatable en la organización es el trabajo en equipo para que así la institución tenga un buen desarrollo.

El liderazgo transformacional según Bass y Riggio (2006, p.72); Lupano y Castro (2008, p.34) está sustentado en cuatro elementos:

Influencia: los sujetos líderes tienen carisma, esto lleva a que algunos de los seguidores los respeten, los admiren e imiten.

Inspiración: aquí prima el trabajo en conjunto o equipo; donde el entusiasmo y el optimismo están reflejados al involucrar a los trabajadores a dar un vistazo del futuro de la compañía.

Estimulación intelectual: en esta característica se despierta la motivación en los seguidores para que puedan innovar y crear; en este punto no se ejecutan ataques por errores particulares o por pensar de diferente manera a las del líder, ya que estas puede ayudar a mejorar en las actividades.

Consideración individualizada: aquí el líder procede como si fuera un instructor o maestro; las labores requieren de vigilancia con la finalidad de ser evaluadas, en caso los seguidores requieren más apoyo para el cumplimiento de metas o ya están preparados para su finalización.

Un líder transformacional está apto para crear en sus seguidores un fuerte compromiso y lealtad por gran parte de ellos, asimismo, al ofrecer confianza y soporte, aumentará el autoestima, la dirección distribuida y su satisfacción por parte del seguidor, de esa manera poder alcanzar las metas y objetivos que la organización se plantea (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional, con diferencia del liderazgo transaccional, se encarga desde el inicio al logro o alcance de los objetivos mediante la motivación ofrecida a los trabajadores y no por una premiación o represalia; por otro lado, el líder transformacional ayuda y promueve a que los seguidores se desarrollen, con la finalidad de que brinden mayor aporte al grupo, siendo innovadores, creativos, con mayor resistencia al estrés y con incremento en la flexibilidad al cambio, así crear un camino a futuro para que sean los próximos líderes transformacionales (Bass y Riggio, 2006).

Si bien existen cuatro componentes según los autores, el liderazgo transformacional señala que los líderes deben ser carismáticos, que exista y se aprecie el trabajo en equipo, de alguna forma estimular a los seguidores y deben actuar como un entrenador, la misma que serán supervisados y vigilados; es decir si los seguidores requieran la ayuda pertinente para el cumplimiento de los objetivos, y demostrar lealtad y por ende darle toda la confianza para que los seguidores se sientan seguro de sí mismo.

Arredondo (2010), destaca, realizando una comparación entre los dos tipos, que el liderazgo transformacional es un estilo más completo que el liderazgo transaccional. Para exponer esto, Arredondo se fundamenta en las definiciones que se realizan a los dos tipos de liderazgo: por un lado, indica que el liderazgo transaccional se orienta a la reciprocidad y la obtención de metas u objetivos; y por otro lado, el liderazgo transformacional se enfoca en el individuo y la labor conjunta que incrementa la moral. Este autor hace hincapié en las diferencias entre ambos estilos o tipos y señala categóricamente que el liderazgo transaccional estará totalmente enfocado a las metas y objetivos, en cambio el liderazgo transformacional está centrado en la persona humana y pone énfasis al trabajo en equipo.

Por otro extremo, el liderazgo recientemente se ha relacionado con el emprendimiento. Zárate y Matviuk (2012), indican que emprendimiento y el liderazgo, pueden mezclarse. La razón radica en que el líder emprendedor, debe contar con amplia capacidad de acompañamiento a sus seguidores y de esta manera alcanzar el descubrimiento de las capacidades de los seguidores y trabajadores, así ellos utilicen sus capacidades en el instante adecuado y cuando así lo mande o necesite la institución; sumado a esto, el líder emprendedor con éxito conoce y sabe identificar las fortalezas que posee, de esta manera le es más fácil poder identificar y seleccionar las oportunidades que se pueden presentar en su camino, para que pueda crear nuevos negocios. Estos autores manifiestan que el liderazgo está íntimamente vinculado con el emprendimiento. El líder emprendedor deber tener conocimiento en manejo empresarial y tener la capacidad suficiente para que de una manera descubra las capacidades del

personal a su cargo, ya que ellos en el futuro a corto plazo también serán líderes emprendedores y tendrán su propio negocio.

Principios teóricos del liderazgo

Rojas (2011), manifiesta que los principios son axiomas que se aplican de forma general sirviendo como pautas para la conducta, que se aplican en el desarrollo de la gestión educativa. Al mismo tiempo de los acostumbrados principios de dirección, el director debe utilizar los principios de liderazgo de excelencia, los cuales describimos a continuación:

Acción. Llevar a cabo una decisión siempre es más óptimo que no haber actuado. Demasiado planeamiento lleva a la "parálisis por preparación".

Conocimiento y superación. Para poder interiorizar más con el mismo debe percibir y entender sus características de su ser, de lo que sabe y de aquello que hace y realiza. El sujeto que es líder debe perfeccionar y tonificar sus fortalezas y atributos de manera consecutiva. Estoy de acuerdo por lo precisado por Rojas en cuanto manifiesta que los principios de liderazgo se deben aplicar en toda gestión educativa. Asimismo plantea que se debe tomar acciones en la dirección, en la ejecución de alguna estrategia o política de estudio en un corto, mediano o largo plazo y no excederse en la planeación ya que ello incurriría en la carencia de preparación en el cargo que desempeña como director.

El líder en gestión educativa debe mostrar en toda circunstancia su experiencia vivida en lo que concierne al conocimiento de los pilares de la educación para aplicarla con los subordinados en todo proceso de enseñanza-aprendizaje para así obtener mayor beneficio de los alumnos.

Eficiencia. Para ejecutar una tarea, se debe conocer aspectos específicos y detallados de las acciones que abarcan estas y no solo tener un conocimiento general y amplio. De este modo se logrará mayor eficiencia en los aspectos técnicos y administrativos. Estas acciones lograrán crear más confianza en los seguidores o trabajadores hacia su jefe. En cuanto a la eficiencia puedo señalar

que el director de una entidad para desempeñarse con éxito en su labor encomendado debe conocer varios aspectos técnicos y administrativos como el de realizar un plan, la organización, saber dirigir y el supervisar las acciones es decir ejercer un control; la misma que demuestra amplio conocimiento y confianza con el personal.

Responsabilidad. El líder debe admitir la responsabilidad por todos los actos realizados. Al acceder hacerse cargo del compromiso, uno logrará desarrollarse como persona y como profesional incrementando las capacidad de liderazgo. El líder que no acepte la responsabilidad de sus acciones, es más que no acepte sus errores, perderá la confianza de sus seguidores. Un jefe líder deber ser una persona responsable de sus acciones ya sean positivas o negativas, con el fin de demostrar transparencia en la institución educativa por lo mismo que es bien visto por los subalternos y dándoles la confianza del caso.

Unidad y consistencia, La destreza del líder es producto de la calidad y la excelencia para así llegar a una doctrina de la institución, es decir que su misión aterrice en metas comunes, en otras palabras que todos los participantes de la empresa obtengan calidad, servicio y altos rendimientos. Un líder debe demostrar sus cualidades, su destreza con el fin de lograr que los miembros de la organización cumplan a cabalidad sus funciones y por ende logren los objetivos y metas trazadas, brindando un buen servicio a la sociedad.

Interés por las personas. El líder relaciona a todos sus colaboradores como aquello que logra mover la institución, en otras palabras los considera el motor. El líder como pare de su capacidad innata percibe y da a conocer un justificado interés hacia sus seguidores, El líder se acerca a ellos, los escucha, los instruye, los inspira y motiva a una participación en las tareas que se realizan a diario, principalmente en la identificación y corrección de errores, obteniendo así la optimización continua de la calidad del talento humano, en los procesos y los productos. Por otro lado, atender el interés por el negocio, adicional al compromiso de lograr la excelencia en las personas, es decir, el sujeto que ejerce el liderazgo tendrá interés por el negocio y la productividad. En una empresa el

líder es el gerente general por lo que debe velar por un óptimo funcionamiento y desarrollo de la institución que lidera. En este caso particular los trabajadores empleados y obreros son piezas importantes en la marcha de las empresas, es por ello que cuando el líder convoca a las reuniones, los escucha, motiva y hace notar el interés del personal ante la institución.

Conducta ejemplar. En este punto se ve a los seguidores quienes buscan en el líder modelos a seguir. La forma de actuar y el aspecto físico de su superior deben despertar y motivar en ellos, respeto y orgullo. El líder, sea este un directivo, el gerente o el jefe que refleja un mal modelo de actuar favorece a la creación de desconfianza y debilita en sus seguidores el respeto que debe existir entre ambos. Definitivamente el líder jefe debe tener una conducta intachable ante sus superiores y con los trabajadores, dar el ejemplo dentro y fuera de la institución, demostrando ser cordial y respetuoso con todo el personal de la institución.

Conocimiento de sus subalternos y colaboradores. El sujeto que ejerza el liderazgo, debe saber y conocer de sus seguidores y apuntar a una prosperidad. Ello ayudará a entenderlos, apreciarlos, para así estimularlos y sin mucho esfuerzo contar con su respeto, confianza, colaboración y fidelidad. En cualquier institución la persona líder debe tener absoluto conocimiento de su personal a su cargo, es decir saber con quienes trabaja, si tienen experiencia para desempeñar el puesto asignado; ya que el líder buscará siempre el bienestar, la cooperación, la confianza, el respeto recíproco con el personal.

Definición de Estilos de liderazgo:

“Es lograr que los individuos tengan una capacidad de empuje y una actitud proactiva que admita encaminar todas esas energías creativas de la Institución hacia un desarrollo de un proyecto común” (Gómez, 2008). El autor conceptualiza al estilo de liderazgo como lograr captar a personas que por su carácter o condiciones intelectuales consigue un objetivo y por ende ser proactivo, ya que ello conduce a asumir el manejo de su conducta, esto es importante ya que se crea una persona activa que conlleva a tomar la iniciativa para desarrollar

acciones creativas para a través de estas originar mejoras en la organización de tal forma se llegue al objetivo trazado.

El liderazgo se reduce como la capacidad de intervenir sobre otros, pero es posible identificar las diferencias marcadas en la manera en que se ejecuta el liderazgo, pues algunos líderes pueden intervenir sobre otros por el cargo que poseen, y otros en cambio pueden influir por la personalidad, de acuerdo con sus características y actitudes, cuales quieran que fueran estas generan identificación o entusiasmo en los subalternos o trabajadores de rangos inferiores (García, 2011, p.78).

Definitivamente se aprecia en las entidades la influencia que tienen los jefes hacia los subordinados, por lo mismo que va existir diferencia por el cargo que desempeña de la misma manera se observa en la empresas que por su condición el gerente influye significativamente sobre el jefe; notándose que los trabajadores se sientan identificados con la institución.

“El liderazgo es primordialmente una sucesión de hechos, atribuido del resultado de un juicio de percepción social, siendo la esencia del mismo el sujeto percibido como líder por los demás” (Lupano y Castro, 2008, p.54). Los autores conceptualizan el liderazgo como un proceso de observación hacia las personas, fijándose en primer lugar que demuestre una conducta intachable hacia sus semejantes ya que ello es el resultado de un estudio de las influencias sociales, siendo la esencia fundamental que la sociedad lo acepte a una persona como líder.

Lussier y Achua (2008, p. 65) El estilo de liderazgo:

Se refiere a la mezcla de rasgos, habilidades y conductas que los sujetos que tienen el liderazgo utilizan en el momento que se relacionan con sus subordinados o trabajadores. No obstante un estilo está compuesto de rasgos y experiencias, donde el componente primordial es la conducta, pues es un modelo del

comportamiento respectivamente repetitivo que identifica a un sujeto líder.

El autor hace hincapié que los líderes utilizan como herramienta fundamental su habilidad, destreza y la actitud frente a las personas y a la sociedad que creen en él, asimismo aduce que el elemento más importante en este caso particular es la actitud que debe poseer el líder con sus semejantes.

Ruiz, (2011) refiere que el estilo de liderazgo:

Al modo de actuar del sujeto líder, es decir la manera de cómo se logra la función de conducir, guiar, dirigir a los subalternos teniendo como base el impulso de los conocimientos, del carácter, de la aptitud, la energía para realizar acciones y la destreza administrativa que van al alcance de los objetivos organizacionales establecidos previamente. (p. 86)

El autor señala para que se cumpla y se aprecie el estilo de liderazgo el personal empleado y obrero de una institución debe acatar órdenes como está establecido en el Manual y Reglamento de Organización y Funciones. Asimismo el personal en general debe aportar ideas innovadoras, ser emprendedores para así llegar alcanzar los objetivos trazados para el buen funcionamiento de la institución.

Estilos de liderazgo en instituciones educativas

Debido a la importancia que tiene el liderazgo en Instituciones educativas está reflejado actualmente en un panorama de discusión internacional, cualquiera asumiría la existencia amplia de investigaciones del tema. Desgraciadamente sería un error pensar así; por otro lado se necesita de investigaciones que vayan más allá de solo indicaciones acerca del papel importante del director, necesitamos estudios que establezcan la presencia o ausencia relacionadas al liderazgo que aplican los directores de las escuelas y el impacto de estos

comportamientos en el aprendizaje de los alumnos, Dávalos, 1998; Vélez y cols., 2003; Delgado, 2004; Leithwood y cols., 2004; Lorenzo, 2004; Marzano y cols., 2005. (Dávalos, 1978)

Las instituciones u organizaciones educativas tienen que enfrentarse a retos trascendentales, esto se debe a la presión constante de la sociedad, el entorno económico y el contexto político. En conclusión estas instituciones tienen la gran responsabilidad de preparar a niños y jóvenes de tal manera que estos puedan convertirse en un futuro en ciudadanos útiles y productivos en el contexto que se desarrollan y en la sociedad en general. Para alcanzar ello se requiere de directivos que tengan conocimiento y habilidad para administrar adecuadamente los recursos, organizar las prácticas pedagógicas e iniciar y motivar en las comunidades educativas la motivación, la colaboración y sobre todo el compromiso por una óptima calidad de la educación.

El liderazgo en América Latina recién están tomando conciencia sobre la importancia de contener dentro de las políticas educativas de promover el liderazgo en los directivos escolares, en el Perú la educación está considerado como una Política de Estado. En la realidad se puede observar que han dado preferencia al liderazgo en las empresas y en los equipos de fútbol a nivel mundial, dejando a un lado a las instituciones educativas sea públicas o privadas. Según la UNESCO precisa que el liderazgo directivo docente es esencial para la optimización de los aprendizajes de los alumnos. Al respecto señalo que el Estado debe mejorar, motivar con una remuneración justa a los directores y docentes de una institución educativa, con la finalidad que ellos cumplan a cabalidad su función que desempeñan y asimismo deben estar capacitado, especializado y sobre todo el dominio de la Tecnología de la Información y la Comunicación y así trabajar organizados en equipos con la plana docente, para el logro de los objetivos y los estudiantes sean los beneficiados con el aprendizaje.

Asimismo los directores deben administrar el presupuesto destinado a su institución haciendo notar su liderazgo pedagógico con la sociedad y ser transparente en la rendición de cuentas.

Rodrigo (2011) hace referencia que Reynolds y otros (1999) encuentran registros de la existencia de estudios que ayudan a identificar y dar características a las dinámicas de la institución y a entender el funcionamiento de las comunidades educativas que consiguen logros superiores de aprendizaje. En los siguientes párrafos, hacemos referencia de algunas de las características:

Las entidades educativas que logran una organización y funcionamiento apropiado obtienen efectos de importancia significativa en el aprendizaje de sus estudiantes.

Existen Instituciones u organizaciones educativas eficaces en la cual los estudiantes considerados como socialmente desfavorecidos alcanzan niveles pedagógicos promedios e incluso sobresalientes o superiores a los de las organizaciones que albergan a alumnos de la clase media. Por ende, no es totalmente cierto que el pertenecer a una clase desfavorecida o ser pobre es un elemento crítico que impida o detenga el desarrollo escolar.

Las características que componen a estas instituciones educativas eficaces lograrían adaptarse en los constructos del clima escolar del mismo modo que en el tiempo real del aprendizaje, que tiene como esquema a los siguientes elementos, la frecuencia y calidad de las interacciones sustantivas.

De acuerdo con lo señalado por el autor al cual hace referencia que las instituciones educativas que aplican el proceso administrativo compuesto por la adecuación de un plan, la organización, una dirección y buen control resultan de vital importancia para la toma de decisiones obteniendo efectos positivos para el desarrollo de aprendizaje de los estudiantes.

Como características podemos citar que en nuestro país se aprecia en los colegios públicos o privados que existen diferencias en cuanto al nivel de enseñanza educativa, sin embargo se observa en los centros educativos de provincia e inclusive de la capital, ello se debe al diseño curricular de las instituciones. De lo antes expuestos no amerita que estudiantes de bajos recursos tengan obstáculos para lograr hacer alguien en la vida; es decir ser

profesional, al respecto debo precisar que ello está en la misma persona a tomar una decisión firme y competente que le conlleve a ser útil a la sociedad y para el país.

Una vez completada la dotación mínima o básica de recursos, estos recursos disponibles ya no son los que marcan la diferencia en las instituciones educativas, aquello que marca la diferencia son los procesos psicosociales y las decisiones políticas que determinan las interacciones que se ejecutan en el interior de la organización escolar (reflexionada como una cultura propia es decir un sistema social dinámico) es aquello que verdaderamente hace la diferencia entre unas y otras, ya sea en la configuración que posea y en los resultados alcanzados durante el aprendizaje (Redondo, 1999).

El autor señala que en una institución educativa no es indispensable los recursos disponibles, los mismos que son reemplazados por las organizaciones, la familia, las comunidades, etc, las cuales predomine las interacciones en la institución, aplicando las dinámicas grupales a fin de conseguir un aprendizaje eficaz.

Desde otro enfoque, los diseñadores del «modelo interaccionista» (ejecutado por Kurt Lewin y consecutivamente por Murray durante los años 1930) otorgan los fundamentos iniciales de la razón del peso de los métodos interpersonales o psicosociales. Los autores exploran las complicadas agrupaciones entre diversos sujetos, circunstancias y resultados, llegando así dar una definición sobre la conducta personal de re-alimentación o situación en relación a un determinado procedimiento continuo de la interacción de ambas partes (multidireccional) desarrollada en la persona y en las situaciones en la cual este se localiza. Lewin (1965, citado en González, 2004) hace referencia al proceso de aprendizaje de los individuos los cuales demuestran que algunos aprenden haciendo las cosas, en cambios otros aprenden observando. (p. 71) De lo precisado se llega a concluir el comportamiento de las personas en un determinado lugar y espacio.

Por otro lado, tenemos conocimiento que el aprendizaje se «desarrolla primordialmente en los espacios intersubjetivos», en otras palabras, en un área

de las relaciones entre varias personas que son establecidos en el desarrollo del aprendizaje. En ese aspecto, no solo se depende de manera exclusiva de las características de la relación entre el estudiante o la del maestro o incluso del tema que se va estudiar y aprender, también está establecido por componentes como la manera de las «transacciones» que conservan los sujetos particulares (profesor-alumno); debido a la manera en cómo se desarrolla la comunicación; la forma como se efectúan los contenidos haciendo referencia al contexto de la clase; la manera cómo se conocen (lógica o psicológicamente) las diversas metodologías de enseñanza, etc. (Villa , 1992).

Los autores precisan categóricamente que el aprendizaje se elabora interviniendo dos o más personas por intermedio de la comunicación intelectual tomando en consideración en este caso particular a la conciencia que tienen los estudiantes y docentes a efecto de que la enseñanza-aprendizaje se aplique en las clases estrategias, metodología y dinámicas grupales.

Entonces en el transcurso de las enseñanza-aprendizajes, para considerarse que sea de éxito, debería expandirse a provocar la satisfacción y aún más a beneficiar en los aspectos personales, dar motivaciones y mejores actitudes en los sujetos involucrados durante el desarrollo del proceso (Rodrigo, 2002).

El autor señala para que debería existir una adecuada y correcta educación en una institución educativa, el proceso de enseñanza-aprendizaje está de acuerdo a la función a como el docente y los alumnos deben demostrar buen comportamiento y conducta ejemplar y sobretodo que exista la motivación en las sesiones de cada clase en particular.

Ante la presencia de cualquier promesa de optimización o innovación educativa es necesario que los directivos que posean la capacidad de influir, provocar, incentivar, transferir a otros a promover cambios en sus actitudes, dogmas, conductas y maneras de interactuar para conseguir modificaciones en los aprendizajes y también en las actitudes propias del alumnado. Jabif, quien cita las investigaciones de Robbins y de Kotter, destacan la importancia de poseer a directores que posean las características de buen liderazgo, tales

como: asertividad, energía, paciencia frente a los errores, sentido del humor, confianza en sí mismo, control de sus acciones, flexibilidad, constancia, perseverancia, y otras (Jabif, 2004).

Tal como se sabe, las emociones y los sentimientos son motores que mueven en las personas para así impulsar a todo un grupo de personas para que así puedan trabajar convencidos en el camino hacia el cambio. Poder comprender bien la función del líder, en el contexto escolar, es muy compleja y se necesita de un equilibrio para hacer que todos los aspectos estén involucrados de manera armónica: el pedagógico-didáctico, el administrativo-organizacional y el de relaciones humanas-comunitario (Jabif, 2004).

Además, de manera fundamental es deducir que el sujeto el liderazgo debe unir sus necesidades personales, con las del grupo y las de las instituciones, de esa manera ubicarse en un aspecto legal y normativo de los diferentes niveles del sector y de las autoridades del territorio. El líder debe ser el vínculo en el interior de su organización a su vez como en el entorno, instituyendo relaciones y convenios con los padres de familia, con las diversas instituciones de la sociedad, con organizaciones públicas y privadas, y con todos sin abandonar la identidad corporativa y sobre todo estar siempre prestos a las ideas o propuestas que vienen fuera de la institución y engrandecen la dinámica escolar (Jabif, 2004).

El autor hace hincapié a las personas que tengan cargo de directores en una institución educativa deben caracterizarse por ser innovadores e investigadores, aplicar la motivación, animar a los docentes para que reflejen modificaciones y estrategias y una excelente metodología en el aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo los directores deben actuar ante los subordinados como un líder en gestión educativa, ser asertivo y perseverante por naturaleza; para motivar y efectuar cambios para una mejor calidad educativa en la institución para un beneficio de la sociedad.

Existen muchos modelos de liderazgo organizacional las cuales se desarrollan a raíz de la naturaleza empresarial, la cual se han penetrado y acondicionado en el mundo de las instituciones educativas. Existen numerosos modelos del cual se destaca el burocrático, el anárquico organizado, el fundamentado en la escasa autonomía en la gestión, el que se basa en el celularismo de la acción docente, y diversos modelos descritos como liderazgos visionario, simbólico, efectivo, instruccional, etc. En el grupo de los diversos modelos de liderazgo escolar, hasta uno que se distancia marcando diferencia y sobresaliendo por su vigencia y aprobación total. Nos referimos al ya conocido liderazgo transformacional de Bernard Bass (2006), su mérito primordial radica debido a que forma a los colaboradores y los convierte en líderes verdaderos. Este modelo se sostiene en los resultados emocionales de los colaboradores en cual se desarrollan en su centro de trabajo y están relacionados con el estímulo y el autoestima de ellos mismos, también de la confianza y la seguridad que posean los líderes, los valores que comparten entre el grupo y la motivación que tienen los subalterno para ejecutar sus funciones y seguir más allá de lo al principio se planificaron. Del mismo modo, esta teoría da la definición a los líderes como aquellos que articulan una visión, una misión y son los interesados que el desarrollo de actitudes se dé de manera positiva en los grupos humanos, teniendo como consecuencia la fortaleza de la confianza y mayor respeto entre sus integrantes (Gutiérrez y Romero 2010).

De lo expuesto por el autor se puede rescatar la importancia de los modelos de liderazgo que existen en las empresas los mismos que son extraídos a la gestión educativa, tomando en consideración por su vigencia y aceptación de los individuos al liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo es visto por las personas con una visión y personalidad, los mismos que tienen la capacidad de cambiar las perspectivas, percepciones y en especial los estímulos motivacionales. Sobre el particular podemos concluir que las personas líderes consiguen la confianza, ganan respeto y admiración de los subalternos.

En otro enfoque, las teorías transaccionales están orientadas a los efectos que causan sobre el comportamiento de los subordinados en cuanto a motivaciones y desempeño. Según hace referencia Bass (2006), indica que el «liderazgo transformacional» es mejor o de superioridad al «liderazgo transaccional» debido a que el último está originado en base a la rutina o las labores diarias que se va implantando durante la relación que se genera a raíz de la interacción dada entre el líder y sus colaboradores. A diferencia del liderazgo transformacional es aquella que modifica el sustento motivacional de los sujetos y de esa manera sirve como guía mediante la motivación y también por el entusiasmo para así alcanzar un compromiso que tenga una causa mayor y sobretodo compartida; de esa manera mejoran los intereses cotidianos hasta convertirse en intereses que tengan mayor relevancia para alcanzar así logros mayores y un progreso colectivo.

El investigador precisa la existencia en diferenciar el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional señalando la superioridad del primero por lo mismo que se puede apreciar la moral, la motivación de las personas que trabajando unidos o en conjunto se podrá alcanzar logros, metas y objetivos.

Los estudios empíricos ejecutados por Pascual, Villa y Auzmendi (1993) en un enfoque español, escriben y fortifican esta perspectiva, así como también las de Borrel y Severo (2000) en un contexto internacional, en donde se sostienen en este diseño, que el fundamento de sus proyectos sobre el liderazgo en las organizaciones educativas. Aquello que sostiene la aceptación de este modelo permanece en que Bass, según Pascual (1993), muestra tres señales claves que amparan la importancia para considerar al liderazgo como un elemento primordial en el progreso de la eficacia de las instituciones educativas. En un primer enfoque, nos indica que la bibliografía pedagógica nos muestra diversos casos presentados en las escuelas en la cual los directores han alcanzado promover y lograr altos niveles de calidad en la enseñanza. En un segundo enfoque, se menciona que muchos de esos éxitos se deben a la presencia de un liderazgo eficaz que posee el director. Y, en un tercer enfoque, que es posible la optimización de las expectativas que se

genera el personal administrativo, docentes y estudiantes, acogiendo así a una nueva orientación en cuanto al director y el liderazgo que emplea, y es justamente en este punto donde rápida la esencia de este modelo de liderazgo transformacional (Maureira, 2004).

Desde los estudios brindados por Bass, se indica que el liderazgo transformacional es el que está desarrollado a través del carisma, respeto individual, motivación intelectual, inspiración y en una aplicación para las instituciones educativas se debe sumar un quinto elemento nombrado tolerancia psicológica. De esa manera, todos estos factores interdependientes, presentes y reflejados en el comportamientos forman un hecho que despierta la inspiración y tare como consecuencia que los seguidores ejecuten, según Maureira (2004), “un aumento de actividades, más lo que en un principio esperaban realizar, realzan los niveles de confianza y obtienen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la institución”. (p.3)

Sobre el particular puedo señalar lo planteado por el investigador de donde precisa categóricamente que el liderazgo es una señal importante a tomar en cuenta para obtener un buen desarrollo de las organizaciones educativas. Por lo mismo, es requerido un perfil pedagógico idóneo a los directores, la misma que deben demostrar capacidad, conocimiento, estrategia entre otras cualidades con el fin de alcanzar una excelente calidad educativa; por ende con la intervención y aporte de todos los sujetos involucrados en el centro educativo para lograr la mejora en la calidad educativa.

Mbawmbaw y colaboradores mencionan las definiciones plantadas por Bass para hacer el reconocimiento del liderazgo transformador, en él nos marcan que es “un transcurso en el cual los líderes despiertan constantemente respuestas emocionales de sus colaboradores” (Mbawmbaw, Rivera, Valentín, Tellez y Nieto, 2006, p.71). En consecuencia, indica que se deduce que es viable calcular la efectividad del sujeto líder en base a las respuestas que den los seguidores, examinando si dichas repuestas muestran confianza, admiración, fidelidad, respeto y motivación orientado al líder y la labor que este

realiza (Mbawmbaw 2006). Las investigaciones de Bass (2006), esencialmente aquellos que fueron realizados en el enfoque educativo, muestran tres modelos de liderazgo, en concordancia a las dimensiones que lo integran: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo.

Al respecto puedo precisar que el autor hace hincapié en el ámbito educativo al tipo de liderazgo transformacional la misma que evidencia que sus seguidores demuestren ante un líder sinceridad, eficiencia, cariño, afecto, consideración, estima personal y respeto; todo lo expresado antes es por la labor que desempeña por el progreso y bienestar de la institución educativa.

Los elementos que conforman el liderazgo transformacional están compuesto por: la influencia idealizada (carisma), la motivación intelectual, la estimulación que inspira, la consideración individualizada y la tolerancia psicológica. Por otro lado, se menciona que los elementos que conforman el liderazgo transaccional son: la conjugación de estándares, las perspectivas y los objetivos que se quiere lograr, también por otro, las retribuciones que la persona recoge para conseguir dichos objetivos. Y finalmente, se identifica como la ausencia del liderazgo, cuando el sujeto líder no toma decisiones, no participa en las actividades, no se define y deja que las cosas pasen por si solas (Bass, 2006)

Como fundamento al modelo teórico realizado por Bass y Riggio (2006) y, sumando a estas otras variables de relevancia y relacionadas al liderazgo presente en organizaciones educativas, es fundamental precisar un modelo que indique la causa y nos sirva de explicación transparente del liderazgo en la optimización y buen desarrollo escolar.

En esta parte el autor conceptualiza las diferencias que existen entre las dimensiones que forman parte del liderazgo, en mi opinión personal puedo señalar las que se deben aplicar en las instituciones educativas definitivamente es el liderazgo transformacional porque reflejan que el líder tengan con sus seguidores la creatividad, comunicación, motivación, pasión, así como la confianza y el respeto.

Maureira (2004) rescata una publicación de Álvaro y Cols de 1990. El planteamiento referido a los centros educativos que alcanzan un alto rendimiento tienen como característica aspectos como un trabajo con la participación de todos -directivos y docentes- a los trabajos y las responsabilidades colectivas como: la planeación y realización de programas referente a las actividades de los maestros, trabajos grupales óptimamente desarrollados, liderazgo creativo, colegialidad e intervenciones educativas competentes para un funcionamiento de manera eficaz, originando así una institución con un clima que facilite el desempeño personal y de la unión de todos sus miembros para la realización de una tarea en común. (p. 5)

Los investigadores como Hargreaves, Halasz y Pont (2008) han aterrizado en una conclusión, que indica que el éxito escolar permanece en la labor colegiada que posee el director o directora en un trabajo conjunto con los docentes. Algo esencial que Maureira (2004) toma de Rutter y Cols fue:

El valor en que los docentes estaban dispuestos a colaborar en materias de los profesores establecía un predictor fundamental de la eficacia escolar (...) parecía extraordinario que en las escuelas con resultados menos satisfactorios, a menudo los educadores se encontraban completamente aislados a la hora de planificar sus temas a enseñar, tomando pocas orientaciones o supervisión de parte de sus colegas más antiguos y escasa coordinados con otros docentes para asegurar la coherencia de un año tras año. (p.5)

Según Maureira (2004), después de la investigación referida a la colaboración de parte de los docentes a la gestión de la calidad de la educación, indica lo siguiente: “En el terreno de las instituciones, es posible mantener que la participación cooperativa de los colaboradores puede establecerse en condiciones adecuadas, en un elemento optimizador de la gestión del factor humano, haciendo a la organización más eficaz” (p.6).

En relación al tipo de líder eficaz en las instituciones educativas, Maureira (2004) hace referencia a un estudio de Fuentes del año 1988 y sobresale que esto es sustancial cuando uno de sus objetivos es despertar la

motivación y llevarlos a la acción para la participación de todos los sujetos involucrados. A raíz de ello se considera que el director y el tipo de liderazgo que aplique son primordial siempre que encamine a congregar esfuerzos y conseguir una participación de los sujetos en su totalidad. (2004).

El investigador plantea que cuando exista en un centro educativo la colaboración y participación de todos los integrantes sin excepción, definitivamente que se logra alcanzar metas y objetivos trazados; es decir se demuestra un rendimiento óptimo y adecuado por el bienestar de las instituciones educativas. Al respecto debo señalar que todo lo expresado depende mucho del liderazgo que posea el director con toda la plana docente y personal administrativo siendo en este caso particular un factor primordial.

Dávalos (1998), en su investigación realizada sobre la dirección eficiente en las instituciones educativas, formula que la clave de ese esfuerzo es el liderazgo activo y con fortaleza que posee el director. El triunfo mayormente descansa en un sujeto con actitudes, valores, objetivos y conductas que ese ser se proponga y transfiera todo ello a la institución escolar. También hace referencia a: “Una definición de lo que es una escuela eficaz es: una escuela en la que cada integrante sin excepción se sientan incluidos en el aprendizaje y el rendimiento, en el cual existan grandes expectativas y el progreso educativo es una inquietud constante” (p.1).

Por otro lado, el autor, nos menciona que existen estudios que permiten identificar a los directores que se encuentran en escuelas eficaces, en donde estos muestran determinados atributos, de los cuales se nombrará los fundamentales (Dávalos, 1998):

Precisión referente al tipo de escuela, la cultura que posee y los valores que se quieren inculcar dentro de la institución con el apoyo de sus colaboradores. A partir de una clara su visión, saben que acciones deben seguir, de esta manera despiertan la motivación a todas las personas que conforman la institución para así alcanzar las metas.

Conservan expectativas sobresalientes en cuanto a las posibilidades de los alumnos y el desempeño que este realiza; al igual de los trabajos que desarrollan los maestros. Vigilan de cerca las labores pedagógicas y tienen la disposición de colaborar cuando se les necesite. Se preocupan por el uso adecuado y eficiente del tiempo que tienen disponible y los recursos que utilizan con la finalidad de obtener los máximos beneficios en los aprendizajes. Se sostienen en base a la información oportuna y a la constante evaluación para optimizar el rendimiento grupal ya sea en referencia al aprendizaje de los alumnos y de la unificación del grupo de profesores.

Instituyen un clima adecuado para que exista un buen desarrollo personal, profesional y académico de cada uno de los participantes, entre ellos alumnos, docentes, personal administrativo y padres de familia. Originan ambientes seguros y ordenados, con normas transparentes e interiorizadas por los sujetos que lo conforman, den la cual el alumnado se sienta bien, se sientan protegidos, respetados y en consecuencia, los alumnos sientan que su organización o escuela educativa los quiera.

Tienen conocimiento y desarrollan alternativas de solución a través de propuestas capaces de resolver de manera pacíficamente los conflictos que se puedan originar entre los distintos sujetos participes de la institución educativa.

De las habilidades sociales existentes, es de importancia que el director de una institución escolar cuente o desarrolle su inteligencia emocional con la finalidad de conducir de manera adecuada y optima las relaciones interpersonales, logrando una comunicación con justicia y respeto hacia todos, de esa manera el director ganara apoyo unificado hacia una propuesta fuerte para realizar un trabajo en equipo con la finalidad de construir una organización eficaz.

El investigador señala categóricamente la responsabilidad que debe afrontar el director cuando desempeñe el cargo en una institución educativa por lo mismo que precisa que es fundamental que posea liderazgo y transmitir sus conocimientos, destrezas y sobretodo su experiencia, que en colaboración con la plana docente se va alcanzar obtener buenos resultados por el bien de la

institución y por ende los estudiantes serán los beneficiados con una enseñanza ejemplar, eficiente y competente. Sobre el particular en una medida que sea positiva el director debe observar y supervisar las labores pedagógicas de todo el personal docente los mismos que brindaran a la comunidad una buena imagen de la institución los cuales serán reconocidos y agradecidos por los estudiantes y padres de familia.

El estudio realizado a los entes educativos eficaces se da a temas precisos como son: la dirección, el liderazgo y la calidad. La sociedad actual que vivimos, es decir la del conocimiento, requiere que se formen organizaciones o entes flexibles, que busquen la innovación, que sean cambiantes y ello solo se puede realizar el manejo inteligente y decidido de los directores, pero directores que tengan seguridad y sean democráticos. Los autores Cantón y Arias (2010) proponen que el director debe convertirse en un factor base que llevo a la calidad educativa, ya sea este por un perfil técnico, o por su desenvolvimiento como líder institucional, en los siguientes ambientes:

Psicológico: un sujeto líder, que tenga la capacidad de unir los objetivos institucionales y sus intereses individuales para unificar y consolidar los criterios superiores e importantes a cambio de solo los intereses propios.

Sociológico: todo conjunto o grupo de personas dan respuesta al llamado institucional o informal que da un líder óptimo.

Profesional: el nuevo enfoque de la educación demanda y requiere de personas líderes que se encaminen a conseguir la calidad educativa y a su vez buscan la satisfacción de sus estudiantes (Cantón y Arias, 2010).

Pedagógico: Utiliza información que posee del circulo educativo de forma pertinente y la transmite con los otros integrantes.

Cantón y Arias proponen y enfocan el liderazgo en una institución educativa que busca constantemente la calidad, en la cual se debe poseer como eje y centro “un líder democrático, participativo y descentralizador en la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio”

(Cantón y Arias, 2010, p.233). Sumado a esto, es indispensable tener a un individuo equilibrado de manera psicológica y con un sentido ético bien definido, un sujeto con compromiso de justicia y respeto a cada miembro.

Los investigadores hacen hincapié que en una institución educativa es necesario resaltar que los directores quienes son los responsables de la dirección, del manejo, del desempeño de la institución deben contar con docentes que sean innovadores, que estén capacitados para desempeñarse como tal, que dominen las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC ya que el mundo globalizado exige esto en la actualidad.

De igual forma los directores deben demostrar su liderazgo pedagógico, ser asertivo sin excepción con el personal docente, administrativo y con la sociedad, todo lo expresado es con la finalidad que la institución tenga la mejor plana docente y así conseguir una mejor calidad educativa para el bienestar de los alumnos y sean ellos excelentes profesionales que hoy por hoy se requieren en el mercado laboral.

Mbawmbaw y Cols, en sus investigaciones realizadas sobre el liderazgo docente, fundamentas sus estudios en Bass (2006), Kouzes y Posner (1997), Leithwood (1994). Uno de los resultados de dichos estudios indica que el liderazgo compartido se presenta en cinco prácticas básicas y esenciales; las cuales son:

Van tras del cambio constantemente; no están contentos con el sistema establecido actualmente, están siempre dispuestos para hacer frente a nuevos cambios, toman riesgos para innovar, buscan renovadas y mejores maneras para realizar sus acciones, despiertan visión grupal compartida; viajan al futuro en sus mentes, se proyectan e inspiran a sus subalternos a involucrarse en labores compartidas caminando a mayores perspectivas. Cuentan con la capacidad para conseguir nuevos participantes para su equipo y a concertar ideales y proyectos comunes, desarrollan la confianza, incentivan a trabajo en equipo con apoyo mutuo y comparten el poder, todo esto trae como consecuencia que cada participante se comprometa independientemente con sus capacidades y potencialidades propias, las cuales son admitidas y

respetadas, y en el transcurso se le brinda la ayuda para mejorar para lograr un esfuerzo común, su experiencia mostrara sus ideales, adecuaran su forma de pensar, el desarrollo de sus actos promoverán el compromiso y labores comunes y valoren y dan reconocimiento a los aportes de los colaboradores, siempre están listos para celebrar los resultados óptimos y el éxitos de los demás, siempre están buscando la forma de despertar el entusiasmo y compromiso de todos.

Mbawmbaw, Rivera, Valentín, Tellez y Nieto (2006). Hacen referencia a las investigaciones de Chávarri publicado en 2001, en donde se menciona el tema «management» (administración /dirección) e indica que “es en sí misma una profesión que requiere condiciones naturales, habilidades, actitudes y aptitudes, así como un conjunto de conocimientos y experiencia que completan la adecuada preparación del individuo para elegir las decisiones oportunas y realizar eficazmente sus tareas específicas de dirección” (p.72). La contribución de Chávarri inicia en el concepto de la profesión que tiene el administrador y director, y como este individuo puede ser resultado de un estudio con la finalidad de tener una explicación de ello, para que sea más comprendida y enseñada óptimamente; en segundo punto, como otras materias daban acceso a determinar las aptitudes que se requerían para desarrollar una u otra determinada profesión y poder ejercerlas en las personas que se responsabilizan del camino del distintos tipos de entes y instituciones, ya sean dichas profesiones comunitarias, estudiantiles, gremiales, eclesiásticas, gubernamentales u otras. Finalmente, Chávarri luego de distintos experimentos para precisar las dimensiones del liderazgo aterriza a un modelo o diseño de liderazgo organizacional que lo compone de cuatro dimensiones. Estas son: liderazgo participativo, liderazgo visionario, liderazgo íntegro y liderazgo competente.

Un tipo de líder de calidad para los equipos que dirigen las organizaciones educativas hacen referencia y utilizan el liderazgo instructivo (de San Fabián, 1991; Leithwood, 1994 y Lorenzo, 1995). En este adquieren tres ámbitos y competencias concretas que son del liderazgo educativo o el de pedagogía.

Los investigadores hacen referencia a las cualidades que deben tener los directores de una institución y hacer prevalecer el liderazgo que ellos deben emplear. Un punto importante es que toda institución educativa busca siempre el cambio, tener a los mejores en la plana docente, que estén preparados, capacitados, especializados por materia y sobre todo con los conocimientos y manejos de las tecnologías. De otro lado poner énfasis a la experiencia que tienen los directores en implementar estrategias, innovación, metodología en la enseñanza-aprendizaje de manera grupal con la plana docente por el bienestar de la institución educativa.

En una institución educativa con una correcta aplicación administrativa por parte del director y su equipo directivo la institución de hecho que va por el buen camino tomando en consideración los conocimientos y lo más rescatable es su experiencia vivida y por ende aplicar el liderazgo pedagógico.

Evaluación del liderazgo

En la década de los 40, diversos investigadores se han puesto a estudiar el comportamiento del ser humano, entre ellos enfoques del liderazgo, la conducta que tiene un líder y sus efectos que tienen sobre diversos grupos sociales, y han descubierto la gran dificultad de llegar a un consenso en lo que refiere a las capacidades que identifican a los líderes y la forma de sus maneras de medir.

Si bien una de las características del líder es tener una conducta intachable frente a las personas que cree en él, por lo mismo que demuestra carisma y respeto mutuo con los seguidores y ante la sociedad.

Por otro lado, el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan centro su estudio del liderazgo basado en el punto de vista de las diferencias de la conducta y capacidades. En las últimas décadas, se ha tenido adelantos significativos en relación a la caracterización de las cualidades que deben tener los líderes y el de sus seguidores, también de la relación originada entre ellos. Pese a eso no existe una claridad definida referente a los rasgos específicos que sobresalen de los líderes, según las investigaciones se han

identificado más de mil rasgos diferentes. Esto sucede fundamentalmente a que analiza los rasgos de la personalidad, de inteligencia, de aspecto física, etc., así como también debería analizarse el ambiente en el cual se desarrolla, la relación existente entre el líder y su subordinado. Pero, se encuentra coincidencias significativas en el hecho de registrar que el sujeto líder no es un objeto o máquina, es un individuo o ser, por ende, vive y desarrolla su liderazgo según sus experiencias en un contexto dado y no en el vacío. El medio natural y social que lo rodeo, lo marca y lo define, también le hace desarrollar y crear un diseño que le permita ser de apoyo frente a los obstáculos que se le presente durante su desenvolvimiento de su tarea, esto en la sociedad que le toca vivir, convivir, trabajar y aportar, y en que dependerá de él mismo desplegar su persona y que tipo de miembro de la sociedad quiere ser.

De otro lado puedo opinar que la conducta ejemplar de un líder es demostrar su humildad, sencillez ante los seguidores que tienen plena confianza en él.

Existen estudios en la cual investigadores llegan a determinar diferencias de liderazgo de un individuo en el aspecto de conducta y capacidades. Las personas que rodean al líder deben apoyar, comprender y entender que el líder siempre va querer lo mejor para la institución educativa y por ello que se requiere el apoyo incondicional de su entorno.

Para poder entender mejor al sujeto líder y las conductas eficaces y efectivas que este tenga, muchos investigadores han llegado a un acuerdo unificado de implantar que no solo las pruebas de inteligencia y personalidad determinan esto, sino que es importante tener en cuenta los diversos modelos conductuales que son propios de las tareas que realizan los líderes de establecimientos u órganos sociales y, incluidas en ellas, las instituciones educativas.

Aquellos fundadores del campo de la investigación relacionado a las conductas que posee las personas consideradas líderes sociales, son los académicos de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan, mediante sus investigaciones realizadas a partir de los años 40. Ellos, según las

referencias dadas por Pascual, Villa y Auzmendi (1993), buscaron comprender las extensiones que determinan como los líderes se comportan. En los estudios de la Universidad de Ohio se identificaron ciertos factores tales como: la consideración, que hace referencia a la conducta que tiene el líder indicativo en la amistad, la confianza compartida, el respeto y la cordialidad; el inicio de la estructura hace alusión a la conducta del líder ya que este organiza y precisa las actividades del equipo de trabajo, y también la relación que se crea para con él. Estas ideas fueron establecidas por Bales en 1949, identificándolas como liderazgo socioemocional y facilitación de la tarea, estas fueron consideradas variables independientes una de la otra; sin que se presente refutación entre ellas. Posteriormente estas fueron relacionadas con el Liderazgo eficaz.

A pesar de los aportes importantes del tema y las relaciones establecidas entre la diversidad de variables, ciertos resultados mostraron mucha confusión, realizando una búsqueda amplia sobre las variables y su relación con la efectividad y la eficacia en los roles de liderazgo (Pascual, Villa y Auzmendi 1993) y el respeto para ejecutar una tarea de importancia. Las conductas, capacidades y actitudes que abarcan este factor podrían ser características existentes en los líderes tanto como efectivos y no efectivos. A pesar de no tener instrumentos adecuados para la medición del comportamiento del líder, se tuvo resultados de importancia, esto debido a que se contó con criterios objetivos relacionados a la efectividad del sujeto líder (Pascual, Villa y Auzmendi 1993). El aporte relevante de esta casa de estudios fue el descubrimiento de unos principios que se pueden aplicar frente a diversas realidades en la cual participa el líder; y como consecuencia al estudio salieron las posibilidades con rigurosa crítica de parte de otros estudiosos y expertos.

Frente a un grupo destacado de investigadores las exigencias de las diversas situaciones son la clave para poder entender el proceso que tiene el liderazgo; así esta representación es obligatorio implantar los tipos de sujetos y sus conductas que se manifiestan de manera efectiva en diferentes circunstancias. Uno de los autores que plantean este enfoque es Fiedler;

donde describe su modelo explicando que el líder de éxito siempre esta dependiente de dos factores primordiales: el primero, su estilo personal de liderazgo y, segundo, las características o modo concreto de la situación. Fiedler al igual que muchos investigadores tuvo seguidores y detractores.

Luego, tenemos a Bass y Riggio (2006) que realiza un aporte sustancial en esta discusión con un planteamiento que quiere mejorar la eficacia de los centros educativos. Tal como se mencionó anteriormente, Bass levanta sus conclusiones basadas en la realidad, donde comprueba los hechos y el cual le accede proyectar que el o los éxitos de las instituciones de aprendizaje tienen estrecha relación con el liderazgo eficaz que emplea el director o directora. Para Bass, existen fundamentalmente dos estilos de liderazgo: el Liderazgo transaccional y el Liderazgo transformacional. Del mismo modo identifica la figura de un tercer modo de actuar, al cual se refiere comportamiento del No liderazgo.

Desde los años 40 se realizaron investigaciones con respecto a las conductas de los líderes de aquella época, llegando a concluir que los líderes deben ser amigable, cordial y tratable, que se refleje el respeto mutuo con los seguidores.

De igual forma de la investigación se desprende que no existieron información para analizar el comportamiento de los líderes, aun así se llegó a concluir la efectividad del líder.

El autor hace referencia categóricamente que la responsabilidad en una institución educativa y los éxitos que en ellas se obtienen tienen que ver con el liderazgo pedagógico que tienen los directores los mismos que están a cargo de una institución.

Características del liderazgo transformacional

El carisma personalizante se refiere al impacto positivo que tiene un líder en un agrupado de personas, así generar un enfoque mutuo o compartido y alcanzar la confianza y la credibilidad en ser como sujeto y en la capacidad que

tiene para liderar la organización y las alternativas o propuestas mencionadas, habladas y acordadas en el grupo. En consecuencia de su liderazgo éste transmitirá energía muy entusiasta, la confianza.

Una de las características esencial que tiene que demostrar el líder ante sus seguidores es la absoluta confianza, el carisma y sobretodo la honestidad y la sinceridad ante las personas que los rodea, tomando en consideración el poder del convencimiento debiendo prevalecer la transparencia de los acuerdos que se tomen para lograr los objetivos propuestos para el bien de la entidad.

La tolerancia psicológica esto está relacionada de manera directa con lo capaz que es el líder para enfrentarse ante las dificultades y problemas que se presentan y de esa forma especial saber del liderazgo transformacional, a modo de demostrar auto- confianza, crear fidelidad y compromiso, descubrir una conducta honesta y coherente, contar con el respeto por lo que es realmente y por lo que realiza, y no solo por ocupar un cargo, de esa manera podrá generar satisfacción en sus trabajadores.

En una institución siempre va existir las deficiencias, se van presentar problemas las mismas que se busca que el líder demuestre fidelidad, confianza y respeto ante los subordinados por la labor que desempeña en la institución; haciendo prevalecer que todos ellos se sientan satisfechos e identificados con la institución.

La consideración individual se refiere a la capacidad que tiene el líder para manifestar su interés para con todos y cada uno de los miembros de la institución, en sus tendencias y proyectos. Todo esto es expresado a raíz del soporte constante y continuo a los individuos y a los equipos formados por estos, del mismo modo a través del trato brindado con respeto y amabilidad que se le brinda a cada individuo. Las conductas, capacidades y actitudes que se pueden identificar en este factor se fundamentan en la reciprocidad que instaura el líder con frente a los colaboradores, en donde se desarrolla la

sensibilidad, interés y brindando consejos cuando lo requieran, también manifestando que el interés por la institución se da cuando cada uno de los colaboradores logran sentirse reconocidos e importantes y que todos en conjunto contribuyen a la propuesta educativa.

Las personas a cargo de una institución educativa deben conocer de manera personal con quien o quienes están a su alrededor, saber si tales personas están interesados en formar parte de la institución; demostrando para ello el respeto mutuo. De otro lado señalo que los trabajadores se identifiquen con la institución, dar opiniones, sugerencias, la misma que el líder les va escuchar las propuestas y planes y por ende se ve reflejado el interés que tienen los seguidores por el bien de la institución.

La estimulación intelectual se refiere a la apreciación que tienen los compañeros de labores cuando se refiere a la capacidad de renovar y engrandecer los conocimientos que tienen sobre distintos temas y también para la manera de crear nuevos caminos, creativos, e inspiradores que beneficien los procesos de cambios que el grupo está examinando conseguir. Las conductas, capacidades y actitudes que aportan a fortificar este factor están sostenidas en reconocer las necesidades e empezar con ideas inteligentes y fundadas para así lograr resolver los problemas, indagando sobre nuevas ideas y adjudicarse de manera responsable y colectiva las nuevas ideas de trabajo, estas no deben ser decididas por la autoridad, más al contrario deben ser elegidas por el convencimiento y el entusiasmo que se desarrolle por el grupo.

En este punto se recoge todas las inquietudes, sugerencias y recomendaciones por parte del personal relacionados a temas de coyuntura educativa moderna; es decir se busca un cambio a conciencia en base a la experiencia y aplicar sus conocimientos y el trabajo colaborativo del grupo con la finalidad de solucionar los problemas que se presentan en toda institución: dichas ideas y aportes compartidos forman parte del grupo que participan en tales cambios para el bien de la institución.

La inspiración está enfocado a la capacidad que tiene un sujeto a despertar sentimientos positivos frente a las posibilidades particulares y también grupales

a través de la participación de la transformación de la institución educativa, originando un contexto o desarrollo de interés real, con optimismo y sobre todo con un sentido de identificación frente a la organización y su porvenir. Las conductas, capacidades y actitudes que otorgan beneficio a este factor se encuentran formados de manera positiva entre, una relación equilibrada, entre lo afectivo de un sujeto y su parte racional, es así como se sostiene una idea para edificar una propuesta consiente de la realidad para la organización con visión de futuro, objetivos y metas tomadas con total uso de conocimiento y conciencia, extensiones que llevan a que los sujetos puedan efectuar su labor con eficacia y eficiencia. Del mismo modo, se pretenderá descubrir lo que los profesores de los diversos centros educativos piensan rescatar de lo más óptimo de cada quien, para así poder alcanzar las condiciones de éxito. A modo de resumen, se refiere a crear las condiciones que serán los medios para enfrentar a los problemas y conflictos que se originan en un determinado equipo de individuos cualquiera, más aun en una institución educativa: es identificar y aceptar los errores propios que se cometen y ser tolerante en cuanto a los demás cometan determinados errores. Esto se expresa a través del sentido del humor o un trato cordial y con respeto al indicar los errores y equivocaciones, también en proceso de resolución de conflictos o manejo de momentos complicados.

Sobre el particular puedo precisar que en toda institución educativa los docentes tienen que demostrar ser asertivo sin excepción, tratando de buscar un objetivo que es el mejoramiento de la calidad educativa todo ello en función a su conocimiento y su experiencia. Asimismo quiero mencionar que en toda institución educativa existen problemas provocados en algunos casos por los docentes, la dirección o personal administrativo por el simple hecho de tal vez no reconocer los errores y aceptar los errores de los colegas que es natural en una persona, en estos casos se recomienda emplear la asertividad.

Características del líder

Para investigadores como Kirkpatrick y otros (1991), las características que distinguen a los líderes de aquellos que no se consideran líderes son:

El empuje. Los líderes muestran un nivel alto de esfuerzo. Poseen de manera relativa un gran deseo de logro de una meta, son ambiciosos, poseen mucha energía, son incansablemente insistentes y persistentes en sus actividades y dan a conocer su poder de iniciativa.

Al respecto puedo señalar a la persona denominado líder tiene que demostrar una conducta intachable, ser convincente, respetuoso y emplear el poder de convencimiento ante sus seguidores para el logro y satisfacción de los objetivos que se acuerden.

El deseo de dirigir. Los líderes tienen un arraigado deseo de influir y dirigir a otras personas. Poseen una predisposición para asumir responsabilidades.

Ser líder de una organización educativo o empresarial tiene que emplear carisma respecto mutuo y tener la capacidad de influenciar a las personas que está en su entorno ya que ello implica de mucha responsabilidad.

La honestidad e integridad. Los líderes crean relaciones basadas en confianza entre ellos y sus subalternos al ser francos sin engaños, también cuando muestran una alta consistencia entre sus palabras y sus hechos.

Sobre el particular lo que prima es la confianza, la sinceridad, el respeto mutuo con los seguidores; debe expresarse de manera cordial y amable existiendo una química positiva en la institución.

Confianza en sí mismo. Los colaboradores ven a sus líderes como aquellos que se ausentan de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subordinados del camino correcto de las metas y decisiones tomadas.

Los líderes deben de manifestarse con la absoluta transparencia ante los seguidores, demostrándoles la confianza del caso a fin de que ellos estén seguros con los que los líderes realizan con el propósito de alcanzar los objetivos trazados.

Inteligencia. Los líderes deben poseer la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar enormes cantidades de información y ser aptos de crear expectativas, solucionar problemas y aprobar las decisiones correctas.

En una organización el líder debe emplear su habilidad y destreza ya que en él recae mucha responsabilidad en analizar, dar prioridad a un acontecimiento o ceremonia que se pueda realizar en la institución y dar solución inmediata a los posibles problemas que se puedan presentar.

Conocimiento relativo al trabajo. Los líderes tienen un buen grado de conocimiento en relación a la empresa, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento amplio y detallado encamina a los líderes tomar buenas decisiones, bien informadas y comprender lo que conlleva la aprobación de dichas decisiones.

A parte de que un líder se forma por las interacciones sociales, el líder posee una diversidad de características psicológicas que hacen que sea diferente en comparación de otros individuos de la sociedad que habita.

Al respecto debo mencionar un detalle muy importante que los líderes deben de conocer en un centro de trabajo que es la actividad económica, es decir a que se dedica la entidad, con la finalidad de tomar medidas correctivas de ser el caso y buscar la mejor decisión para el bienestar de la empresa o entidad.

Autodominio: El líder sabe contener sus emociones y las controla, tiene controlen sus impulsos frente a otros y también para consigo, protegiendo la imagen que transmite y sus ideales; antes de manifestar su punto de vista, lo piensa detenidamente. En este punto el líder tiene que aplicar el autocontrol, ser astuto en algunos casos, tener mucho cuidado al expresarse con sus semejantes y las personas que confían en él.

Comprensión de los demás: El líder muestra interés por situaciones que puedan experimentar los integrantes de su grupo, también despierta interés y motiva para que los miembros puedan aportar una labor óptima al grupo. El líder debe demostrar humildad al cargo que afronta, hacerse notar y escuchar a los

seguidores sus inquietudes, sugerencias ya que las ideas y aportes de ellos son de interés para la organización.

Búsqueda de la unanimidad: Para decidir una determinada acción, el líder busca la participación de todos los miembros de su equipo para así llegar a un consenso, teniendo en cuenta las opiniones, ideas y manifestaciones que den los integrantes. Sobre el particular el líder siempre buscará la uniformidad de las sugerencias y aportes que puedan brindar a la institución de manera colaborativa, participativa y de mutuo acuerdo.

Dar el ejemplo: Frente a cualquier suceso, el líder es el primero en servir del todo el equipo, esto servirá de ejemplo a los demás integrantes de cómo deben de comportar.

Al respecto se puede citar como ejemplos a algunas entidades, sociedades, etc, recae la responsabilidad en el gerente general, en una institución educativa es el director, los cuales demuestran una conducta intachable y respeto mutuo ante los subordinados.

Actitud de respeto humano: El sujeto que es líder, fundamenta sus relaciones y fomenta las relaciones grupales mediante el respeto a la persona. En esta parte lo más esencial que busca el líder de las personas que están en su entorno es sin duda el respeto recíproco, así como demostrar un comportamiento ejemplar hacia sus semejantes.

Condiciones para la conducta de un líder

Aiken y Keller (2007), identifican en sus investigaciones nueve revelaciones referidas a la naturaleza humana, en las cuales obstaculizan el uso adecuado del éxito de las cuatro condiciones necesarias para generar un cambio de conducta en el líder, a continuación explyamos las cuatro condiciones y las nueve revelaciones del estudio:

Un planteo interesante

El planteo tiene que mostrar el objetivo que está justificando el cambio, es decir debe estar comunicado de la manera correcta a los colaboradores y debe estar en constante control o seguimiento para llegar a su cumplimiento. Todo lo que se plantea es fácil teóricamente, pero en la práctica muchas veces se chocan con tres peligros.

Aquello que motiva al Líder no necesariamente es lo que motiva a los subordinados. Las compañías hacen uso dos enfoques argumentativos: primero, Mejorar: “estamos bien, pero si cambiamos estaremos mejor”. Segundo, Reconvertir: “debemos cambiar para sobrevivir”.

Las dos explicaciones mencionadas en el párrafo anterior parecen a modo de intuición totalmente racionales, pero a pesar de todo, no alcanzan el impacto que desean encontrar los líderes del cambio. ¿Por qué? Porque aquello que preocupa al líder, no preocupa a los subordinados, o si lo hace no es a tal importancia en que lo ve el líder. En consecuencia hace falta, de tener un plan de cambio que abarque cosas que inspiren y despierten motivación en los trabajadores.

Es preferible dejar que los colaboradores realicen un planteamiento propio. Los líderes con buenas intenciones dedican demasiado tiempo tratando de comunicar el cambio pero en la manera en como lo ven ellos. Por supuesto este modo de pensar es bueno, pero sería más óptimo también escuchar.

Para originar una energía verdadera es necesario un planteamiento con ingredientes positivos y negativos. El método fundamentado en el déficit, el cual se refiere a la identificación del problema y analiza que se está realizando mal y cómo repararlo, es decir hace el plan para luego actuar basado en el, así este modelo se ha convertido en uno de los más utilizado y aprendidos en las escuelas de negocios y sirve de modelo de cambio en muchas instituciones en su mayoría. Las investigaciones reflejan que un planteamiento enfocado en lo incorrecto, exhorta el sentimiento de culpa y origina cansancio e inactividad a ser realizada.

Así aparece el “método constructorista”, referido al proceso de cambio se fundamenta en encontrar una mejor situación, soñar en un nuevo contexto (cómo sería), diseñar los detalles (cómo debería ser) y caminar hacia ella. Este modelo tiene un inconveniente que es que tanto énfasis en lo positivo puede llevar a las más grandes frustraciones. Sobre el particular puedo precisar que en una institución educativa o empresarial todo cambio es para tener un resultado favorable y para su cumplimiento eficaz debe ser supervisado y monitoreado por una persona con experiencia que conozca y comprenda lo que se desee obtener. El líder debe escuchar y explicar a los subordinados sobre el cambio que se implanten en la institución; y en muchas veces son los subordinados que tienen mejor ideas innovadoras al realizar algún cambio para la mejora de la institución. Está demostrado que con una buena planificación se consiguen los objetivos y metas trazadas para el bienestar de la institución.

Dar el ejemplo

La gestión convencional del cambio recomienda que los sujetos que apliquen el liderazgo deben llegar a ser un modelo para el cambio que se desea. Y que posteriormente será suficiente con que este modelo se transfiera al equipo de “líderes influyentes” así alcanzar un cambio relevante en la institución. Desafortunadamente, no todas las acciones logran el impacto que se desea.

Los sujetos líderes en su mayoría creen de manera errónea, que ellos “ya son el cambio”. Por ello se puede ver que altos ejecutivos piensan y casi siempre adoptan el clásico aforismo de Ghandi: “Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo”. Así ganan y logran comprometerse de manera personal a moldear el desarrollo de las conductas que tanto se desean. Y posteriormente, en la vida práctica, no se ven cambios relevantes o ningún cambio en absoluto. Lo anterior, se desarrolla así, debido a que los líderes no se consideran dentro de los agentes que también necesitan un cambio. Las personas como humanos con frecuencia creen ser los mejores cuando en realidad no lo son.

Los líderes verdaderamente influyentes, no creen ser una medicina o receta que se deba tomar para alcanzar el cambio. La mayoría de la información literaria sobre el cambio se mantiene en la base de identificar y movilizar a todo

aquel que este dentro de la organización que, bien por la labor que desempeñan o por su personalidad, desempeñan una gran influencia de la manera en como los demás piensan y actúan. Si analizamos bien, es importante, pero no es una solución exacta precisa para el cambio. Los líderes deben ser muy contundentes y los colaboradores, muy obedientes.

Si bien en toda institución se encuentra por lo general a un líder y ésta persona no va a dar solución a los posibles cambios que se puedan presentar dentro de la institución; sin la ayuda incondicional de los subordinados que son ellos quienes tienen la esencia pura de todo cambio porque lo viven en forma diaria en el interior de la institución. El líder debe dar el ejemplo dentro de la institución para ello debe demostrar carisma, conocimiento y una conducta ejemplar ante sus seguidores y trabajar en equipo para el logro de los objetivos.

Reforzar mecanismos

La manera de gerencial de forma tradicional el cambio destaca la importancia de fortificar y agregar cambios anhelados en estructuras, procesos, sistemas objetivos e incentivo correcto. Pero para llegar a ser eficaces, esos procedimientos deben considerar que las personas en su totalidad no siempre actúan racionalmente.

El dinero utilizado como motivador resulta ser el medio más costoso de todos. Las compañías que desarrollan y relacionan sus objetivos por temporadas a cambio de una buena remuneración de los trabajadores, descubren que casi nunca ello incrementa la motivación a un nivel como tanto ellos deseaban. La razón de esta justificación es práctica como psicológica: es sumamente complicado generar una relación importante entre un cambio de actitud y la remuneración.

Para esto, el desarrollo y el resultado deben ser justos. Para lo cual los trabajadores deberían refutar sus intereses particulares si el desarrollo de la situación violara sus ideas de justicia y equidad.

Al implantar cambios en cualquier nivel a las estructuras, procesos, sistemas e incentivos de una organización, a los administradores les incumbe tener mucha atención al sentido de justicia de los trabajadores especialmente a los procesos de cambios y los resultado que se quieren lograr. Se debe tener peculiar cuidado en colocarse allí donde las modificaciones alteran la manera en la que ellos se relacionan entre sí.

Sobre el particular en una empresa el líder es el gerente general que es la persona que posee facultades en hacer o deshacer las cosas. La mayoría de las empresas tratan de implantar novedades innovadoras dando una nueva visión a los objetivos; para ello se requiere motivar e incentivar con una remuneración razonable a los trabajadores por el cambio racional que se implante. En la práctica de lo expresado se espera un resultado óptimo para ello hay que informar a todo el personal lo que se quiere conseguir con la finalidad de cumplir con las metas propuestas.

Creación de capacidades

Las teorías del cambio reiteran que es de importancia la creación de habilidades y talentos necesarios realizar una modificación deseada. A pesar que resulte dificultoso dar una negativa a ello, en el desarrollo práctico hay dos cuestiones a tomar en cuenta.

Los trabajadores son lo que piensan, lo que sienten y lo que creen. Si los directivos pretenden optimizar el desarrollo de actividades modificando la manera del comportamiento de los empleados, con preferencia descuidan lo que ellos piensan, sienten y olvidan también sus creencias, esas que lo impulsan a realizar determinada conducta como seres humanos.

El tener las mejores intenciones no basta, los mejores programas encargados del desarrollo de habilidades suelen recordar con frecuencia que las personas aprenden más desarrollando actividades que oyendo teorías y explicaciones. Dichos programas por lo general se basan a simulaciones participativas, dramatizaciones y palabras de compromiso que dicen los participantes, tales frases como “practicar” lo aprendido en el desarrollo del

trabajo. Pero con frecuencia al día siguiente y con mucha facilidad olvidan sus promesas.

Esto se debe a ausencia de rastreo y control, siempre bien intencionado. Esto sucede debido la falta de realización de algo formal para iniciar el desarrollo de las nuevas habilidades. En este rol, el tiempo y la energía solicitados para poder sumar en el desarrollo una nueva actividad, inclusive para modificar la forma en que determinadamente se hacían as cosas, esto no se consigue, llegando de pronto un día y dando órdenes y tareas a todos. Por lo tanto es necesario localizar debido a que la capacitación pasa de una actividad realizada por única vez a otras actividades totalmente distintas diariamente.

En un centro de trabajo quien tiene la facultad a dar órdenes es el gerente hacia los subordinados, los cuales tienen que acatar; sin embargo son los trabajadores pieza importante dentro de las empresas y está demostrado que son ellos aprenden realizando una actividad, es decir elaborando algo novedoso.

De igual manera los trabajadores deben estar constantemente en capacitación por los cambios e innovaciones que se aprecia por la globalización, la tecnología entre otros los mismos que servirán para una mejor producción y por ende el crecimiento de las empresas.

Importancia del liderazgo en la educación

Gairin (2000), menciona que se ha demostrado que la conducción académica, tanto profesional como técnica experta en organización y como en su rol de líder institucional, es “un factor determinante de la calidad educativa” por las siguientes razones:

Sobre el particular puedo opinar que si bien en una institución educativa sea de nivel superior o universitario los encargados del adecuado manejo en la dirección académica es el director o administrador, los cuales deben aplicar toda su experiencia profesional en cuanto al liderazgo pedagógico, la misma que es fundamental para la marcha de la institución.

Razones de tipo sociológico: Ningún grupo de personas funcionan de manera eficaz con la ausencia o aplicación de al menos un tipo de liderazgo, aun así este factor no es considerado, por las siguientes:

En el tipo de organización que tienen las instituciones profesionales de tipo liberal, todas las personas se sienten como líder y más en profesionales de educación. Por ello, los docentes tienen un título universitario que les otorga la facultad de ejercer un liderazgo. Así, este tipo de liderazgo dada por las circunstancias restringe o cuestiona a otro tipo de liderazgo que sea ajeno al que desarrollan ellos.

Hasta la actualidad, la educación depende del tipo de “cultura administrativa”, en donde cada empleado conoce las tareas que debe, estos enfocados mediante el punto de vista de procedimientos y normatividad; en casos favorables, estos acceden a recibir una supervisión, así se les recuerda la normativa y estos son representados por el director técnico dando la cara a la administración a los padres. Si bien todos los profesores obtienen un título que la universidad le otorga a nombre de la nación para cumplir fielmente su profesión, y deben actuar cumpliendo a cabalidad las normas internas de la institución, por lo mismo que serán supervisados por su jefe inmediato y dar realce a su centro de trabajo para el bienestar de la comunidad y los padres de familia sean los que evaluarán y recomendarán sobre la exigencia de la institución.

Razones de tipo psicológico: Según Conger (1999) si un conjunto de personas se siente forzado a realizar sus labores de trabajo con una minúscula dinámica de colaboración, imputada por las normativas legales o por el tipo de cultura de la sociedad, dan como origen la aparición de tensiones por un lado la de los objetivos de la organización y por el otro, la de los intereses particulares o individuales de aquellos que conforman el grupo, para ello “Es de necesidad que el líder armonice los objetivos institucionales e individuales”, debido a que corresponder a un trabajo que debe realizar el líder.

Razones de tipo profesional: Se tienen un par de figuras presentes en la “gestión de un grupo”. Aquí tenemos: La obtención de resultados de calidad basada en la satisfacción del cliente y las relaciones humanas.

Según Álvarez De Mon (1998), el líder como persona no es especial y carismático que guía las intenciones del resto de los humanos corrientes, tampoco se convierte en una imagen malvada que prospera por su gran adaptación a los cambios cada momento y que este jamás va contra del sistema.

El líder no debe parecer como una forma de apoderado que dirige a sus descendientes sumisos y con poca experiencia. El liderar es un arte, que tiene que ser desarrollado, ya que no basta ejercer con el instinto o gracia que se posea para con su desarrollo. Por consiguiente existen ciertas técnicas y principios fundamentados que sirven para la atención y realización de un trabajo con los trabajadores seguidores. Entonces deducimos que, la imagen que tiene un líder se representa desde cómo se desarrolla la cultura y los valores individuales que se posee, debido a que un sujeto líder para poder ejercer el liderazgo a otras personas, primero tiene que liderarse como ser, la cual lo enfoca a tener una actitud positiva frente a sus colaboradores.

Para Davis y Thomas (1992), los directores efectivos se originan como individuos que exponen una visión precisa referente a lo que se pueda llegar a convertir su institución educativa, tienen la capacidad de transferir la visión y alentar a los demás para lograrla; poseen expectativas realizadas de los docentes y los estudiantes, por ello logran involucrarse en los procesos formativos. Estos sujetos se preocupan por la utilización eficaz del tiempo y generan nuevas formas y muy creativas del uso de los recursos materiales y humanos de sus entes. Ejecutan seguimientos y evaluaciones de manera continua del rendimiento agrupado de los estudiantes y hacen uso de los resultados para guiar en los planes docentes.

González (2012), menciona que la modificada y a su vez más complejo requerimiento que la sociedad le propone a la actuación de la función docente, hacen recomendable que el docente que posea en su desempeño laboral enfocado en las competencias del liderazgo transformacional, deben llevarlo a favorecer aprendizajes de importancia en los estudiantes, incitando al cambio continuo tanto como en la innovación en los centros educativos y, resaltando, comenzar conjuntos los trabajo donde estos puedan ser parte de institución

educativa que facilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes.

Según Gonzáles (2012), Burns con su trabajo "Leadership" da señal a un nuevo modelo de pensamiento del liderazgo, en dicho trabajo aparece la diferencia entre el liderazgo transaccional y transformacional. Por otro lado, Bass (2006) quién estudia el planteamiento de Burns (1978) para así operativizarlo y conseguir la línea de investigación que haga referencia al actualmente conocido liderazgo transformacional. Los estudios de Bass sostienen sus estudios en el trabajo de Burns, donde operativiza la influencia transaccional y desarrolla el modelo transformacional en base a tres dimensiones:

Recompensa contingente, es la que fomenta la compensación de premios por un óptimo desarrollo de tareas, reconoce los logros obtenidos y los motiva a seguir.

Dirección por excepción (activa), hace seguimiento e investiga a la eliminación de desorientaciones que causen distancia de las normas instituidas, y si en caso existiera toma para corregir dichas acciones.

Dirección por excepción (pasiva), intercede cuando los estándares no son satisfactorios.

Según Maureira (2004), Bass (2006) hace referencia que el aspecto transaccional es aquel que reposa fundamentalmente en que su dominio se concentra principalmente en las carencias económicas que tiene el subordinado, a su vez añade, la existencia de otro tipo de influencia, al cual se nombra transformadora, el que indica que se asienta fundamentalmente en el autoconcepto y el autoestima que tenga el trabajador, es así que el líder transformacional alienta y motiva a sus colaboradores a edificar un autoconcepto que tenga parecido a la idea de autoconcepción y la misión del líder.

Para Burns (1978), los líderes transformacionales realzan los deseos que se presentes en los subordinados ya sea de logros o autodesarrollo de los mismos, impulsan el progreso de grupos y organizaciones, estos tipos de líderes

estimulan en las personas llegar a un conocimiento alto de temas relevantes para el grupo y la institución, de manera que se incrementa el nivel de confianza de los colaboradores, progresivamente los orienta desde las ideas de los intereses hacia la existencia para alcanzar intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

Dimensión 1: Estilo transformacional

Castro, Nader y Casullo, (2004) citaron a Burns, (1978) quien describe que el liderazgo transformacional se refiere al transcurso del manejo de equipo que incrementa los anhelos del logro de resultados y del desarrollo individual de los subordinados, del mismo modo promueven el desarrollo de equipo de personas e instituciones. Las transformaciones con éxito y las no de las instituciones han puesto a manifiesto la fortaleza que tiene el liderazgo, pero a su vez se tiene en cuenta que existe sumado a esto un número de variables que afectan que las instituciones lleguen a tener éxito, sin embargo, resulta indiscutible la relevancia que posee en la organización, este modelo de estudio del liderazgo muestra un actuar en la cual sobresale el carisma, la inspiración, la capacidad de despertar y enseñar intelectualmente a los estudiantes y la relación personal que instituye con cada participante. Este estilo de liderazgo tiene cuatro indicadores estos son:

Carisma o Influencia idealizada, se presencia respeto por el sujeto que aplica el liderazgo, aquí el líder intenta ser simulado o copiado y que expresa niveles elevados de perspectiva en sus subalternos.

Inspiración, se refiere al nivel en que el líder carga de energía a sus subordinados proporcionando una visión futurista, ver los objetivos y propósito.

Estimulación intelectual, esto está marcado por los actos del líder concerniente con la incitación o provocación a que los colaboradores solucionen los problemas de forma creativa y renovada ante conflictos y dificultades.

Consideración individualizada, se refiere al soporte que el líder da a los subordinados, dando relevancia a las necesidades que tienen las personas para alcanzar un desarrollo personal.

Dimensión 2: Estilo transaccional

Castro, Nader y Casullo, (2004) citan a Donini, (2001) aquí nos dice; que el liderazgo transaccional se fundamenta a una reciprocidad de relaciones que se generan entre el sujeto líder y los seguidores, e inversamente. Otros llaman a este enfoque como situacional, de contingencia o afectivo, debido a que se ve reflejado en un nivel técnico en pactos más cordiales y permanentemente en una correspondencia entre el líder y sus seguidores, esta idea se basa en esa interacción en que se desarrollan el líder y los subordinados y viceversa, es un modelo donde se respetan los acuerdos y pactos negociados entre los sujetos dependientes del líder y el líder propiamente dicho, aquí se valora a los equipo de modo segmentado de acuerdo a equipos de excepción según criterios que el líder identificara, generalmente de manera subjetiva. El líder y de manera personal cada seguidor estipulan lo que cada uno espera del otro; este grupo de expectativas da como resultado la conducta en el accionar de ambos, estos están regulados por expectativas individuales, negociaciones entre ambos y así progresivamente. Este desarrollo de intercambio, se premia por un contingente que ve el buen desempeño, es lo que resalta con frecuencia y hace referencia al liderazgo efectivo. Tiene dos indicadores:

Recompensa contingente, es una relación entre líder y subordinado que es guiado, esto manifiesta por un trueque equitativos. En este punto el líder encuentra las carencias de los subordinados y desarrolla y ejecuta una transacción poniendo las necesidades del conjunto y frente a las particulares de cada sujeto. Así genera premios o castigos, esto siempre relacionado al alcance de los objetivos estipulados inicialmente.

Manejo por excepción, la intervención del líder solo se da cuando es necesario realizar modificaciones o correcciones en los comportamientos y conductas de los participantes. Con frecuencia el líder solo interviene para volver a encaminar los objetivos y estos no se desvíen, por ello son negativas y de crítica para sus seguidores.

Dimensión 3: Estilo Laissez Faire

Castro, Nader y Casullo, (2004) citaron a Donini (2001) El líder Laissez-Faire encomienda todo a lo espontáneo y natural de los participantes del grupo. No asigna labores. Deja al grupo que ellos determinen y distribuyan de las tareas, causando desconcierto, desorganización y enfrentamientos entre los participantes. Este tipo de líder no evalúa, ni pone castigos. Se muestra inseguro y por eso permite acciones libres, esto se refiere a la abandono de liderazgo. Es un estilo considerado ineficaz. En el desarrollo de las operaciones: es un tipo de liderazgo que permite todo, la autoridad está ausente y hace falta de uno que necesita el grupo para ser conducido.

Laissez Faire simboliza la ausencia de transacción en todas las clases. El líder se aleja de tomar decisiones, no posee autoridad y no tiene responsabilidad. Es considerada el tipo de liderazgo más ineficiente de todas.

Teorías relacionadas a la Variable comunicación asertiva

Fundamentos teóricos de la comunicación asertiva

Cabe subrayar que, en 1919, Maxwell accedería a la comunicación hallar nuevos espacios para el flujo de información oficial de la llamada Gerencia, aterrizando a lo que actualmente se conoce como comunicación descendente. También en los Estados Unidos, comenzando en la década de los años 20 del siglo XIX, la sociología, con la ayuda de los métodos cualitativos manejados por la psicología social, aumentó los horizontes del estudio de la comunicación en las compañías, y las contribuciones realizadas por efecto Hawthorne (1927), formaron la concepción moderna de la comunicación en las instituciones en la que, a través de los postulados de la escuela de las relaciones humanas, se abordó la comunicación entre los trabajadores y los jefes originando así la comunicación descendente.

En ese mismo orden sobresale uno de los cimientos actuales de la comunicación en las compañías, que se desglosa de los aportes de Chester Barnard 1935, que por medio de explicativos estudios dimensiona a la institución

como un sistema de colaboración entre todos los participantes, en el que cada individuo posee la necesidad de relacionarse con sus colegas de trabajo, brotando así la actualmente nombrada comunicación horizontal, la misma que estableció la Escuela Sistémica que, por su lado, extendió las fronteras de la comunicación con una visión hacia el público externos de la institución.

De igual forma, Ocampo (2007), también afirma que en 1943 Abraham Maslow, ahondó los estudios a partir de métodos experimentales la relación motivación- productividad, añadiendo aportes significativos a la transmisión de información e ideas en las compañías, iniciando el camino a la relación comunicación-motivación, que sería más adelante otros de los pilares de la comunicación actual en las instituciones.

Finalmente, según Ponce (2013), la expresión de comunicación asertiva se empieza a manipular en la década de los años 70, y se puede definir según Monjas 1996, a modo de una conducta interpersonal que involucra la expresión directa de sentimientos los propios y la protección de los derechos personales, sin obstaculizar los derechos de los demás. Así mismo Dalt de Mangione y Difabio de Anglat (2002), se refiere a la manifiestan que tienen los sujetos es decir su capacidad para dar a conocer a otros sus sentimientos, opiniones, ideas, creencias, en comunicación con otras personas o grupo de ellas, de forma segura, sin rodeos, honesta y de la mejor forma posible, sin originar ningún tipo de agresividad o ansiedad.

Según lo mencionado por dichos autores, la comunicación asertiva reside en la capacidad que posee el individuo de transmitir sus pensamientos, ideas y opiniones originando a su vez, la eventualidad de diálogo entre participantes, ya que la asertividad accede llevar a desarrollar el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) en la institución de modo eficiente, a partir de una comunicación apropiada y con respeto, indagando el buen entendimiento que se debe desarrollar en los diferentes niveles de la organización.

La utilización de la comunicación asertiva a través de las habilidades sociales, compone un instrumento importante y fundamental en la institución a

nivel interno, ya que su manejo se convierte en ahorro de tiempo, en procesos más rápidos, disipación o corrección de malas interpretaciones, mejor toma de decisiones, relaciones de los colaboradores de manera más profesional y sin malas intenciones entre los participantes que componen la institución, incremento de la productividad y optimización del servicio final a los clientes.

Avendaño (2014) dejar ver que la comunicación asertiva “genera ventajas competitivas sobre las demás instituciones, debido a que crea diferenciación a raíz del desarrollo de un componente de transmisión grupal y no individual”. Las opiniones originadas dentro de la compañía y que son informadas de modo efectivo, traen como resultado mejores efectos que producen una mejor utilización de los recursos e inventiva en los participantes que conforman el grupo, al mismo tiempo que benefician las transacciones que realizan los clientes internos con los clientes externos.

De acuerdo con los estudios realizados por la psicóloga De la Plaza, (2008) en su libro “Inteligencia Asertiva”, este tipo de inteligencia genera una comunicación eficiente, constituyendo asimismo los afectos y, por ende, la empatía en las relaciones de un participante determinado con el grupo. En resumen, tal clase de comprensión accede a emitir mensajes de una manera sencilla y, quien los recibe, lo hace con los mínimos ruidos comunicacionales y de una forma amena y respetuosa. Al mismo tiempo añadió que las compañías son sistemas dinámicos y complicados a los que el empleado dedica gran parte de la vida, aproximadamente una mitad de ella; la otra mitad, en general, a la familia, razón por la que resulta fundamental que, en el ambiente de trabajo, el participante, sepa interactuar de manera asertiva, tanto con sus clientes internos como externos, de manera que establezca relaciones armónicas y constructivas. "Todo esto sirve para destruir esas auténticas nubes negras que en muchas ocasiones acompañan de mala manera a las relaciones laborales, entre compañeros de trabajo y con las diferentes jerarquías con que nos toca convivir de manera diaria".

Principios de la comunicación asertiva

Los principios de la comunicación asertiva son los siguientes:

Autoestima

Rogers y Agarwala (1980) afirma que la autoestima está referida por una parte la figura que el individuo de sí mismo y de sus relaciones desarrolladas con su medio ambiente y, por otra jerarquía de valores y objetivos- metas. La autoestima tiene tres niveles que son autoestima alta, baja o inflada. Cabe destacar que se identifica a la persona con autoestima alta porque son seres entrenados, agradables que saben cuáles son sus límites, que dicen sus opiniones solo cuando el momento así lo requiere e identifican sus equivocaciones, por otro lado, las personas con autoestimaba baja son personas que tienen miedo de hablar con los demás y compartir circunstancias con su entorno, la figura que tienen de ellos no les gusta y por lo tanto casi nunca toman la iniciativa de nada, y finalmente están las personas con autoestima inflada son personas que son ególatras, imaginan que el mundo gira en su entorno y que son los mejores que toda la tierra. (p. 23)

Confianza

Según Mayer, (1995) La confianza es:

La buena voluntad de (individuo, grupo o compañía) que son sensibles a la acción de otro, con base a la expectativa de que el otro individuo realizara una acción justa, sin considerar que el otro cuenta la habilidad de dirigir y controlar la acción para obtener mejores resultados en el intercambio. (p. 710)

Un individuo que goza de la cualidad de confianza siente que tiene la capacidad de salir victorioso de las dificultades que puedan presentarse, ya que sus acciones aportan cosas útiles a su entorno de desarrollo.

Empatía

Según Vértice, (2009) dice que “la empatía es la capacidad o habilidad para situarse en lugar del otro, es una habilidad básica de la comunicación interpersonal la cual accede una comprensión sólida entre las partes”. (p.20)

La empatía se especializa por buscar un sano desarrollo y perfeccionamiento en todo tipo de relación y no se refiere a que la persona debe estar de acuerdo con los sentimientos de la otra persona sino a entender que la otra persona tiene ciertas razones para que actué de esa manera y sienta de ese modo.

Escucha activa

Según Vértice, (2009) precisó: “la escucha activa se refiere en escuchar con comprensión e interpretar la comunicación desde la manera en que ve a la personas que habla, manifestando interés ante la emisión del mensaje”. (p.16)

De acuerdo con la definición anterior, la escucha activa permite que el individuo atienda a lo que la otra persona está diciendo ya que esta tiene la predisposición de prestar atención al mensaje que se emite, para conseguir una escucha activa óptima, el receptor después de oír el mensaje debe entenderlo y a través de la comunicación verbal y no verbal dar a conocer que el mensaje ha sido comprendido.

Definiciones de comunicación asertiva

La Universidad de Valencia – España detalla que los estilos básicos de comunicación son:

Comunicación asertiva. A un modo más sencillo, claro y directo, es utilizado por individuos con buena autoestima y seguridad en ellos mismos, que buscan en la comunicación plantear maneras que sean satisfactorias para todos, sin hacer uso de actos manipuladores o acciones fingidas.

Perilla (2012, p. 3) la define como “la contestación oportuna y directa, que respeta propia opinión así también como la de los demás, que es honesta y moderada para con los implicados”

González (2014, p. 92) la define como “la emisión-recepción de mensajes entre participantes en un modo de completa reciprocidad y aprobación”

Daniels (2016, p. 26) la define como “la capacidad de los individuos para dar a conocer sus sentimientos, doctrinas, opiniones, credos, en situaciones de interacción grupal, de forma positiva, directa, honesta y apropiada, sin que se origine conductas agresivas o ansiosas”

Concepciones acerca de la asertividad

Hay registros de numerosos conceptos de asertividad. Algunos de los autores lo consideran como la acción que facilita la disminución de la ansiedad, otros en cambio lo visualizan como la protección de los derechos propios y algunos suponen que es la habilidad que da a conocer sus sentimientos y maneras de pensar.

Diferentes Autores definen asertividad a continuación algunos conceptos:

El constructo asertividad fue definido por Alberti y Emmons en el año 1970, como “la conducta humana que fomenta la igualdad en las relaciones humanas, accediéndonos actuar en protección de los propios intereses, protegernos sin ansiedad injustificada, pronunciar sincera y afectuosamente nuestros sentimientos y poner en práctica nuestros derechos individuales, respetando los derechos de los demás” según afirman las autoras Peñafiel y Serrano (2010).

Del mismo, indican que la asertividad descende de un enfoque médico, en donde la definición se orienta a un conjunto grande de comportamientos realizados con un grupo de personas, esto se refiere a la capacidad social que tiene el hombre de expresar lo que piensa, siente y lo que se cree de forma oportuna al medio y sin ansiedad. Para que esto se desarrolle es necesario de óptimas estrategias de comunicación. Sin embargo, el concepto de asertividad

se ha desarrollado y se considera que la conducta asertiva está orientada los comportamientos interpersonales cuyo desarrollo siempre envuelve un grado de riesgo social, en otras palabras cabe la posibilidad que se tengan ciertos resultados negativos con relación al término de la conducta asertiva. Por lo tanto, ser asertivo significa permitir que los demás conozcan lo que sientes y piensas de manera que no les ofenda, pero que al mismo modo te acceda expresarte.

En este mismo orden de ideas, el autor García (2010) expone asertividad como: “aquella habilidad social que congrega las conductas y pensamientos que nos permite proteger los derechos de cada ser, sin violentar ni ser violentado”. (p.10) Por su parte Hare, (2000) opina que: “la asertividad o afirmación no es un tipo del carácter con el que nacen todas las personas en este mundo. Más al contrario, se trata de una destreza de comunicación, y como cualquier otra habilidad puede aprenderse en el transcurso de la vida”. (p.13)

Shelton, y Sharon, (2004) sostienen que “actuar con asertividad consiente en dar a conocer las necesidades, pensamientos y sentimientos con sinceridad y sin rodeos, considerando respetarlos derechos de los demás, sin violarlas”. (p.18)

La asertividad es la destreza de dar a conocer y comunicar nuestras aspiraciones de una manera abierta, directa, amable y franca, obteniendo expresar lo que queremos decir, pero sin transgredir contra los demás. Por tanto se refiere de expresar nuestros derechos y responsabilidades una vez que se valoren convenientemente las circunstancias en las que se manifiesta dicho comportamiento y no se perjudiquen los derechos y decoro del que recibe el mensaje”. (p.24)

Los autores mencionados anteriormente en sus diferentes conceptos e ideales coinciden con la definición del término asertividad y a base a estos se puede decir, que la asertividad es una habilidad con la que cuenta cada individuo que facilita el desarrollo y fomenta a que este genere relaciones interpersonales de manera positiva, para ello debe contar con una actitud de respeto y tolerancia para con los demás, admitiendo las diferencias que existen entre unos y otros, con tolerancia, de esa manera está aprendiendo a comportarse provechosamente

y a su vez solidariamente, aquí podrá aportar cosas propias y apreciar los aportes de los demás.

Según Van, Hofstadt y Gómez, (2006) sostuvieron:

Los individuos con este modo de comunicación son hábiles de expresar sus sentimientos, opiniones e ideas, amparando sus derechos y respetando el de los demás. Cuando hace esto, provee que los otros se expresen libremente y lo concibe manejando de la forma más adecuada posible, los mecanismos actitudinales de la comunicación.

Por otro lado, Smith (2000), hace referencia a la comunicación asertiva como la que “está destinada a conseguir resultados eficaces y acomodarse a las circunstancias”, (p. 45), en otras palabras son precisas las expresiones que se dan en los objetivos y firmes en la intención para alcanzarlos, sin llegar a ser violentas u ofensivas, pues considera los anhelos y derechos de otros individuos sin la intención de tratar de obligar a hacer su voluntad a la fuerza. Este tipo de comunicación alcanza un grupo de acciones encaminadas a ejercitar a las personas, en donde se protegerán sus derechos sin violentar ni ser violentados.

De acuerdo con lo que mencionó el autor, existen muchas características del individuo que hace uso de la comunicación asertiva, iniciándose por aceptar su realidad, sus aciertos y errores, así como utilizar sus habilidades personales y no sentir vergüenza de ello. Otra de las características que presenta este autor es la libertad para manifestarse o expresar lo que piensan o sienten los interlocutores sin lastimar a los demás.

En la comunicación asertiva, los individuos son capaces de comunicarse fácil y libremente ante una persona conocida o extraño y en todas sus acciones y conversaciones se respeta a sí mismo, acepta sus límites, conociendo sus propios valores intelectuales y sociales. En este tipo de comunicación también se evidencia un enfoque activo, firme y se evitan los extremos de pasividad o agresividad destructiva.

La comunicación asertiva se establece por los aspectos significativamente relacionados por los rasgos de personalidad que determinan a cada persona, pues cada persona de la institución tiene un estilo propio de comunicación que se manifiesta en el momento de interactuar con los demás. El mensaje debe reflejar la intención de lo que se desea transmitir, este debe ser transparente y conciso evitando las ambigüedades y confusiones. Finalmente, el contexto debe apuntar a las circunstancias que envuelven el momento en el cual se origina la conversación, para ello se debe considerar: el lugar, el momento y los entornos emocionales de los participantes con las que se entablan las conversaciones.

Tipos de asertividad

Asertividad básica.- Se define como la asertividad donde la persona da a conocer sus sentimientos, creencias y opiniones personales. Ejemplo: Cuando se interrumpe dice: “disculpe, me gustaría concluir que estoy haciendo”.

Asertividad empática: Se utiliza para dar a conocer las necesidades hacia la otra persona. Ejemplo: Ante personas insistentes: “valoro el ofrecimiento y lo agradezco, pero prefiero estar solo”

Asertividad confrontativa: Se define cuando las palabras que utilizan los otros individuos no concuerdan con sus acciones. Ejemplo: “Te mencione que no tenía problema que usaras mis discos, solo si antes me consultabas. Pero ahora estas tocando mis discos sin haberme consultado. Me gustaría saber. ¿Por qué? Esto se diferencia de la agresión “¡aja!, ese es mi anhelo ya veo que lo que digo no valen para ti”.

Por su parte, Gispert (1999) muestra una serie de características de las personas con comunicación asertiva, éstas se pueden concretar como siguen:

Estas personas sienten una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente y lo que quiere. Asimismo, piensan en los resultados de lo que pretende decir antes de hablar, así no dañar a los demás, pero a su vez para concretar y expresar su opinión de la forma más transparente posible, sin ambigüedades. Igualmente, dice lo que piensa, pero sin humillar, desagradar o alterar a otros. La conducta asertiva hace que se respete

asimismo y a los demás.

La persona asertiva se satisface al expresar sus ideologías y sentimientos, aunque no siempre consiga lo que se propone. También reconoce cuando sus ideas tienen conflictos con los otros miembros, pero sabe prevenir las consecuencias y resolver las dificultades sin que le inquieten demasiado. De la misma manera, es apto de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier individuo, sea esta ajena a su círculo social o conocida, y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta y franca.

Igualmente, en todos sus comportamientos y expresiones se respeta a sí misma y admite sus límites, tiene de manera permanente presente su propio valor y desarrolla su autoestima, es otras palabras, se aprecia y se quiere tal como es. Su vida tiene una orientación proactiva ya que desea y trabaja en ello para alcanzarlo, desarrollando lo necesario para que las cosas ocurran en vez de esperar inactivamente a que las cosas ocurran por arte de magia.

Con respecto a los planteamientos anteriores se concluye, que el que emite o el que hace uso de la comunicación asertiva envía los mensajes muy claros tal que son entendidos por el receptor sin tener que explicárselos o acudir a otras indicaciones que le permitan conocer o comprender el mensaje dicho. Asimismo, el tono asertivo es armonizado y seguro, mostrando fluidez en las verbalizaciones, lo cual muestra gran seguridad produciendo transmitir la información con una calidad de unificación compleja, a su vez de conservar relaciones sociales de manera adecuada.

Componentes de la comunicación asertiva

Saber respetarse, se refiere en ser conscientes que somos seres humanos y tenemos energía limitada; respeto hacia lo demás, donde se considera a los demás como seres humanos y por ende merecen ser tratados con respeto y dignidad; ser directo, endosa a que los mensajes dados sean claros y sencillos: ser apropiado, cuando se va a dar a conocer una idea se debe tomar en cuenta el contexto donde se realiza; ser positivo, reconocer que hay un intento de ayudar a

los demás: y Saber escuchar, capacidad de comprender lo que la otra parte nos quiere transmitir.

Derechos asertivos

Derecho a ser su propio juez: Consiste en tomar la responsabilidad en uno mismo y quitársela a los demás. Debido a que cuando se duda de nuestro comportamiento nos volvemos impotentes para controlar nuestro destino sin tener la “norma” de cómo debemos comportarnos.

Derecho a no dar razones ni excusas: Se refiere a ser dueños de nuestro espacio y de cuanto somos y hacemos, porque si damos explicaciones de cada movimiento o acción que realizamos. Los demás tendrán el poder de juzgar si es erróneo, correcto o incorrecto y no se considera entonces ser asertivo.

Derecho a cambiar de parecer: Como humanos, podemos cambiar de parecer, hacer las cosas de forma distinta o hacer otras cosas. Quiere decir que nuestros intereses pueden cambiar y modificarse según diversas condiciones experimentadas.

Derecho a actuar sin la aprobación de los demás: Sea la conducta que poseamos en ciertos escenarios, siempre habrá alguien a quien no le guste la manera en la cual reaccionamos, por ello, cuando interactuamos con los demás es fundamental contar con su buena voluntad y amor fraterno para no ser manipulados.

Derecho a reusarnos a peticiones sin sentirnos egoísta: Las personas podemos evitar actividades que van en contra de nuestra escala de valores sin tener la sensación que estamos siendo malcriados con los demás.

Derecho a cometer errores: como personas podemos equivocarnos, es parte de la condición humana y se asume la responsabilidad de los errores, y lo mejor sería admitir y después corregir.

Efecto de la comunicación asertiva

Proporciona una fácil comunicación y disminuye la posibilidad de malas

interpretaciones de los demás de los mensajes emitidos, ayuda a poseer relaciones interpersonales más saludables, incrementa el Autoestima, accede que los demás se sientan respetados y valorados en el proceso comunicacional, beneficia a tener emociones positivas en uno mismo y en los demás.

Indicadores de la asertividad

Riso (2002) se refiere a las expresiones verbales y no verbales de la asertividad al momento de dar el mensaje, los cuales son: el mirar a los ojos, el volumen de la voz, la modulación y entonación de la voz, la fluidez verbal, la postura, los gestos y lo que abarca del mensaje verbal. (pp. 126-130)

Creencias de la conducta asertiva

Güell y Muñoz (2000, pp. 92-93) nos dan a conocer las creencias y actitudes que caracterizan las conductas asertivas de la siguiente manera.

Todos los humanos tienen derecho de pretender alcanzar lo que consideren mejor, solo si este no repercute negativamente a los demás individuos. A ser respetados, a pedir ayuda, no obligarla, y no negarse a asistir a otras personas si así lo desean, a sentir emociones como el temor, la tristeza, la ira, la angustia y a darlas a conocer sin lastimar los sentimientos de otros. Las personas poseen derecho de tener sus opiniones ante cualquier escenario y a declararlas sin insultar intencionalmente a otras, por último pueden equivocarse en sus actitudes, opiniones y comportamientos pero asumir las responsabilidades de ello.

Pasos para lograr una comunicación asertiva

Maya (2016) detalla los pasos para lograr fácilmente una comunicación asertiva:

Comunica en primera persona: Di cosas como “Yo pienso que deberíamos...”, “Me gustaría que...” entre otros, de esta manera a pesar de manifestar una acción concreta que se debe a tomar, damos a creer, que es una perspectiva propia y no algo obligatorio.

Argumenta siempre: para ser asertivo, debemos contar con argumentos sólidos para transmitir ideas y mensajes. De lo contrario se pasaría por manipulador.

Modestia y respeto primero: En el camino siempre habrá personas que no estén de acuerdo con lo que manifiestes. A pesar de saber que no tienen la razón, se deben respetar y ser modestos, teniendo en claro los principios y conceptos propios, tolerando a los que no entienden.

No te lo tomes personal: No se debe ser asertivo para hacer sentir mal o por hacer quedar mal a alguien. Se debe ser asertivo por convicción y moral. Si una persona está en contra de tus argumentos o tus ideas, no está en contra tuya.

Técnicas de asertividad para discusiones

Según los estudios de Castanyer (2014)

La técnica del disco roto: radica en hacer repeticiones sobre una propia idea de manera constante una tras otra, con calma, sin llegar a altercados ni caer en provocaciones que muestre el otro sujeto. A modo de ejemplo: - Tú eres el culpable de este retraso. (Disco roto) – yo tenía que culminar ese proyecto y no contaba con otra alternativa. – es que esto se repite siempre llegamos tarde a todos lados y ya estoy cansado. (D.R.) – Es cierto, pero esta vez, eres consciente que no podía alargar más la finalización de ese proyecto ni dejarlo para otro instante. – Pero date cuenta que por causa tuya, siempre tenemos retrasos y llegamos tarde. (D.R.) – Será cierto ello, pero te recalco que esta ocasión no pude hacer otra cosa que finalizar ese proyecto que estaba pendiente – etc.

Como se observó anteriormente, la técnica del disco roto no agrede o arremete al otro sujeto; más aún, acepta que es cierto lo que manifiesta en determinadas circunstancias, pero insta en repetir su explicación de manera constante hasta que el otro sujeto este convencido o, mínimamente, se percate que no conseguirá nada más con sus ataques.

Banco de niebla: conocida a su vez como la técnica de la claudicación simulada. Esta técnica reside en dar la razón al sujeto solo en aquello que se vea que es cierto dentro del grupo de sus ataques, pero rechazando al momento en ingresar

a mayores discusiones. De esta manera se otorgará una supuesta cesión de terreno, sin darlo en realidad, debido a, que en el fondo, se deja en evidencia que no se va a modificar la postura. Por ejemplo, - Tú otra vez eres el culpable de este retraso, como siempre. (Banco de niebla) – Sí, cabe la posibilidad que estés en lo cierto – obvio, como es frecuente, estas en distintas cosas que realizar justo antes de salir. (B.N.) – es cierto, generalmente tengo muchas labores que realizar justo antes. – Pues yo estoy cansado que por causa tuya siempre estemos retrasados. (B.N.) – Ya, es cierto, siempre estamos retrasados. Aquí el sujeto está señalando que modificará su conducta si el otro sujeto lo estima provechosamente, pero no simplemente porque el otro sujeto se encapriche en el acto

Para utilizar esta técnica, es de importancia medir el tono de voz en el que se da la respuesta, debido a que si se manifiesta esto de manera dura y cortante, exorbitantemente despectiva, puede producir la ofuscación en el receptor del mensaje. La tonalidad debe estar calmada y hasta levemente reflexivo, como recapacitando a las ideas que nos da a conocer el otro individuo.

Aplazamiento asertivo: Esta técnica de contestación es de utilidad para sujetos que dudan y que no poseen una inmediata respuesta al instante o para circunstancias en que se sienten fastidiados por el contexto o escenario y no se tiene la capacidad de contestar con claridad.

Reside en retrasar la respuesta que debemos dar al otro sujeto que nos ha reprochado, hasta el momento que sintamos tranquilidad y tengamos la capacidad de dar una respuesta correcta. Por ejemplo: - Tú como siempre eres el culpable que estemos retrasado, siempre es lo mismo. (Aplazamiento asertivo) – Mira, en una circunstancias discutible entre ambos. Si te parece, lo hablamos en otro momento, que tengo pendientes y lo dejamos con calma al finalizar ¿sí?

Si en caso el otro sujeto persiste, la postura que debemos tomar es insistir, por medio del estilo del disco roto. Debemos tener en claro que si no queremos discutir, no existe discusión posible.

Técnica para procesar el cambio: esta técnica residen en trasladar el motivo de la discusión, para analizar de aquello que sucediendo entre los sujetos

intervinientes. Esto se refiera a salir del contenido de la discusión y empezar a verlo desde una visión ajena o fuera. Por ejemplo:- Tú otra vez eres el culpable de este retraso, como siempre. – Pues no entiendo por qué dices eso. Estamos retrasados porque Tú quisiste filmar el partido de vóley en video. - ¡por qué dices ello! Yo empecé a hacer eso, porque te vi que te cambiabas muchas prendas y no veía cuando terminabas. Además, eres consciente de quién es el que generalmente está esperando ya listo para salir y quién es la que, siempre en momentos finales, tiene 300 cosas de importancia que hacer. Etc. (Procesamiento del cambio) – observa, nos estamos desviando del tema. Vamos a cambiar de tema si iniciamos a decir palabras de más. Ambos estamos muy agotados. Quizás este altercado no posee la importancia que le estamos dando ¿no crees?

Posiblemente lo complicado en una disputa es justamente lo que propone esta técnica: el de tener la capacidad de estar fríos y percatarnos de lo que está sucediendo. Debemos tener en cuenta de no mezclar y poner en discusión contenidos que no llevan a ningún lado, es preciso no permitirnos caer por provocaciones aun así sabiendo que es necesario defendernos. Es de mayor eficacia observar de manera objetiva a aquello que está sucediendo y dar la razón que parte de ello es culpa nuestra, que defender a capa y espada ante cualquier insignificante ataque que nos den.

Técnica de ignorar: radica en que la responsabilidad cae solamente en el otro sujeto que interviene. Esto es utilizable cuando observamos a nuestro oyente encrespado y furioso, y tenemos miedo que sus ataques culminen con muchos insultos, sin nosotros tener la posibilidad de defendernos. Por ejemplo: - Tú como siempre eres el culpable que estemos retrasado, siempre es lo mismo (Ignorar) – puedo ver que este muy enojado, es mejor a mi punto de vista hablar de esta situación después.

Así como la técnica del Banco de Niebla, en esta técnica también es de importancia medir el tono de voz al dar las respuestas. Un tono ofensivo o rudo sólo originará el aumento de agresividad en el otro sujeto, debido a que si de la nada se ha enfadado, los demás lo verían como una provocación. La mejor

salida es tener un tono esencialmente amable y comprensivo, respetuoso con el enojo del sujeto.

Técnica del acuerdo asertivo: Este modelo se asemeja en algo a la del Banco de Niebla, pero abarca un poco más, debido a que no termina en darle la razón sin mayor comentario, a su vez esta deja en evidencia, de cuál es la falla cometida y otra, el de ser o no una buena o mala persona. Esta técnica es apropiada en circunstancias en las que se da la razón al otro sujeto enojado, pero que no se admite la forma de expresarlo. Por ejemplo: - Tú como siempre eres el culpable que estemos retrasado, siempre es lo mismo (Acuerdo asertivo) – es cierto, estamos retrasados por causa mía. Pero debes saber que con frecuencia, no suelo tener esas dificultades.

En esta técnica de lograr “tranquilizar” al oyente, admitiendo el error (si efectivamente se ha cometido ¿por qué no admitirlo?), pero apartar de forma clara el “hacer” del “ser”. Si hacemos uso de este tipo de respuesta con individuos que suelen generalizar, se puede lograr el ser etiquetado en un futuro. Actualmente, es complicado quitar una etiqueta que determinada persona nos ha puesto. Esta técnica está orientada a evitar que dichos eventos ocurran. (pp. 64-66)

Dimensiones de la comunicación asertiva

Dimensión 1: Asertividad indirecta

Flores y Díaz (2004) indicaron:

Es la capacidad que tiene la persona para tener enfrentamiento directos, cara a cara, con otros sujetos en circunstancias comunes o laborales, estas pueden desarrollarse con su familia, amigos, superiores o colegas de trabajo; llevándolo a dar a conocer sus ideas, anhelos, sentimientos, pedidos, condiciones personales, favores, negarse a determinados hechos, dar y recibir elogios y maniobrar la crítica, por medio de cartas, teléfono u otros medios. (p. 36)

Dimensión 2: No asertividad

Así mismo Flores y Díaz (2004) nos manifiesta que la No asertividad “es la falta de habilidad del sujeto para manifestar sus anhelos, ideas, sentimientos, restricciones, elogios, e incluso empezar la interacción con otros sujetos y así hacer uso de la crítica”. (p. 36)

Dimensión 3: Asertividad

Flores y Díaz (2004) también nos dice que la Asertividad “es la habilidad del sujeto para manifestar sus restricciones, sentimientos, ideas, anhelos, derechos, para manifestar y elogios, hacer requerimientos y hacer uso de la crítica”. (p. 36)

Definición de términos básicos

Asertividad

Riso (1988) definió:

La conducta que permite a la persona expresarse adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos), decir y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y metas, respetando el derecho de los demás e intentando alcanzar la meta propuesta.

Autoafirmación

Según el Diccionario de la lengua española, f. Seguridad en sí mismo, defensa de la propia personalidad.

Comunicación

Según el Diccionario de la lengua española, f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Liderazgo: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Liderazgo transformacional: “liderazgo que se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización” (Daft, 2006).

Liderazgo transaccional: “transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores” (Daft, 2006).

Seguidor: es toda aquella persona que siente empatía con el líder, y gracias a las constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas y objetivos que estos comparten, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente (seguidores ejemplares) (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007).

Líder: “líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008).

Subordinado: es toda persona de rango inferior al jefe (seguidores pasivos), al que se le asignan tareas por atender, que requieren de dirección constante, por lo cual los subordinados se pueden volver perezosos ya que deben tolerar un líder que espera que se comporten de esta forma. (Hughes et al., 2007).

Jefe: es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández, Santo y González, s.f).

Comunicación: Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. A través del uso de diferentes medios de comunicación que mantengan informados, integrados y motivados a contribuir a su trabajo permitiendo el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación no verbal: Es el envío y recepción de información e influencia a través del entorno físico, la apariencia física y la conducta no verbal.

Comunicación verbal: Es el uso de las palabras para la interacción entre los seres humanos, el lenguaje propiamente dicho, expresado de manera hablada o escrita. Constituye un nivel primario de comunicación y se centra en "lo que se dice".

Comportamiento: Es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder en las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Compromiso laboral: Se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de "compromiso laboral" se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

Destreza: Es la capacidad que tiene un individuo de ser eficiente en una habilidad determinada.

Emociones: Son estados o rasgos de una cualidad temperamental o un agudo estado como punto de partida de su teoría cognoscitiva- motivacional- relacional de la emoción.

Expresión: Acción de manifestar con palabras o por medio de otros signos exteriores lo que uno piensa o siente.

Kinésia: Estudia la comunicación verbal donde se encuentra los movimientos corporales, expresión facial, gestos y posturas.

Pasividad Es aquella persona que no hace las cosas por sí misma, si no que deja obrar a los demás, la pasividad es una actitud opuesta al compromiso, a la acción constante, a la voluntad de dirigir la propia vida e involucrarse con y cada una de sus etapas.

Para verbal: Se define como el uso, que hace el emisor de un mensaje, de entonaciones, ruidos (carraspeos, llanto) pausas, silencios, énfasis y variaciones de la voz (tono, volumen, ritmo) en un acto comunicativo.

Proxemia: Distancia física que mantienen las personas en lugares comunes como el hogar o el trabajo.

Técnica: Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

1.4. Problemas de investigación

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017?

¿Cuál es la relación del liderazgo transaccional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017?

¿Cuál es la relación del liderazgo laissez faire y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica:

Los resultados de este estudio brindan información para desarrollar una mayor efectividad en la aplicación de estrategias de intervención en los estilos de liderazgo de los estudiantes de la Universidad Privada san Juan Bautista, dichos resultados serán fundamentadas con los enfoques teóricos para que lo empírico se convierta a científico.

Justificación práctica:

Nos ayuda a iniciar y sostener un cambio que indica a la Universidad Privada san Juan Bautista los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Pues gracias a un estilo de liderazgo que motiva e influye y fideliza a su equipo de trabajo despierta en los estudiantes de la Universidad Privada san Juan Bautista su creatividad, innovación, productividad, eficiencia con la organización, consiguiendo un clima organizacional bueno; asimismo, logra prevenir problemas en su personal, mejorar la eficiencia y calidad que brinda la organización.

Justificación metodológica:

Nos permite determinar describir la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada san Juan Bautista y ello explicado por el estilo de liderazgo de sus docentes, asimismo se explicará el estilo que predomina relaciona a la comunicación asertiva a través de la regresión logística.

1.6. Hipótesis de investigación

La relación del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, es directa y significativa.

La relación del liderazgo transaccional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, es directa y significativa.

La relación de del liderazgo laissez faire y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, es directa y significativa.

1.7. Objetivos de investigación

Establecer la relación del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Establecer la relación del liderazgo transaccional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Establecer la relación del liderazgo Laissez Faire y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

II. Método

2.1. Paradigma de investigación

La presente tesis cuenta con un paradigma positivista, según Zayas (2010, p.15) señaló que el paradigma positivista es: “El derivado de los avances de las ciencias naturales y el empleo del método experimental, como modelo de la investigación científica”.

2.2. Enfoque de investigación

La citada investigación presenta un enfoque cuantitativo, de acuerdo a lo establecido por Sánchez y Reyes (2015) mencionó a Schmelkes (1988) referente al enfoque cuantitativo, quien indicó que es: “La suposición de procedimientos estadísticos de procesamiento de datos. Hace uso de la estadística descriptiva y/o inferencial”. (p. 51)

2.3. Método de investigación

Martínez (2000) señaló acerca del método Hipotético-Deductivo:

Sostiene que las hipótesis científicas no proceden de la observación, sino que son creaciones de la mente humana, propuestas a modo de conjeturas, para ver si, en el supuesto de admitirlas, los sucesos o fenómenos de la naturaleza puedan quedar mejor explicados. El requisito fundamental para que fueran aceptadas se sujetaba a la confirmación que proporcionaban los hechos. La experiencia es necesaria para la contratación de la hipótesis, deduciendo de ella una conclusión en forma de supuesto tentativo, que se compara con los hechos. (p. 80)

2.4. Tipo de investigación

Sánchez, Reyes (2015) define a la investigación tipo sustantiva como:

Aquella que trata de responder a los problemas sustanciales, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales

que permita organizar una teoría científica. En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica o pura. (p. 45)

2.5. Diseño de investigación

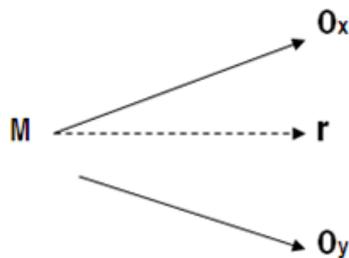
Martins y Palella (2014, p. 87) definieron al diseño no experimental:

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Martins y Palella (2014, p.94). Transversal o transeccional: “este nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas”

Según Tuckman (citado por Sánchez y Reyes; 1998, p. 83) en el tipo de estudio correlacional “involucra la recolección de dos o más conjuntos de datos de un grupo de individuos con la intención de determinar la subsecuente relación entre éstos conjuntos de datos”. De esta forma se puede asegurar que este estudio es correlacional porque su propósito es sólo describir la realidad de un grupo de sujetos ya existente y analizar su interrelación con otros factores en un momento dado.

Diagrama representativo de un estudio correlacional



Dónde: M = Muestra de Estudio

O_1 = Medición de los estilos de liderazgo

O_2 = Medición de la Comunicación asertiva

r = Coeficiente de Correlación.

2.6 Variables.

Definición conceptual: Estilos de liderazgo docente

El estilo de liderazgo “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. Aunque un estilo del liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder (Lussier, 2008, p. 65)

Definición conceptual: Comunicación asertiva

Según Flores y Díaz (2004), la comunicación asertiva “Es la habilidad del individuo para expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones, deseos, derechos, para dar y recibir alabanzas, hacer peticiones y manejar la crítica”. (p. 36)

Definición operacional: Estilos de liderazgo del docente

La variable Estilos de liderazgo está constituido por tres dimensiones el primero Liderazgo transformacional con cuatro indicadores y 17 ítems, la segunda dimensión denominada transaccional conformado por dos indicadores y 11 ítems y como tercera dimensión el liderazgo Laissez Faire que contiene un indicador y 06 ítems, cuyos rangos son: 1= Total desacuerdo, 2= Desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo, corresponde a una escala ordinal.

Definición operacional: Comunicación asertiva

Consta de tres dimensiones que se describe a continuación. La primera dimensión llamada asertividad que contiene tres indicadores con doce ítems. La segunda dimensión denominada asertividad Indirecta que a su vez contiene tres indicadores con veintidós ítems. La última dimensión es el no asertividad con dos indicadores ello contiene once ítems, con un total de cuarenta y cinco ítems. Dichos ítems serán medidos bajo el rango de una escala Likert.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Estilos de liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel		
Liderazgo Transformacional	Carisma	3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	Escala Ordinal	Pobre de habilidades		
		21. Cuenta con nuestro respeto.				
	Inspiración	33. Tenemos plena confianza en él.				
		34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				
	Estimulación intelectual	19. Nos da charlas para motivarnos.			1= Total desacuerdo	Alto dominio de habilidades
		22. Potencia nuestra motivación de éxito.				
		24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				
		4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				
		15. Nos hace saber 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 sobre viejos problemas de forma nueva.						
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.						
Consideración individualizada	29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	2= Desacuerdo				
	30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
	13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.		3= Indiferente			
	14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.						
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.						
Recompensa contingente	10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.	4= De acuerdo				
	11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
Liderazgo Transaccional	Dirección por excepción	12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	5= Totalmente de acuerdo			
		16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra operación.				
		2. No trata de cambiar nuestra forma de hacer las cosas mientras salga bien.				
		5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.				
		7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".				
Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de otro tipo de liderazgo	9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				
		18. No trata de 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.				
		1. La presencia del profesor tiene poco efecto en nuestro rendimiento.				
		6. No nos dice donde se encuentra en algunas ocasiones.				
		20. Evita tomar decisiones.				
		27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.				
		31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.				
		32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita.				

Tabla 2

Operacionalización de variable comunicación asertiva

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles
Asertividad	Predisposición personal	1. Puedo pedir que me enseñen como hacer algo que no sé cómo realizarlo.	Escala Ordinal	
		2. Solicito ayuda cuando la necesito	Completamente de acuerdo=5	Nivel bajo de asertividad
		3. Puedo reconocer públicamente que cometí un error.		
		4. Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta.	De acuerdo= 4	
		5. Expreso amor y afecto a las personas que quiero.		Nivel medio de asertividad
		6. Converso abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta.	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo= 3	
		7. Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.		
		8. Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal.	En desacuerdo=2	Nivel alto de asertividad
		9. Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.	Completamente en desacuerdo= 1	
		10. Me es fácil aceptar una crítica.		
		11. Puedo pedir favores.		
		12. Acepto sin temor una crítica.		
		13. Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.		
		14. Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.		
		15. Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as).		
Asertividad Indirecta	Predisposición con los demás	16. Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.		
		17. Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.		
		18. Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que		

2.7 Población:

Llamamos población al conjunto de individuos (personas, animales, cosas) sobre la cual se estudia una determinada característica, el tamaño de la población es el número de individuos que la componen (Sánchez y Reyes, 2015)

Tabla 3

Población de estudiantes de la escuela profesional de contabilidad en una Universidad Privada San Juan Bautista-Lima

Turno	Ciclo	Cantidad de estudiantes
Mañana	I	26
Mañana	III	35
Mañana	V	15
Noche	VII	29
Noche	IX	23
Total		128

La población de estudio en el trabajo de investigación es Censal que según Arias (2012, p. 33) que a diferencia de la encuesta por muestreo, el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población. Es así como los censos nacionales tienen como propósito la obtención de datos de todos los habitantes de un país en este caso se trabajó con los 128 estudiantes de la universidad ya mencionada.

2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica:

Para el caso de nuestra investigación utilizaremos la encuesta, teniendo en cuenta que a través de las preguntas especializadas que realizaré como investigador al objeto de estudio, podré obtener como respuesta la opinión de la muestra representativa.

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así, por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006).

Instrumento:

(Sánchez y Reyes, 2015), señala que los instrumentos son las herramientas específicas que se emplean en el proceso de recogida de los datos. Los instrumentos se seleccionan a partir de la técnica previamente elegida. En nuestro caso aplicaremos el cuestionario.

El cuestionario, al respecto, Carrasco (2013, p.318), nos dice que es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión

Los ítems a mejorar por presentar ambigüedades, duplicidad de preguntas o ser preguntas genéricas son: 2, 4, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 28 y 32 por estar en dos o más columnas de las dimensiones subyacentes.

Algunas mejoras sugeridas a los ítems observados, por ejemplo:

- Ítem 2 *“No trata de cambiar nuestra forma de hacer las cosas mientras salgan bien”*, mejorar, ya que es negativa y puede llevar a confusiones al momento de responder.
- Ítem 4 *“Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar”*, mejorar ya que presenta dos partes: la resolución de problemas y luego la actuación.
- Ítem 10 *“Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo”*, mejorar, ya que presenta doble afirmación.

Validez de los instrumentos

Expertos	Apellidos y Nombres	DNI N°
Doctor en Educación	Ocaña Fernández, Yolvi Javier	40043433
Maestro en Educación	Gallarday Morales, Santiago Aquiles	25514954
Maestro en Gestión Económica Empresarial	Flores Sotelo, Willian Sebastián	06175729

Confiabilidad:

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2015, p.168), la confiabilidad es del grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test. Es la estabilidad y constancia de los puntajes logrados en un test. La confiabilidad se realizará con el Alfa de Cronbach teniendo en consideración que nuestros índices o rangos son politómicos.

Como criterio general, citando a George y Mallery (2003, p. 231), sugiere las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa >.9 es excelente
Coeficiente alfa >.8 es bueno
Coeficiente alfa >.7 es aceptable
Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
Coeficiente alfa >.5 es pobre
Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (**CELIDA - A**)

Autores: Castro, Nader y Casullo, 2004

Significación: La variable Estilos de liderazgo está constituido por tres dimensiones el primero Liderazgo transformacional con cuatro indicadores y 17 ítems, la segunda dimensión denominada transaccional conformado por dos indicadores y 11 ítems y como tercera dimensión el liderazgo Laissez Faire que contiene un indicador y 06 ítems, cuyos rangos son: 1= Total desacuerdo, 2= Desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo y 5= Totalmente de acuerdo, corresponde a una escala ordinal.

Administración: colectiva.

Duración : Sin tiempo limitado. Su aplicación completa promedio es 30 minutos.

Aplicación : El ámbito de aplicación es el estudiante universitario.

Tipificación: Se han elaborado baremos los puntos de corte para el estilo de liderazgo son de acuerdo a los puntajes transformados a percentiles en 25% y 75%.

Tabla 4

Baremos de las variables

Variable / dimensión	Pobre de habilidades	Nivel medio de habilidades	Alto dominio de habilidades
<i>Estilo de liderazgo</i>			
Liderazgo Laissez Faire	Menos de 3.62	3.62 a 4.09	Más de 4.09
Liderazgo Transaccional	Menos de 2.17	2.17 a 2.83	Más de 2.83
Liderazgo Transformacional	Menos de 3.55	3.55 a 4.09	Más de 4.09
	Menos de 4.06	4.06 a 4.76	Más de 4.76

Confiabilidad de la Variable 1: “Estilos de liderazgo”

De la tabla 1, se observa que el valor Alfa de Cronbach para medir los estilos de liderazgo es en general buena, significando así, que el instrumento utilizado presenta una buena fiabilidad y coherencia interna.

Así mismo, se observa el Alfa de Cronbach en las tres dimensiones, donde la primera y tercera dimensión presenta una alta fiabilidad, significando así que el instrumento es fiable, mientras que en la segunda dimensión es aceptable la fiabilidad, por lo que sugiere su revisión.

Tabla 5

Análisis de fiabilidad de los Estilos de liderazgo

Variable / dimensión	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Estilos de liderazgo	,820	34
Liderazgo transformacional	,836	17
Liderazgo transaccional	,670	11
Liderazgo laissez faire	,829	6
L1	,822	
L2	,816	
L3	,816	
L4	,816	
L5	,812	
L6	,818	
L7	,809	
L8	,813	
L9	,818	
L10	,814	
L11	,820	
L12	,817	
L13	,815	
L14	,818	
L5	,812	
L6	,818	
L7	,809	
L8	,813	
L9	,818	
L10	,814	
L11	,820	
L12	,817	
L13	,815	
L14	,818	
L15	,810	
L16	,815	
L17	,813	
L18	,807	
L19	,810	
L20	,819	
L21	,822	
L22	,819	
L23	,814	
L24	,814	
L25	,816	
L26	,817	
L27	,810	
L28	,820	
L29	,822	
L30	,818	
L31	,814	
L32	,817	
L33	,818	
L34	,820	

Fuente: Base de datos piloto

Tabla 6

Matriz de Componentes sobre los estilos de liderazgo

Ítems	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L1		,568			-,411					-,379
L2						,852				
L3									,840	
L4						,348		,762		
L5		,778								
L6		,619								
L7				,757						
L8				,877						
L9		,343				,317	-,491		,386	
L10	,635								,500	
L11				,719						
L12	,655						-,561			
L13	,824									
L14	,722	-,379								
L15	,828									
L16				,566						,346
L17	,730			,323						
L18					,365	,684				
L19	,584						,383			,453
L20		,702								
L21										,842
L22							,714			
L23			,694					,302		
L24			,501		,302		,490			
L25			,705							
L26								,848		
L27		,791								
L28			,737							-,324
L29			,801							
L30			,808							
L31		,833								
L32		,547				,400			-,439	
L33					,831					
L34					,833					

Fuente: Base de datos piloto

De la tabla 6. Se observa que 14 ítems del total de 34 ítems son las que presentan problemas en la comprensión de las preguntas (ítems con dos o más colores en su fila correspondiente, por ejemplo el ítem 1, 4, etc) que puede ser a causa de: preguntas muy generales, preguntas que carecen de claridad, entre otros problemas. Por otro lado, los 20 ítems restantes no presentan problemas de comprensión en las preguntas (ítems con un sólo color en su fila correspondiente, por ejemplo el ítem 2, 3, etc.)

Los ítems a mejorar por presentar ambigüedades, duplicidad de preguntas o ser preguntas genéricas son: 2, 4, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 28 y 32 por estar en dos o más columnas de las dimensiones subyacentes.

Algunas mejoras sugeridas a los ítems observados, por ejemplo:

Ítem 2 *“No trata de cambiar nuestra forma de hacer las cosas mientras salgan bien”*, mejorar, ya que es negativa y puede llevar a confusiones al momento de responder.

Ítem 4 *“Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar”*, mejorar ya que presenta dos partes: la resolución de problemas y luego la actuación.

Ítem 10 *“Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo”*, mejorar, ya que presenta doble afirmación.

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de comunicación asertiva

Autores: (Flores y Díaz, 2004)

Significación: Consta de tres dimensiones que se describe a continuación. La primera dimensión llamada Asertividad que contiene un indicador con doce ítems. La segunda dimensión denominada Asertividad Indirecta que a su vez contiene un indicador con veintidós ítems. La última dimensión es la No Asertividad con un indicador ello contiene once ítems, con un total de cuarenta y cinco ítems. Dichos ítems serán medidos bajo el rango de una escala Likert.

Administración: Colectiva.

Duración : Sin tiempo limitado. Su aplicación completa suele durar unos 50 minutos.

Aplicación : El ámbito de aplicación es el estudiante universitario

Tipificación: Se han elaborado baremos para la comunicación asertiva son de acuerdo a los puntajes transformados al llamado puntaje T con 40 y 60 como puntos de corte.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Comunicación asertiva	0.934	45

Fuente: Base de datos

Tabla 8

Confiabilidad de la Variable 2: Comunicación asertiva

Baremos de la variable comunicación asertiva

	Nivel bajo de asertividad	Nivel medio de asertividad	Nivel alto de asertividad
<i>Comunicación asertiva</i>	Menos de 115	115 a 163	Más de 163
Asertividad	Menos de 50	50 a 65	Más de 65
Asertividad indirecta	Menos de 27	27 a 58	Más de 58
No asertividad	Menos de 27	27 a 52	Más de 52

Fuente: Base de datos

2.9 Métodos de análisis de datos

Una vez obtenidos los datos a través del cuestionario, se procesará dicha información a través del software SPSS- 22. Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach puesto que los instrumentos corresponden a una escala ordinal politómicas, para la prueba de la normalidad se utilizó Kolmogorov Smirnov para tomar la decisión estadística para la prueba de hipótesis, es este caso lo mencionado se realizó con la prueba Rho de Spearman

2.10 Aspectos éticos

La presente investigación se ha realizado sobre los principios éticos de verdad, objetividad, legalidad. En este sentido los datos obtenidos en la investigación corresponden a la muestra real y son verificables.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos.

Tabla 9

Estilo de liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pobre de habilidades	31	24%
Nivel medio de habilidades	66	52%
Alto dominio de habilidades	31	24%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

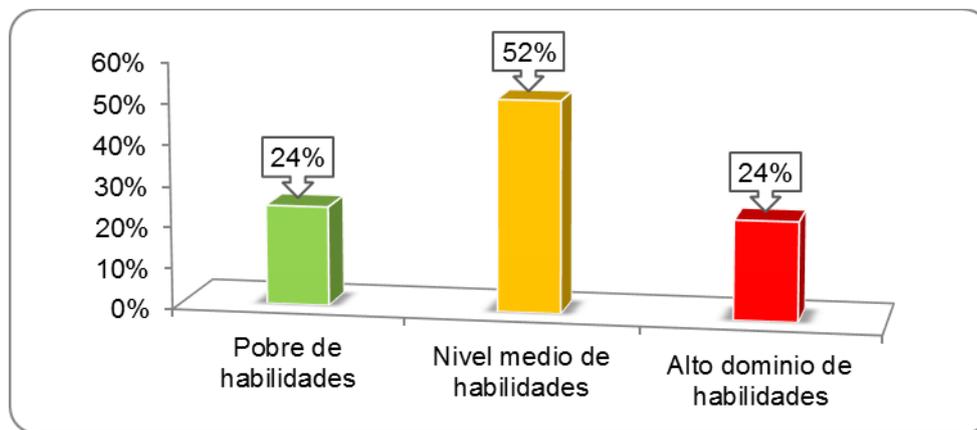


Figura 1. Estilo de liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 9 y figura 1, se observa que el 52% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima consideran que los docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo, mientras que el 24% de los mismos consideran que los docentes presentan un nivel pobre de habilidades de liderazgo.

Tabla 10

Liderazgo Laissez Faire del liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pobre de habilidades	34	27%
Nivel medio de habilidades	60	47%
Alto dominio de habilidades	34	27%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

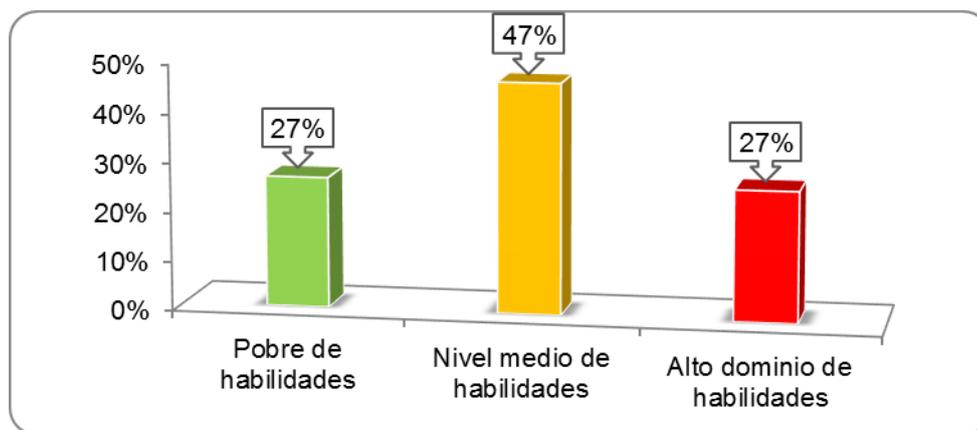


Figura 2. Liderazgo Laissez Faire del liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 10 y figura 2, se observa que el 47% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima consideran que los docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo Laissez Faire del liderazgo docente, mientras que el 27% de los mismos consideran que los docentes presentan un nivel pobre de habilidades de liderazgo Laissez Faire del liderazgo docente.

Tabla 11

Liderazgo Transaccional del liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pobre de habilidades	35	27%
Nivel medio de habilidades	65	51%
Alto dominio de habilidades	28	22%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

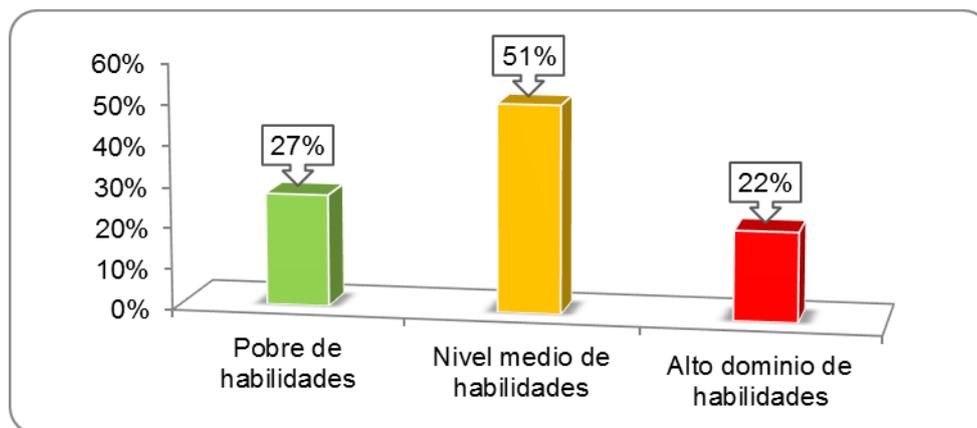


Figura 3. Liderazgo Transaccional del liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 11 y figura 3, se observa que el 51% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima consideran que los docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo Transaccional del liderazgo docente, mientras que el 22% de los mismos consideran que los docentes presentan un nivel alto de dominio de habilidades de liderazgo Transaccional del liderazgo docente.

Tabla 12

Liderazgo Transformacional del liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pobre de habilidades	30	23%
Nivel medio de habilidades	69	54%
Alto dominio de habilidades	29	23%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

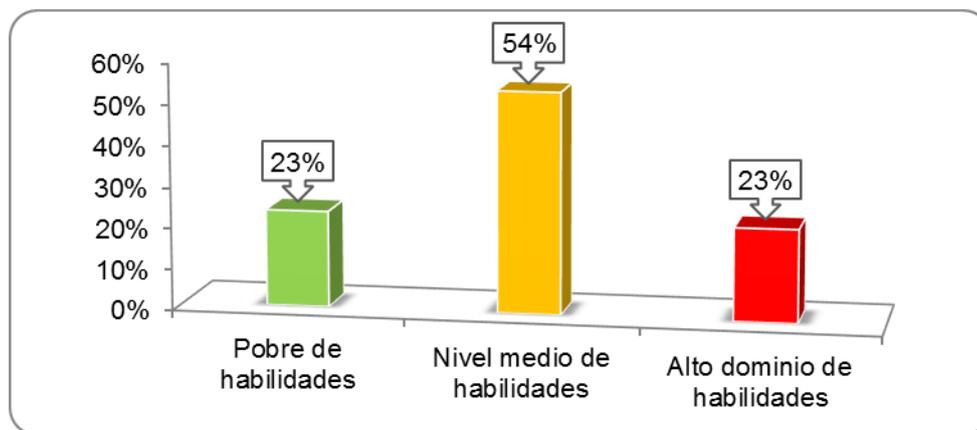


Figura 4. Liderazgo Transformacional del liderazgo docente según los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 12 y figura 4, se observa que el 54% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima consideran que los docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo Transformacional del liderazgo docente, mientras que el 23% de los mismos consideran que los docentes presentan un nivel alto de dominio de habilidades de liderazgo Transformacional del liderazgo docente.

Tabla 13

Comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo de asertividad	17	13%
Nivel medio de asertividad	92	72%
Nivel alto de asertividad	19	15%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

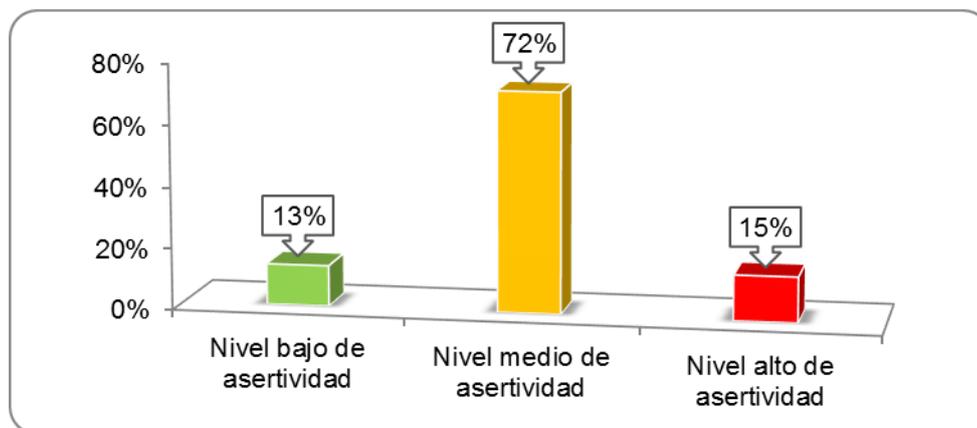


Figura 5. Comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 13 y figura 5, se observa que el 72% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima presentan un nivel medio de comunicación asertiva, mientras que el 13% de los mismos presentan un nivel bajo de comunicación asertiva.

Tabla 14

La asertividad de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo de asertividad	17	13%
Nivel medio de asertividad	91	71%
Nivel alto de asertividad	20	16%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

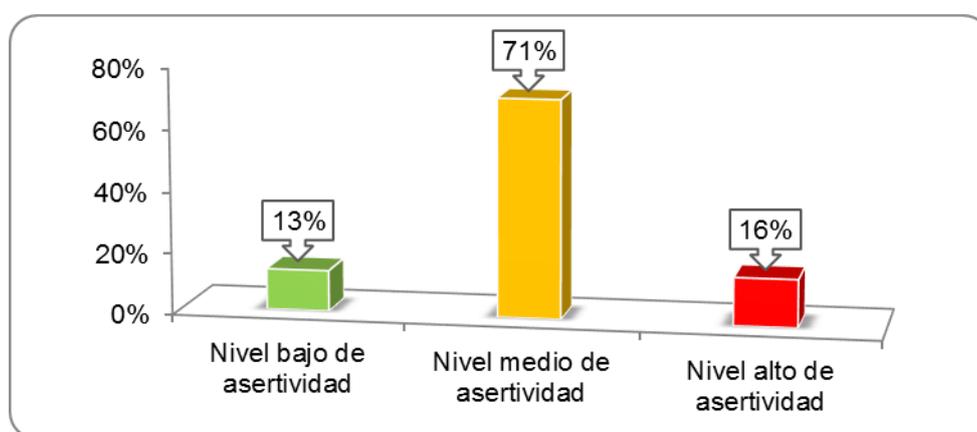


Figura 6. La asertividad de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 14 y figura 6, se observa que el 71% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima presentan un nivel medio de asertividad, mientras que el 13% de los mismos presentan un nivel bajo de asertividad.

Tabla 15

La asertividad indirecta de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo de asertividad	19	15%
Nivel medio de asertividad	90	70%
Nivel alto de asertividad	19	15%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

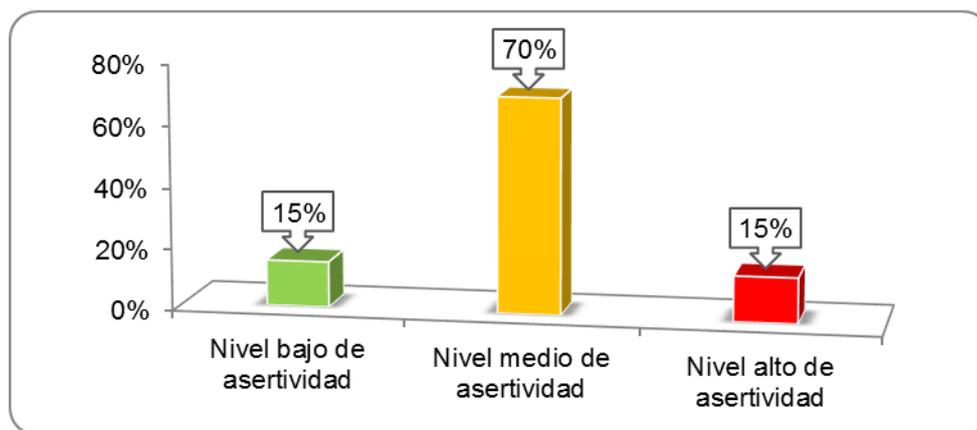


Figura 7. La asertividad indirecta de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 15 y figura 7, se observa que el 70% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima presentan un nivel medio de asertividad indirecta, mientras que el 15% de los mismos presentan un nivel bajo de asertividad indirecta.

Tabla 16

La no asertividad de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo de asertividad	20	16%
Nivel medio de asertividad	89	70%
Nivel alto de asertividad	19	15%
Total	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

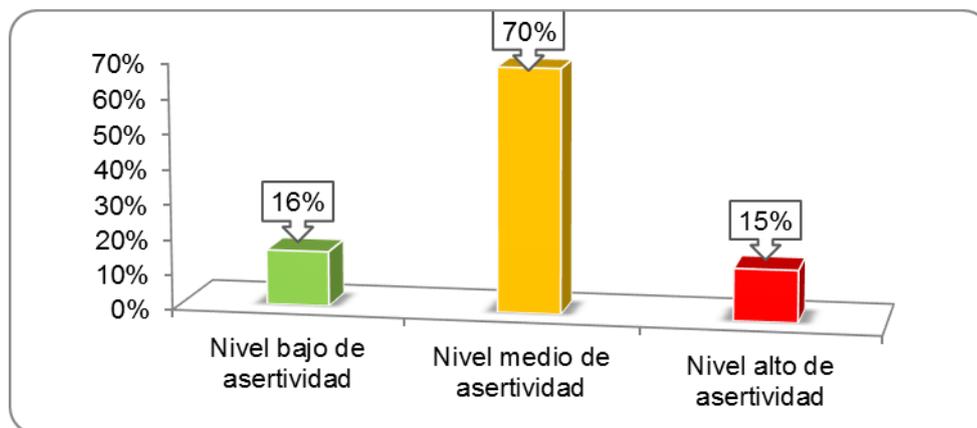


Figura 8. La no asertividad de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 16 y figura 8, se observa que el 70% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima presentan un nivel medio de no asertividad, mientras que el 15% de los mismos presentan un nivel alto de no asertividad.

Tabla 17

Estilo de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Estilo de liderazgo	Comunicación asertiva						Total	
	Nivel bajo de asertividad		Nivel medio de asertividad		Nivel alto de asertividad			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pobre de habilidades	3	2%	24	19%	4	3%	31	24%
Nivel medio de habilidades	10	8%	49	38%	7	5%	66	52%
Alto dominio de habilidades	4	3%	19	15%	8	6%	31	24%
Total	17	13%	92	72%	19	15%	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

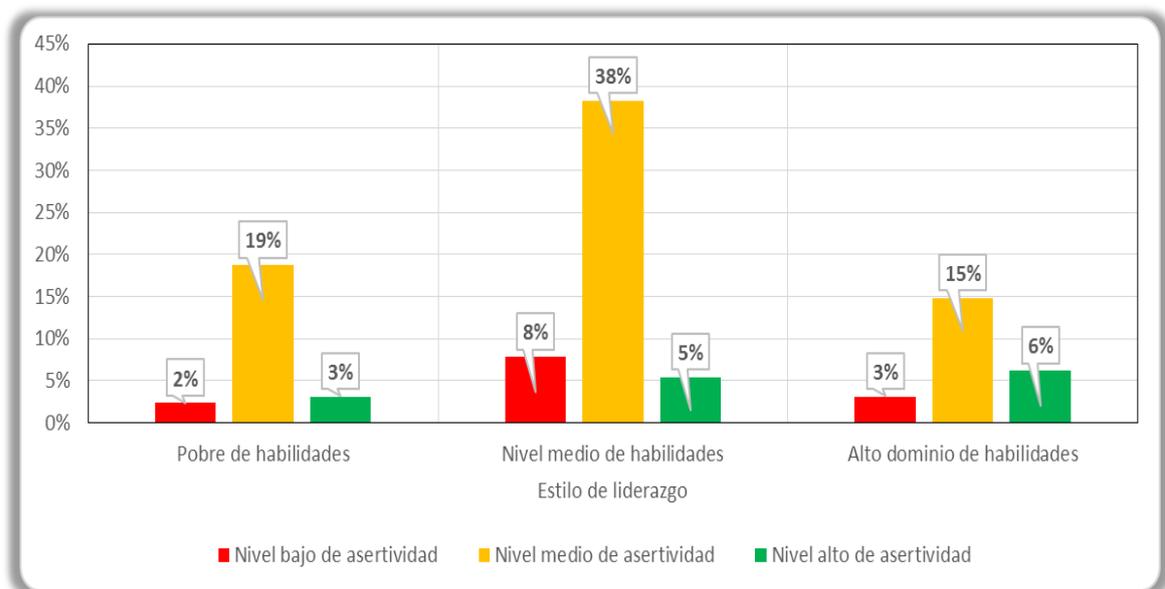


Figura 9. Estilo de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 17 y figura 9, se observa que el 38% de los estudiantes consideran que sus docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo y que ellos mismos presentan un nivel medio de asertividad, mientras que el 2% de los mismos consideran que sus docentes presentan un nivel pobre de habilidades de liderazgo y que ellos mismos presentan un nivel bajo de asertividad.

Tabla 18

Liderazgo Laissez Faire de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Liderazgo	Comunicación asertiva						Total	
	Nivel bajo de asertividad		Nivel medio de asertividad		Nivel alto de asertividad			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pobre de habilidades	10	8%	22	17%	2	2%	34	27%
Nivel medio de habilidades	6	5%	47	37%	7	5%	60	47%
Alto dominio de habilidades	1	1%	23	18%	10	8%	34	27%
Total	17	13%	92	72%	19	15%	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

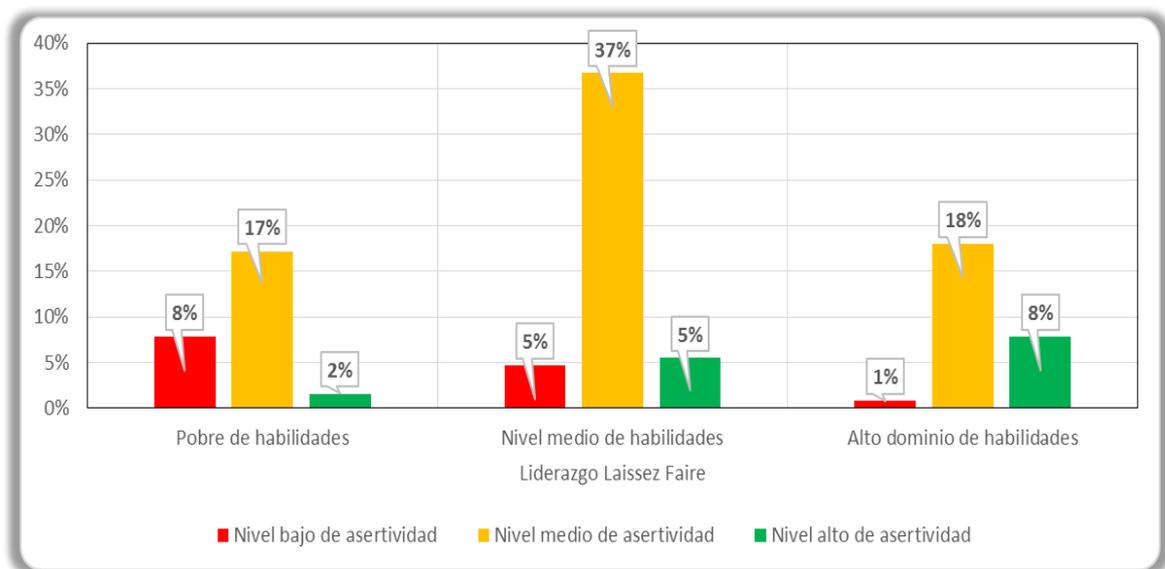


Figura 10. Liderazgo Laissez Faire de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 18 y figura 10, se observa que el 37% de los estudiantes consideran que sus docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo Laissez Faire y que ellos mismos presentan un nivel medio de asertividad, mientras que el 1% de los mismos consideran que sus docentes presentan un nivel alto de dominio de habilidades de Liderazgo Laissez Faire y que ellos mismos presentan un nivel bajo de asertividad.

Tabla 19

Liderazgo Transaccional de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Liderazgo	Comunicación asertiva						Total	
	Nivel bajo de asertividad		Nivel medio de asertividad		Nivel alto de asertividad			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pobre de habilidades	3	2%	29	23%	3	2%	35	27%
Nivel medio de habilidades	9	7%	48	38%	8	6%	65	51%
Alto dominio de habilidades	5	4%	15	12%	8	6%	28	22%
Total	17	13%	92	72%	19	15%	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

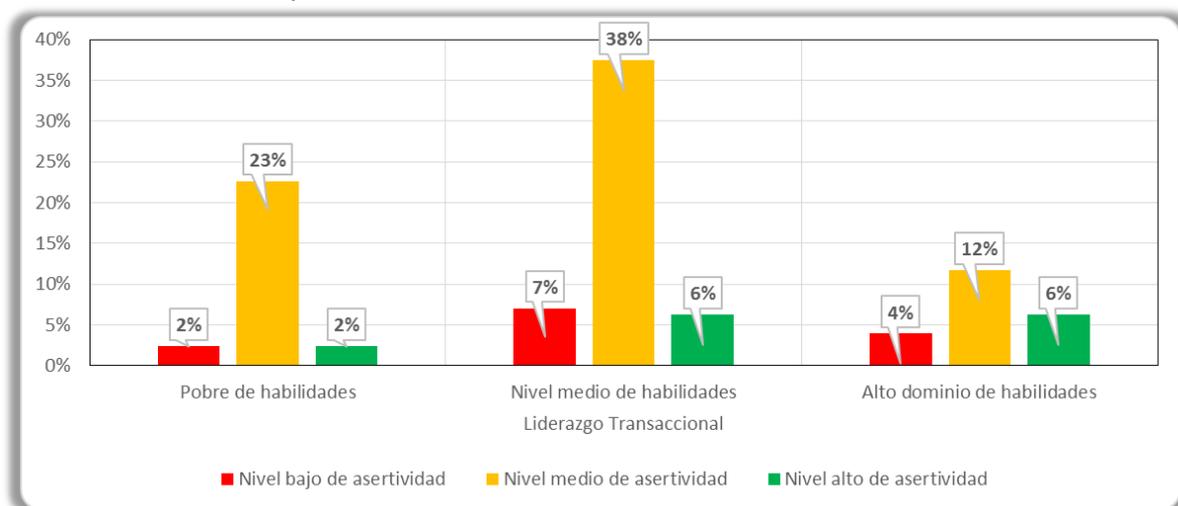


Figura 11. Liderazgo Transaccional de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 19 y figura 11, se observa que el 38% de los estudiantes consideran que sus docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo Transaccional y que ellos mismos presentan un nivel medio de asertividad, mientras que el 2% de los mismos consideran que sus docentes presentan un nivel pobre de habilidades de Liderazgo Transaccional y que ellos mismos presentan un nivel bajo de asertividad.

Tabla 20

Liderazgo Transformacional de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

Liderazgo	Comunicación asertiva						Total	
	Nivel bajo de asertividad		Nivel medio de asertividad		Nivel alto de asertividad			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pobre de habilidades	0	0%	24	19%	6	5%	30	23%
Nivel medio de habilidades	14	11%	46	36%	9	7%	69	54%
Alto dominio de habilidades	3	2%	22	17%	4	3%	29	23%
Total	17	13%	92	72%	19	15%	128	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los estudiantes

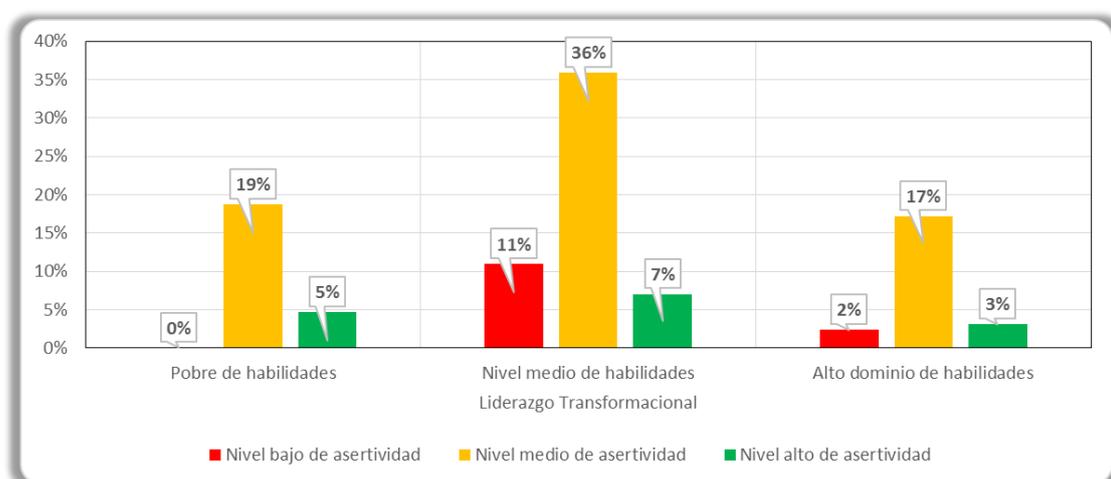


Figura 12. Liderazgo Transformacional de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

De la tabla 20 y figura 12, se observa que el 36% de los estudiantes consideran que sus docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo Transformacional y que ellos mismos presentan un nivel medio de asertividad, mientras que el 2% de los mismos consideran que sus docentes presentan un nivel alto de dominio de habilidades de Liderazgo Transformacional y que ellos mismos presentan un nivel bajo de asertividad.

3.2. Prueba de Hipótesis

La contrastación de las hipótesis se probó mediante el coeficiente de correlación de Spearman ya que las variables estudiadas no cumplen el supuesto de normalidad en los datos.

Tabla 21

Prueba de normalidad de los datos

Variable / dimensión	Kolmogorov-Smirnov			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	
<i>Estilo de liderazgo</i>	<i>,086</i>	<i>128</i>	<i>,022</i>	<i>No normal</i>
Liderazgo Laissez Faire	,167	128	,000	No normal
Liderazgo Transaccional	,071	128	,195	Normal
Liderazgo Transformacional	,117	128	,000	No normal
<i>Comunicación asertiva</i>	<i>,089</i>	<i>128</i>	<i>,014</i>	<i>No normal</i>

Fuente: Base de datos

3.2.1. Primera Hipótesis de investigación

i. Hipótesis de Investigación

El estilo Laissez Faire del liderazgo docente se relaciona de manera directa con la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : No existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

H₁ : Existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que las variables estudiadas no presentan normalidad en los datos (ver tabla 22).

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 22

Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

		Comunicación asertiva
Estilo Laissez Faire del liderazgo docente	Correlación de Spearman	.425**
	Sig. (p)	.000
	N	128

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 22, existe relación positiva y significativa entre ambas variables.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.000$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

3.2.2. Segunda Hipótesis de investigación

i. Hipótesis de Investigación

El estilo Transaccional del liderazgo docente se relaciona de manera directa con la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

ii. Hipótesis Estadística

H_0 : No existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

H_1 : Existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que las variables estudiadas no presentan normalidad en los datos (ver tabla 23).

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 23

Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

		Comunicación asertiva
Estilo Transaccional del liderazgo docente	Correlación de Spearman	.077
	Sig. (p)	.389
	N	128

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 23, no existe relación significativa entre ambas variables.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.389$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que no existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Por lo tanto, se rechaza la segunda hipótesis específica de investigación.

3.2.3. Tercera Hipótesis de investigación

i. Hipótesis de Investigación

El estilo Transformacional del liderazgo docente se relaciona de manera directa con la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

ii. Hipótesis Estadística

H_0 : No existe relación entre el estilo Transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

H_1 : Existe relación entre el estilo Transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que las variables estudiadas no presentan normalidad en los datos (ver tabla 24).

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 24

Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo Transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017

		Comunicación asertiva
Estilo Transformacional del liderazgo docente	Correlación de Spearman	-.118
	Sig. (p)	.184
	N	128

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 24, no existe relación significativa entre ambas variables.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.184$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que no existe relación entre el estilo Transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Por lo tanto, se rechaza la tercera hipótesis específica de investigación.

IV. Discusión

En los resultados inferenciales de la investigación se observa que existe una correlación significativa porque se obtiene el valor $p = 0.000$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, es por ello que se afirma que existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017. En referencia a ello Guaraca (2012) Realizó una investigación sobre “Gestión, liderazgo y valores en la escuela Brasil de la provincia de Azuay, Cantón Gualaceo, durante el año escolar 2010-2011”. En la que concluye que una mejora en las acciones correspondientes con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores que se identifican más con las debilidades que con las fortalezas encontradas. Es de conocimiento que el estilo Laissez Faire del liderazgo es el poco desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas que están a cargo de las experiencias curriculares, no están desarrollando habilidades ni realizan acciones como atender los conflictos ni trabajan en grupos ello debilita a la institución en sus acciones académicas e imagen institucional

Horn (2013) En su investigación: “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje”. Cuyo objetivo se centró en la influencia del liderazgo directivo en el aprendizaje de los estudiantes, afirmando que un conjunto de factores intra-escolares que se llevan a cabo en el colegio resultan eficaces esto debido al liderazgo directivo. Al mismo tiempo sabemos que de todos esos factores, que se desarrollan en las aulas, son relevantes por el trabajo docente y ello juega un papel determinante con mayor incidencia, seguido por el factor liderazgo. En contraposición a la investigación la cual determina que no existe relación entre el estilo de liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017. Esto debido a que el desarrollo de la comunicación asertiva en todos los agentes educativos depende de múltiples factores intraescolares e interescolar, si bien el docente es importante para el aprendizaje de los estudiantes pues su atención no está centrada en aspectos específicos como la comunicación asertiva, más bien está preocupado por el aprendizajes en todos sus niveles y

áreas del conocimiento, el docente cómo líder pedagógico si bien juega un rol importante, en la variable comunicación asertiva no es determinante.

Referimos a Gonzáles (2014,) en el artículo denominado “La comunicación asertiva proceso coadyuvante de las relaciones interpersonales”; concluye que es sustancial buscar una calidad en la comunicación, de favorecer una expresión sincera, profunda, congruente y honesta, donde esta se inicie de la interioridad de las personas que se hacen parte de una conversación asertiva en coincidencia a ello la presente investigación muestra resultados descriptivos en la que se observa que el 70% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima presentan un nivel medio de asertividad indirecta, demostrando la predisposición con los demás acercándose con sinceridad entre unos y otros para el desarrollo de las actividades, puesto que la comunicación asertiva debe ser considerada como un regalo valioso para propiciar un enriquecimiento personal o laboral en la creación de relaciones humanas sentadas sobre la base de la comprensión llena de experiencias sanas y armónicas. Asimismo, Gonzáles (2014,) refiere que las personas emplean algunas veces mecanismos inadecuados para enfrentar situaciones de conflicto en la institución y similar a ello los resultados del estudio muestra que un grupo de estudiantes tiene la predisposición negada, no colaboran con los compañeros, no apoyan a quienes lo necesitan creando un ambiente negativo perjudicando al trabajo en equipo; como también se presentan el estilo agresivo y el pasivo, dejando dificultades mayores en el proceso comunicativo de todos los estudiantes.

En los resultados del estudio se observa que el 52% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima consideran que los docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo,, es así que Moreno y Pazmiño (2012) en la tesis denominada “Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.”; refiere que trabajar talleres de liderazgo en la instituciones es fundamental porque dota de herramientas psicológicas y conocimientos técnicos a los encargados , los líderes no solo

cumplan un papel de Jefatura sino, que sea un guía para sus equipos de trabajo, mejorando las relaciones interpersonales, la forma de solucionar sus conflictos mediante una comunicación abierta y de mucha confianza que permita establecer nuevas estrategias para cumplir con los objetivos de la Organización, asimismo en la investigación se presentó el 51% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima consideran que los docentes presentan un nivel medio de habilidades de liderazgo Transaccional del liderazgo docente buscando siempre un bienestar integral donde se le considere al ser humano como actor principal del cambio y esté siempre sobre la producción y no al contrario, con optimismo , pensando en la superación de todos los involucrados, la integración de todos los agentes para el logro de los objetivos institucionales, al mismo tiempo Rojas (2014) en la tesis denominada “Propuesta para mejorar la comunicación asertiva en la Agencia del Inspector de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales planteó la necesidad de solucionar las fallas de comunicación asertiva que se están presentando en la Subdirección de Auditoría y Gestión del Riesgo, las cuales están incidiendo directamente en un clima laboral no apropiado, la interpretación inadecuada de lo comunicado por la dirección y los problemas en los equipos de trabajo por la agresividad que se utiliza en las conversaciones en la tesis que se presenta el 70% de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima presentan un nivel medio de no asertividad, la que conduce a rompimiento de relaciones en los equipos de trabajo, las faltas de respeto, las burlas y con ello no permitiendo el desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes asimismo Rojas (2014) de lo mencionado refiere que la mejora de la comunicación asertiva en un área o en una organización, contribuyendo al desarrollo de habilidades que le permiten a los funcionarios interrelacionarse de forma adecuada, lo cual conlleva a un mejoramiento del clima laboral, superando barreras que impiden que los empleados se comuniquen de forma efectiva en este caso los docentes y los estudiantes deben mantener una comunicación asertiva para que las actividades académicas sean fructíferas y de la misma manera todos los estudiantes deben comunicarse con asertividad para que las clases sean con respeto entre unos y otros.

Daniels (2016) en la tesis denominada "La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo" primero, se evidenció que si existe una notable incidencia por la falta de comunicación asertiva en el clima organizacional, por no contar con una buena comunicación vertical, horizontal, el mal manejo de los canales formales e informales, genera entonces, una comunicación no asertiva entre los mismos integrantes de la Dirección, asimismo en la investigación se demuestra que no existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, el cual nos quiere decir que no es necesario tener un líder con mucho entusiasmo, con ganas de hacer bien las cosas, con interés en el aprendizaje de los estudiantes ya que la comunicación asertiva depende de muchos aspectos como la formación el casa, aspectos sociales que es un factor relevante , los valores personales, Daniels (2016) hace mención que tanto el personal administrativo como jefes de Departamentos perciben interferencias y barreras en las comunicaciones, y en el cómo se está utilizando los canales formales e informales en la Dirección, debido a que están recibiendo informaciones poco claras y pudiese estar desencadenando mensajes no comprensibles y errados; de manera que si está incidiendo de manera negativa en el proceso de la comunicación asertiva, por carecer de objetividad y veracidad, y por ende afecta en el cumplimiento y desenvolvimiento de las labores administrativas de manera eficaz o eficiente en la institución; tercero, se concluye que en la Dirección no se está desarrollando una comunicación asertiva, por los diferentes aspectos que están afectando el mismo y esto está originando una comunicación basada en mensajes no comprensibles, errados o incompletos, afectando negativamente el manejo de la información de los procesos administrativos que allí se realiza; cuarto, se concluye que la mayoría de los empleados entre el personal administrativo y jefes de Departamentos, consideran que la falta de comunicación de manera asertiva se percibe en los procesos administrativos llevados a cabo por la Dirección e influye directamente en el clima organizacional, es así en la Universidad San Juan Bautista los estudiantes no muestran empatía, confianza, ni comunicación afectiva

alterando el proceso de una adecuada comunicación para desarrollo y desempeño dentro de las aulas universitarias.

Mencionamos a Quispe (2011), quien en su investigación denominada “Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente en las instituciones educativas Publicas del Segundo sector de Villa el Salvador de la UGEL 01 SJM en los años 2009 2010”, identificó que existe relación débil entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente y como tal este estilo de liderazgo es el que más prevalece e interviene en el desempeño docente, a su vez en la investigación como resultado se presenta que el estilo transformacional del liderazgo docente no se relaciona y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, debido a que los estudiante en las diferentes aulas no practican la comunicación armoniosa y se presentan según la diversidad de intereses que cada persigue, Por más que el docente tenga la voluntad de hacer bien las cosas esto no conduce a que los estudiantes desarrollen sus habilidades sociales, agrega Quispe(2011) que existe relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente y como tal este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente, posteriormente que las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas. Opuesto a lo encontrado en el estudio, no existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017., ya que ningún tipo de liderazgo determina la buena comunicación de cada uno de los estudiantes.

Se demostró que existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes, presentado similitudes con la investigación realizada por Moreno y Pazmiño (2012) quienes mencionan el impacto fundamental que generó el taller de líderes para mejorar la forma de solucionar sus conflictos mediante una comunicación abierta y de mucha confianza; sin embargo, en lo que respecta a la investigación realizada por los autores mencionados anteriormente, no se especifica el estilo de liderazgo

aplicado en el taller y por ende se desconoce que estilo conlleva a la solución de conflictos mediante la comunicación abierta.

En la presente investigación se evidencia que el 70 % de los estudiantes presentan un nivel medio de no asertividad, mientras que el 15% de los mismos presentan un nivel alto de no asertividad, lo cual podría dificultar la interacción en su desarrollo escolar, dicha información expone similitudes con lo postulado por Guaraca (2012), quien menciona que existen dificultades con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores lo cual está relacionada con la no asertividad. Dicha afirmación se refuerza lo descrito por Gonzáles (2014,) cuando menciona que las personas emplean algunas veces mecanismos inadecuados para enfrentar situaciones de conflicto en la institución, es decir, el estilo agresivo y el pasivo, dejando dificultades mayores en el proceso comunicativo.

V. Conclusiones

Primera: Como el valor de significación observada $p = 0.197$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, significa que no existe relación entre el estilo de liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Segunda: Como el valor de significación observada $p = 0.000$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, significa que existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Tercera: Como el valor de significación observada $p = 0.389$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, significa que no existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Cuarta: Como el valor de significación observada $p = 0.184$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, significa que no existe relación entre el estilo Transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

VI. Recomendaciones

Primera: Se recomienda a las autoridades de la Universidad Privada San Juan Bautista realizar capacitaciones dirigidas a los docentes relacionadas a temas de su especialidad, muy en especial en pedagogía puesto que se observa que los docentes no tienen las estrategias apropiadas para lograr que sus estudiantes comprendan satisfactoriamente los aprendizajes.

Segunda: A las autoridades académicas de la Universidad Privada San Juan Bautista se recomienda realizar talleres de comunicación asertiva con los estudiantes puesto que en las aulas no se trabajan debido a múltiples ocupaciones administrativas y pedagógicas.

Tercera: Se sugiere a las autoridades académicas de la Universidad Privada San Juan Bautista que exijan a los docentes a ser innovadores, investigadores ya que en pleno siglo XXI las universidades en interrelacionan a nivel mundial mediante la globalización.

Cuarta: Así mismo un punto importante sería que todos los docentes de la Universidad Privada San Juan Bautista tengan el grado de maestro tal como lo establece la Ley N° 30220 Ley Universitaria.

Quinta: A las autoridades académicas de la Universidad Privada San Juan Bautista se le sugiere que implanten curso de capacitación, seminarios de Oratoria en sus tres niveles: básico, intermedio y avanzado a fin de que los estudiantes se expresen de manera correcta al ejercer la profesión y ser un futuro líder asertivo.

Sexta: Se recomienda a las autoridades académicas de la Universidad Privada San Juan Bautista que cuenten con el personal docente que tengan el adecuado manejo de la Tecnología de la Información y Comunicación- TICs, en las aulas universitarias.

VII. Referencias

- Aiken, C.B. & Keller, S.P. (2007). *The CEO's Role in Leading Transformation. Management Quarterly*, 48 (2): 30-39.
- Alvarez-Mon M., Carballido J., Manzano L., Moltó L., Olivier C., (1998). *Immunomodulatory Effect of Interferon-Alpha 2b on the Function of Natural Killer Cells and T Lymphocytes from Patients with Transitional Cell Carcinoma of the Bladder. Anticancer Drugs*.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (4a ed.). Caracas: Episteme.
- Arredondo, F. (2010). *Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.
- Avendaño, H. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Tesis de maestría Facultad de Administración de empresas. Universidad Nueva Granada. Bogota, D.C.
- Bass, B., y Riggio, R. (Ed.). (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Borrel, N. y Severo, L. (2000): *El liderazgo transformacional de los directivos de los cursos de graduación en educación física de las universidades del estado de Paraná, Brasil. Actas del III congreso internacional sobre dirección de centros educativos, Liderazgo y organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, pp. 473-487.
- Burns, J. (1978). *Líderes y seguidores se activan mutuamente para alcanzar niveles más altos de moralidad y motivación*.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012>.
- Cantón, I. y Arias, A.R. (2010). *Metáforas y teorías implícitas de los directores escolares*. En *Educatio Siglo XXI*, 28(1), pp. 227-249.

- Carrasco, S (2013). Aprender a enseñar ciencias sociales con métodos de indagación. Los estudios de caso en la formación del profesorado. REDU: Revista de Docencia Universitaria, 12 (2), 307-325.
- Castanyer (1983). *Terapia Conductual por el Centro IAMCO*, Madrid. Psicóloga Especialista en Psicología Clínica. Psicóloga Europea especialista en Psicoterapia (EuroPsy).
- Castanyer, O. (2014). *La asertividad, expresión de una sana autoestima*. Barcelona: Illustrated.
- Castanyer, O. y Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Barcelona: Conecta.
- 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, 22, 65-88.
- Celis, J. (2016). *Cómo lograr una comunicación asertiva*, recuperado de internet el 5 de setiembre del 2016. <http://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicación-asertiva/>
- Chávarri, G. (2001). *Estructuraciones financieras para proyectos de investigación*.
- Conger, J. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10: 145- 179.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.
- Da Dalt de Mangione, E. y Difabio de Anglat, H. (2002). Asertividad, su relación con los estilos educativos familiares. *Interdisciplinaria*, 19(2), 119-140. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18019201>.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

- Daniels, Y. (2016). *La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo*. Universidad de Carabobo, Valencia – Venezuela.
- Dávalos, L. (1998). *Los directores eficientes*. Obtenido el 2 febrero de 2009 de www.educadormarista.com/ARTICULOS/DIREFICI.HTM.
- Davis, G., y Thomas, M. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficaces*. La Muralla. Madrid.
- De La Plaza, J. (2008). *La inteligencia asertiva* (primera edición). España.
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.
- Flores, M. y Díaz, R. (2004). *EMA escala multidimensional de asertividad*. México D.F.: El Manual Moderno.
- Gairín, J. (2000). *La planificación de propuestas formativas*. En Monclús, A. (Coord). *Formación, empleo y competencias*. Granada: Comares, pp 109-164.
- García, M. (2010). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Pensamiento Psicológico.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Pensamiento Psicológico, 9(16), 41-54.
- George, D., Y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4ª ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gispert, C. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Ediciones Océano.
- Gómez, C. (s.f). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.

- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Pensamiento y Gestión, 24, 157-194.
- González, F. (2014). *La comunicación asertiva proceso coadyuvante de las relaciones interpersonales*. Revista Investigaciones Interactivas, Barinas – Venezuela.
- González S (2012). *Factores Condicionantes de las trayectorias escolares en la transición en la transición entre enseñanza Primaria y Secundaria*. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, Septiembre-Diciembre. 49-62.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Encuentro Grupo Editor. Córdoba, Argentina.
- Guaraca, C. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la escuela Brasil, de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011, Ecuador*. Recuperado de <http://lineamientosgerenciales.blogspot.pe/2016/10/>
- Güell, M. y Muñoz, J. (2000). *Desconóctete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional*. Barcelona. Paidós.
- Gutiérrez, M.; Romero, M. (2010). *La importancia del liderazgo ético en organizaciones*. Consultado en 28 de marzo de 2013. Disponible en: <http://arethuse.webs.ull.es/mesasdetrabajo/ponenciagutierrezyromero.pdf>.
- Hare, B. (2000). *Sea asertivo “La habilidad de directiva clave para comunicarse eficazmente”*. Ediciones gestión 2000. Barcelona.
- Hargreaves, A., Halász, G. & Pont, B. (2008). *“The Finnish Approach to System Leadership”, en: PONT, B.; NUSCHE, D. & HOPKINS, D. (Eds.) Improving school leadership, Vol. 2: Case studies on system leadership. OECD, 69-109, Paris*.
- Hernández, E., Santo, N., y González, N. (s.f). *El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones, 3, 1-28*.

- Hernández, P. M., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación científica*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. México. D.F.*
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.^a ed.). Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-que-pasa-con-la-demanda-de-trabajadores-en-el-sector-minero-del-peru>
- Horn, K. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <http://www.tudocente.com/liderazgo-pedagogico-del-director-un-sueno-imposible/>
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Jabif, L., (2004) *Manejo de conflictos. Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. Ministerio de Educación de Guatemala. IPE Unesco. Buenos Aires.
- Kirkpatrick, S. and Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60
- Kouzes, J y Posner B. (1997). *Leadership practice Inventory- Individual Contributor (LPIIC) Observer Reponse Sheet*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de Educación.
- Lorenzo, M. (1995). *Organización escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid, Ediciones Pedagógicas. 304.
- Lorenzo, M. (2004). *La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. En: *La enseñanza*, 22, 2004. Universidad de

Granada. Obtenido el 12 de diciembre de 2010 de [HTTP://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/0212-5374/article/view/4099/4122](http://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/0212-5374/article/view/4099/4122).

- Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación*. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2a ed.) México: Editorial CENGAGE Learning.
- Martínez, M. (2000). *Ciencia y marketing. Manual para Investigadores y doctorandos En ciencia- social*. Madrid: Esic.
- Martins, F. Palella, S. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Universidad pedagógica experimental libertador.
- Maureira, O. (2004). *El Liderazgo: Factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Volumen. 2, N. 1. España. (Pp.1-20).
- Maya, J. (2016). *Comunicación asertiva: Cómo expresarte eficazmente con asertividad*. [Online] Desarrollo Personal Por Juan Sebastián Celis Maya. Available at: <http://www.sebascelis.com/la-comunicacion-asertiva/>
- Mayer, R. (1995) *Un modelo integrador de la confianza en la organización*. España.
- Mbawmbaw, J., Rivera, M. E., Valentín, N., Téllez, R., Y Nieto, R. (2006). *Dimensiones del liderazgo docente. Investigación universitaria multidisciplinaria*, Año 5, nº 5, Dic, pp.70-79.
- Moreno, E. & Pazmiño, S. (2012). *Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda*. Universidad Politécnica Salesiana, Quito – Ecuador.
- Ocampo, J. (2007). *Historia económica de Colombia*. Bogotá. Tercer Mundo

- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Perilla, M. (2012). *La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador*. Universidad de la Sabana, Chía – Colombia.
- Ponce, A., (2013) *La Asertividad, un concepto nacido en EEUU* durante los 70 (Documento en línea) Disponible: <http://www.suite101.net/article/la-asertividad-a16550> autor Alex Ponce 2013.
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas Públicas*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2408>
- Redondo, J. (1999). *Fundamentos y pautas para elaborar programas de garantía social*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.
- Reynolds, P., M. Hay, W. Bygrave, S. Camp y E. Autio. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*. Babson College/London Business School.
- Riso, W. (1988). *Entrenamiento asertivo*. Medellín – Colombia.
- Riso, W. (2002). *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Bogotá – Colombia. Grupo editorial norma.
- Rodrigo, B. (2002). *La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*.
- Rodrigo, B. (2011). *La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*. Tesis para optar el grado de Magister.
- Rogers, E., Agarwala, R. (1980). *Las Organizaciones*. México:McGraw-Hill.

- Rojas, A. (2011). *Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.
- Rojas, N. (2014). *Propuesta para mejorar la comunicación asertiva en la agencia del inspector de tributos, rentas y contribuciones parafiscales (ITRC)*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte*. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf.
- Ruiz, González, M. (2003). *La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones*. Madrid: International Thomson, Cop.
- Ruiz, M., Ruiz, E., Nobles, V. (2015). *Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia*. Recuperado el 20 de setiembre del 2015. <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n2/v13n2a01.pdf>
- Salazar, M. (2006). *El Liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?* UNlrevista, 1(3), 1-12
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5.^a ed.).
- Sánchez, K. & Ospina, Y. (2014). *La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín – Colombia. Recuperada de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882>
- San Fabián J. (1991). *Estructura y organización del trabajo en los centros docentes. En Curso de formación para directivos Unidad 3- Madrid, MEC, Subdirección General de Formación del Profesorado*.
- Shelton, N. y Sharon, B. (2004). *Haga oír su voz sin gritar: Asertividad*. España. Fundación Confemetal.

- Smith, M. (2000). *Asertividad: una herramienta para la formación profesional de las psicólogas* Claudia Castellanos y Marisol Tovar.
- Sun Tzu (500 a. C). *El Arte de la Guerra*- Su género literario es ensayo: recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/28691_96635.pdf.
- UNESCO. (2015) *Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All*. Recuperado de <https://en.unesco.org/world-education-forum-2015/incheon-declaration>.
- Universidad de Valencia (2016). *Estilos de comunicación*. Recuperado de <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA8.wiki?2>
- Van, Hofstadt y Gómez, (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios: España*.
- Vélez, E., Schiefelbein, E. Y Valenzuela, J. (2003). *Factores que afectan el rendimiento académico en la educación primaria. (Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe)* Obtenido de <http://www.oei.es/calidad2/Velezd.PDF>
- Vertice. (2009). *Estrategias de ventas*. España: Vertice.
- Villa, A. (coordinador) (1992): *Autoconcepto y educación. Teoría, medida y práctica pedagógica*. Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones.
- Zárate, R., y Matviuk, S. (2012). *Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(1), 5-50.
- Zayas, P. (2010). *El rombo de las investigaciones de las ciencias sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/822/Paradigma%20positivista.htm>.

VIII. Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Estilo de liderazgo docente y comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.

Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES																																										
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Tabla 1 Operacionalización de la variable1: Estilos de liderazgo <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Índice rango</th> <th>Escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Liderazgo</td> <td><u>Carisma</u></td> <td>3, 21, 33, 34</td> <td>1= Total desacuerdo</td> <td rowspan="5">Ordinal</td> </tr> <tr> <td>Inspiración</td> <td>19,22,24</td> <td>2= Desacuerdo</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Transformacional</td> <td>Estimulación intelectual</td> <td>4, 15 ,23, 25, 28, 29, 30</td> <td>3= Indiferente</td> </tr> <tr> <td>Consideración individualizada</td> <td>13, 14, 17</td> <td>4= De acuerdo</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td><u>Recompensa contingente</u></td> <td>8,10, 11,12,16</td> <td>5= Totalmente de acuerdo</td> </tr> <tr> <td>Transaccional</td> <td><u>Dirección por excepción</u></td> <td>2,5,7,9, 18, 26</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Ausencia de otro tipo de liderazgo</td> <td>1, 6, 20, 27, 31, 32</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Laissez Faire</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice rango	Escala	Liderazgo	<u>Carisma</u>	3, 21, 33, 34	1= Total desacuerdo	Ordinal	Inspiración	19,22,24	2= Desacuerdo	Transformacional	Estimulación intelectual	4, 15 ,23, 25, 28, 29, 30	3= Indiferente	Consideración individualizada	13, 14, 17	4= De acuerdo	Liderazgo	<u>Recompensa contingente</u>	8,10, 11,12,16	5= Totalmente de acuerdo	Transaccional	<u>Dirección por excepción</u>	2,5,7,9, 18, 26		Liderazgo	Ausencia de otro tipo de liderazgo	1, 6, 20, 27, 31, 32			Laissez Faire				
Dimensiones	Indicadores	Ítems						Índice rango	Escala																																				
Liderazgo	<u>Carisma</u>	3, 21, 33, 34						1= Total desacuerdo	Ordinal																																				
	Inspiración	19,22,24	2= Desacuerdo																																										
Transformacional	Estimulación intelectual	4, 15 ,23, 25, 28, 29, 30	3= Indiferente																																										
	Consideración individualizada	13, 14, 17	4= De acuerdo																																										
Liderazgo	<u>Recompensa contingente</u>	8,10, 11,12,16	5= Totalmente de acuerdo																																										
Transaccional	<u>Dirección por excepción</u>	2,5,7,9, 18, 26																																											
Liderazgo	Ausencia de otro tipo de liderazgo	1, 6, 20, 27, 31, 32																																											
Laissez Faire																																													
¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017?	Establecer la relación del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017	La relación del liderazgo transformacional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, es directa y significativa.																																											
¿Cuál es la relación del liderazgo transaccional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017?	Establecer la relación del liderazgo transaccional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.	La relación del liderazgo transaccional y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, es directa y significativa.																																											
¿Cuál es la relación del liderazgo laissez faire y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017?	Establecer la relación de del liderazgo laissez faire y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017.	La relación de del liderazgo laissez faire y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017, es directa y significativa.																																											

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Comunicación asertiva

Dimensiones	Indicadores	Items	Índice rango	Escala
Asertividad	Predisposición personal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12		
Asertividad indirecta	Predisposición con los demás	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	1= Completamente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni, de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Completamente de acuerdo	Escala ordinal
No asertividad	Predisposición negada	35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45		

Metodología	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial																					
<p>Paradigma: Positivista</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Sustantivo</p> <p>Sub tipo: Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Corte: Transversal</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Tabla 1</p> <p>Población de estudiantes de la escuela profesional de contabilidad en una Universidad Privada San Juan Bautista-Lima</p> <table border="1" data-bbox="569 475 1018 646"> <thead> <tr> <th>Turno</th> <th>Ciclo</th> <th>Cantidad de estudiantes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mañana</td> <td>I</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Mañana</td> <td>III</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Mañana</td> <td>V</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Noche</td> <td>VII</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Noche</td> <td>IX</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total</td> <td>128</td> </tr> </tbody> </table> <p>La población de estudio en el trabajo de investigación es Censal que según Arias (2012, p. 33) que a diferencia de la encuesta por muestreo, el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población. Es así como los censos nacionales tienen como propósito la obtención de datos de todos los habitantes de un país en este caso se trabajó con los 128 estudiantes de la universidad ya mencionada.</p>	Turno	Ciclo	Cantidad de estudiantes	Mañana	I	26	Mañana	III	35	Mañana	V	15	Noche	VII	29	Noche	IX	23	Total		128	<p>Variable 1. Estilos de liderazgo</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario de Castro Solano, Nader y Casullo, (2004) de estilos de liderazgo</p> <p>Variable 2: Comunicación asertiva</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario de comunicación asertiva de (Flores y Díaz, 2004)</p>	<p>Estadística descriptiva se realizará a través de frecuencias, porcentajes y niveles.</p> <p>Para la estadística inferencial se hará uso del Rho de Spearman que permitirá la contratación de hipótesis.</p>
Turno	Ciclo	Cantidad de estudiantes																						
Mañana	I	26																						
Mañana	III	35																						
Mañana	V	15																						
Noche	VII	29																						
Noche	IX	23																						
Total		128																						

Instrumentos

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE (CELIDA - A)

Instrucciones.

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo de tu profesor. Por favor, indique cuánto se ajusta cada afirmación a su evaluación particular.

1= Total desacuerdo 2= Desacuerdo 3= Indiferente
4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo

Preguntas / Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. La intervención del profesor ayuda en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar nuestra forma de hacer las cosas mientras salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice donde se encuentra 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 su apoyo.					
9. Interviene cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista acuerdos entre lo que se espera y lo que podemos obtener 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 objetivos si trabajamos según sus orientaciones.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos, que no alcanzaron las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Busca nuestros beneficios a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No realiza cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos motiva constantemente.					
20. Evita tomar decisiones.					

Preguntas / Afirmaciones	1	2	3	4	5
21. La presencia del profesor tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
22. Cuenta con nuestro respeto.					
23. Potencia nuestra motivación de éxito.					
24. Trabaja con nosotros para ver los problemas como oportunidad de aprendizaje.					
25. Busca estrategias para que nos automotivemos.					
26. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
27. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
28. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
29. Impulsa que usemos la razón para superar los obstáculos.					
30. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
31. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
32. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
33. Está ausente cuando lo necesitamos.					
34. Tenemos plena confianza en él.					
35. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Este cuestionario supone una forma de ayudar a descubrir y a mejorar, los estilos de comunicación asertiva dentro de una organización.

Por lo que se tiene una escala valorativa del 1 al 5, siendo

1 = Completamente en desacuerdo **2 = En desacuerdo**
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo **4 = De acuerdo** **5 = Completamente de acuerdo.**

ESCALA VALORATIVA		
Completamente de acuerdo	CA	5
De acuerdo	DA	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	AD	3
En desacuerdo	ED	2
Completamente en desacuerdo	CD	1

COMUNICACIÓN ASERTIVA						
ASERTIVIDAD		CA	DA	AD	ED	CD
		5	4	3	2	1
1	Puedo pedir que me enseñen como hacer algo que no sé cómo realizarlo.					
2	Solicito ayuda cuando la necesito.					
3	Puedo reconocer públicamente que cometí un error.					
4	Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta.					
5	Expreso amor y afecto a las personas que quiero.					
6	Converso abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta.					
7	Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.					
8	Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal.					
9	Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.					
10	Me es fácil aceptar una crítica.					
11	Puedo pedir favores.					
12	Acepto sin temor una crítica.					

		CA	DA	AD	ED	CD
ASERTIVIDAD INDIRECTA		5	4	3	2	1
		13	Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.			
14	Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.					
15	Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as).					
16	Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.					
17	Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.					
18	Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente.					
19	Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente.					
20	Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente.					
21	Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente.					
22	Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente.					
23	Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente.					
24	Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente.					
25	Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente.					
26	Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente.					
27	Me avergüenza participar en las conversaciones por temor a las opiniones de los demás.					
28	Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente.					
29	Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente.					
30	Me avergüenza hablar frente a un grupo por temor a la crítica.					
31	Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente.					
32	Me da vergüenza preguntar cuando tengo dudas.					
33	Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente.					
34	Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer.					

NO ASERTIVIDAD		CA	DA	AD	ED	CD
		5	4	3	2	1
35	Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a).					
36	No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso.					
37	Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros.					
38	Me es difícil expresar mis deseos.					
39	Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos.					
40	No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo.					
41	Me molesta que me digan los errores que he cometido.					
42	Me es difícil para mí alabar a otros.					
43	Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa.					
44	Me es difícil iniciar una conversación.					
45	Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta.					

Validez de los instrumentos

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Liderazgo Transformacional								
Indicador: Carisma								
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Cuenta con nuestro respeto.	✓		✓		✓		
33	Tenemos plena confianza en él.	✓		✓		✓		
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	✓		✓		✓		
Indicador: Inspiración								
19	Nos da charlas para motivarnos.	Si	No	Si	No	Si	No	
		✓		✓		✓		
22	Potencia nuestra motivación de éxito.	✓		✓		✓		
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	✓		✓		✓		
Indicador: Estimulación Intelectual								
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	Si	No	Si	No	Si	No	
		✓		✓		✓		
15	Nos hace saber 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 sobre viejos problemas de forma nueva.	✓		✓		✓		
28	Impulsa 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.	✓		✓		✓		
Indicador: Consideración individualizada								
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	Si	No	Si	No	Si	No	
		✓		✓		✓		
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	✓		✓		✓		
17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	✓		✓		✓		
Liderazgo Transaccional:								
Indicador: Recompensa contingente								
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	Si	No	Si	No	Si	No	
		✓		✓		✓		

10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio 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 operación.	✓		✓		✓	
Indicador: Dirección por excepción		Si	No	Si	No	Si	No
2	No trata de cambiar nuestra forma de hacer las cosas mientras salga 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	No trata de 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 otro tipo de liderazgo		Si	No	Si	No	Si	No
1	La presencia del profesor tiene poco efecto en nuestro rendimiento.	✓		✓		✓	
6	No nos dice donde se encuentra en algunas ocasiones.	✓		✓		✓	
20	Evita tomar decisiones.	✓		✓		✓	
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	✓		✓		✓	
31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	✓		✓		✓	
32	Es probable que esté ausente cuando se le necesita.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y Nombres del juez evaluador: Gallardo Morales Santiago Lima, 08 de agosto de 2017
 Especialidad del evaluador: Mg. Docencia e Investigación docente DNI: 25514957

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Asertividad							
	Indicador: Predisposición Personal							
1	Puedo pedir que me enseñen como hacer algo que no sé como realizarlo.	✓		✓		✓		
2	Solicito ayuda cuando la necesito.	✓		✓		✓		
3	Puedo reconocer públicamente que cometí un error.	✓		✓		✓		
4	Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta.	✓		✓		✓		
5	Expreso amor y afecto a las personas que quiero.	✓		✓		✓		
6	Converso abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta.	✓		✓		✓		
7	Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.	✓		✓		✓		
8	Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal.	✓		✓		✓		
9	Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.	✓		✓		✓		
10	Me es fácil aceptar una crítica.	✓		✓		✓		
11	Puedo pedir favores.	✓		✓		✓		
12	Acepto sin temor una crítica.	✓		✓		✓		
	Asertividad Indirecta							
	Predisposición con los demás	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
14	Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
15	Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as).	✓		✓		✓		
16	Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.	✓		✓		✓		
17	Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.	✓		✓		✓		
18	Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
19	Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
20	Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
21	Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente.	✓		✓		✓		
22	Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
23	Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
24	Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente.	✓		✓		✓		
25	Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente.	✓		✓		✓		

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Asertividad Indirecta								
Predisposición con los demás								
26	Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
27	Me avergüenza participar en las conversaciones por temor a las opiniones de los demás.	✓		✓		✓		
28	Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
29	Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
30	Me avergüenza hablar frente a un grupo por temor a la crítica.	✓		✓		✓		
31	Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente.	✓		✓		✓		
32	Me da vergüenza preguntar cuando tengo dudas.	✓		✓		✓		
33	Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente.	✓		✓		✓		
34	Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer.	✓		✓		✓		
No Asertividad								
Predisposición negada								
35	Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a).	✓		✓		✓		
36	No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso.	✓		✓		✓		
37	Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros.	✓		✓		✓		
38	Me es difícil expresar mis deseos.	✓		✓		✓		
39	Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos.	✓		✓		✓		
40	No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo.	✓		✓		✓		
41	Me molesta que me digan los errores que he cometido.	✓		✓		✓		
42	Me es difícil para mí alabar a otros.	✓		✓		✓		

43	Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa.	✓		✓		✓	
44	Me es difícil iniciar una conversación.	✓		✓		✓	
45	Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Lima, 08 de agosto de 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Galdo Marcos Santiago DNI: 25811954

Especialidad del evaluador: Mg. Docencia e Investigación Universitaria

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Liderazgo Transformacional								
Indicador: Carisma								
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	X		X		X		
21	Cuenta con nuestro respeto.	X		X		X		
33	Tenemos plena confianza en él.	X		X		X		
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	X		X		X		
Indicador: Inspiración								
19	Nos da charlas para motivarnos.	X		X		X		
22	Potencia nuestra motivación de éxito.	X		X		X		
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	X		X		X		
Indicador: Estimulación Intelectual								
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	X		X		X		
15	Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	X		X		X		
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	X		X		X		
25	Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	X		X		X		
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	X		X		X		
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	X		X		X		
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.	X		X		X		
Indicador: Consideración individualizada								
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	X		X		X		
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	X		X		X		
17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.	X		X		X		
Liderazgo Transaccional:								
Indicador: Recompensa contingente								
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	X		X		X		

10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.	X		X		X	
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	X		X		X	
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	X		X		X	
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra operación.	X		X		X	
Indicador: Dirección por excepción							
2	No trata de cambiar nuestra forma de hacer las cosas mientras salga bien.	SI	No	SI	No	SI	No
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X		X		X	
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	X		X		X	
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X		X		X	
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	X		X		X	
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.	X		X		X	
Liderazgo Laissez Faire: Ausencia de otro tipo de liderazgo							
1	La presencia del profesor tiene poco efecto en nuestro rendimiento.	SI	No	SI	No	SI	No
6	No nos dice donde se encuentra en algunas ocasiones.	X		X		X	
20	Evita tomar decisiones.	X		X		X	
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	X		X		X	
31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	X		X		X	
32	Es probable que esté ausente cuando se le necesita.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y Nombres del juez evaluador: Flores Sotelo William S. Flores Sotelo DNI: 06175729 Lima, 08 de agosto de 2017

Especialidad del evaluador: Docente Post Grado

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


 Mag. William S. Flores Sotelo
 UCV Docente Post Grado

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Asertividad							
	Indicador: Predisposición Personal							
1	Puedo pedir que me enseñen como hacer algo que no sé como realizarlo.	X		X		X		
2	Solicito ayuda cuando la necesito.	X		X		X		
3	Puedo reconocer públicamente que cometí un error.	X		X		X		
4	Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta.	X		X		X		
5	Expreso amor y afecto a las personas que quiero.	X		X		X		
6	Converso abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta.	X		X		X		
7	Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.	X		X		X		
8	Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal.	X		X		X		
9	Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.	X		X		X		
10	Me es fácil aceptar una crítica.	X		X		X		
11	Puedo pedir favores.	X		X		X		
12	Acepto sin temor una crítica.	X		X		X		
	Asertividad Indirecta							
	Predisposición con los demás							
13	Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.	X		X		X		
14	Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.	X		X		X		
15	Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as).	X		X		X		
16	Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.	X		X		X		
17	Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.	X		X		X		
18	Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente.	X		X		X		
19	Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente.	X		X		X		
20	Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente.	X		X		X		
21	Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente.	X		X		X		
22	Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente.	X		X		X		
23	Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente.	X		X		X		
24	Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente.	X		X		X		
25	Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente.	X		X		X		

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Asertividad Indirecta								
Predisposición con los demás								
26	Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente.	X		X		X		
27	Me avergüenza participar en las conversaciones por temor a las opiniones de los demás.	X		X		X		
28	Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente.	X		X		X		
29	Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente.	X		X		X		
30	Me avergüenza hablar frente a un grupo por temor a la crítica.	X		X		X		
31	Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente.	X		X		X		
32	Me da vergüenza preguntar cuando tengo dudas.	X		X		X		
33	Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente.	X		X		X		
34	Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer.	X		X		X		
No Asertividad								
Predisposición negada								
35	Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a).	X		X		X		
36	No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso.	X		X		X		
37	Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros.	X		X		X		
38	Me es difícil expresar mis deseos.	X		X		X		
39	Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos.	X		X		X		
40	No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo.	X		X		X		
41	Me molesta que me digan los errores que he cometido.	X		X		X		
42	Me es difícil para mí alabar a otros.	X		X		X		

43	Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa.	X		X		X	
44	Me es difícil iniciar una conversación.	X		X		X	
45	Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Lima, 08 de agosto de 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Flores Sotelo William Sebastian DNI: 06175729
Especialidad del evaluador: Gerencia gerencia gerencia


Mag. William S. Flores Sotelo
UCV Docente Post Grado

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Liderazgo Transformacional								
Indicador: 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.	✓		✓		✓		
Indicador: Inspiración								
19	Nos da charlas para motivarnos.	✓		✓		✓		
22	Potencia nuestra motivación de éxito.	✓		✓		✓		
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	✓		✓		✓		
Indicador: Estimulación Intelectual								
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	✓		✓		✓		
15	Nos hace saber 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 sobre viejos problemas de forma nueva.	✓		✓		✓		
28	Impulsa 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.	✓		✓		✓		
Indicador: Consideración individualizada								
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.	✓		✓		✓		
17	Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	✓		✓		✓		
Liderazgo Transaccional:								
Indicador: Recompensa contingente								
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	✓		✓		✓		

10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio 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 operación.	✓		✓		✓	
Indicador: Dirección por excepción		Si	No	Si	No	Si	No
2	No trata de cambiar nuestra forma de hacer las cosas mientras salga 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	No trata de 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 otro tipo de liderazgo		Si	No	Si	No	Si	No
1	La presencia del profesor tiene poco efecto en nuestro rendimiento.	✓		✓		✓	
6	No nos dice donde se encuentra en algunas ocasiones.	✓		✓		✓	
20	Evita tomar decisiones.	✓		✓		✓	
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	✓		✓		✓	
31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	✓		✓		✓	
32	Es probable que esté ausente cuando se le necesita.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y Nombres del juez evaluador: Glenn FERNÁNDEZ YALMI DNI: 40083433 Lima, 08 de agosto de 2017
 Especialidad del evaluador: Doc. en Educación

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Asertividad							
	Indicador: Predisposición Personal							
1	Puedo pedir que me enseñen como hacer algo que no sé como realizarlo.	✓		✓		✓		
2	Solicito ayuda cuando la necesito.	✓		✓		✓		
3	Puedo reconocer públicamente que cometí un error.	✓		✓		✓		
4	Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta.	✓		✓		✓		
5	Expreso amor y afecto a las personas que quiero.	✓		✓		✓		
6	Converso abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta.	✓		✓		✓		
7	Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia.	✓		✓		✓		
8	Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal.	✓		✓		✓		
9	Si tengo alguna duda, pido que se me aclare.	✓		✓		✓		
10	Me es fácil aceptar una crítica.	✓		✓		✓		
11	Puedo pedir favores.	✓		✓		✓		
12	Acepto sin temor una crítica.	✓		✓		✓		
	Asertividad Indirecta							
	Predisposición con los demás							
13	Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
14	Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
15	Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as).	✓		✓		✓		
16	Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle.	✓		✓		✓		
17	Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada.	✓		✓		✓		
18	Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
19	Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
20	Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
21	Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente.	✓		✓		✓		
22	Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
23	Prefiero decirle a alguien que deseo estar solo(a), por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
24	Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente.	✓		✓		✓		
25	Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente.	✓		✓		✓		

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN ASERTIVA

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Asertividad Indirecta							
	Predisposición con los demás	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
27	Me avergüenza participar en las conversaciones por temor a las opiniones de los demás.	✓		✓		✓		
28	Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
29	Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente.	✓		✓		✓		
30	Me avergüenza hablar frente a un grupo por temor a la crítica.	✓		✓		✓		
31	Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente.	✓		✓		✓		
32	Me da vergüenza preguntar cuando tengo dudas.	✓		✓		✓		
33	Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente.	✓		✓		✓		
34	Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer.	✓		✓		✓		
	No Asertividad							
	Predisposición negada	Si	No	Si	No	Si	No	
35	Encuentro difícil admitir que estoy equivocado(a).	✓		✓		✓		
36	No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso.	✓		✓		✓		
37	Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros.	✓		✓		✓		
38	Me es difícil expresar mis deseos.	✓		✓		✓		
39	Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos.	✓		✓		✓		
40	No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo.	✓		✓		✓		
41	Me molesta que me digan los errores que he cometido.	✓		✓		✓		
42	Me es difícil para mí alabar a otros.	✓		✓		✓		

43	Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa.	✓		✓		✓	
44	Me es difícil iniciar una conversación.	✓		✓		✓	
45	Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Lima, 08 de agosto de 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Alina Fernández Yalvi DNI: 40043433

Especialidad del evaluador: Dr. en Educación

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Estilos de liderazgo docente y comunicación asertiva de estudiantes de contabilidad de una universidad privada
Styles of teacher leadership and assertive communication of accounting students from a private university

Br. HÉCTOR, CHICO TASAYCO

Universidad César Vallejo

Resumen

La presente investigación, realizada en la Universidad Privada San Juan Bautista, tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo docente, según las habilidades. De tal manera que, se estableció una relación con la comunicación asertiva que los estudiantes manifestaron entre sus pares. Para ello, se tomó en cuenta el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y los subtipos descriptivo-correlaciona. La población evaluada estuvo integrada por 128 estudiantes, cuyas percepciones indicaron que, no existe relación entre el estilo de liderazgo docente y la comunicación asertiva de los alumnos. Dicha hipótesis se comprobó con el coeficiente de correlación de Spearman (0.197). Por ende, se concluyó que el mayor número de habilidades pedagógicas de los maestros no tienen que ver con la interacción comunicacional (asertiva) del alumnado, en la mencionada casa de estudios.

Palabras clave: Estilos de liderazgo y comunicación asertiva.

Abstract

This research, realized in San Juan Bautista Private University, had the propose to identify the styles of teaching leadership, according to the abilities. A relation was established with the assertive

communication that the students manifested among their peers. For this, the quantitative approach, the non-experimental design and the descriptive-correlate subtypes were taken into account. The evaluated population was composed by 128 students, whose perceptions indicated that, there is no relation between the style of teaching leadership and the assertive communication of the students. This hypothesis was checked with the Spearman correlation coefficient (0.197). Therefore, it was concluded that the greater number of teachers' pedagogical abilities don't have a relation with the communicational (assertive) interaction of the students, in the mentioned university.

Keywords: leadership styles and assertive communication.

Introducción

Hoy en día; ha quedado en evidencia, a través de diversos estudios, que en muchas instituciones universitarias no se practica la comunicación asertiva. Dicha situación trae como consecuencia la falta del compromiso organizacional. Según Castanyer (2014):

Entre las causas principales de la falta de asertividad tenemos a los individuos o sujetos que no lograron aprender a ser asertivos o han adquirido este conocimiento de manera errónea, uno de los errores frecuentes de esta conducta es que lo adquirieron a través de castigo sistemático a las conductas asertivas, sumado a esto que los sujetos no han aprendido a valorar el refuerzo social.

En el Perú, es esencial tener a disposición a directores con la capacidad de asumir el liderazgo, realizar una buena gestión y también contar con docentes eficientes, capaces de alcanzar los objetivos en el tiempo establecido; donde sean los directivos los encargados de mostrar las metas, logrando que la información transmitida llegue de la mejor manera. Según una investigación de la UNESCO (2015):

La mayoría de las autoridades, no poseen un desarrollo que les permita alcanzar el liderazgo y lograr un estímulo en los profesores, es más esta no muestra la capacidad de organización, por ello, es de primordial necesidad incrementar la capacidad de liderazgo docente, y de esta manera modificar de forma efectiva el compromiso presente en las instituciones universitarias y así como consecuencia los alumnos gozarán de un ejemplo de los profesores e instituirán una comunicación asertiva entre los estudiantes y con sus docentes.

Por tanto, se pretende tener buenos líderes que formen un ambiente agradable para optimizar la eficacia de la labor de los maestros. Solo así se puede desarrollar un buen trabajo con los estudiantes, con una gestión educativa interactiva, abierta y enfocada al beneficio del aprendizaje. Las personas que ocupan un cargo de confianza deben ser asertivas por naturaleza, actuar con buen humor con todos los trabajadores, demostrar un comportamiento excelente hacia sus semejantes. Los trabajadores son quienes reciben órdenes de su superior y deben de acatarlos; y no actuar con violencia y agresividad con sus compañeros, debiendo de existir la paz, armonía, unión, solidaridad en el centro de trabajo.

Los estilos de liderazgo, apreciados en los docentes de la Universidad Privada San Juan Bautista, han permitido detectar que no todos son innovadores e investigadores, con desarrollada capacidad de predecir el futuro y anticipar posibles soluciones a nuevos problemas que aparecen diariamente. Es necesario resaltar algunos de los aspectos fundamentales del liderazgo en la gestión pedagógica, tales como la capacidad para dar a conocer ideas y entusiasmo para persuadir e influir en los alumnos, consiguiendo así el compromiso y la participación efectiva de los docentes.

Los maestros deben tener el compromiso de generar cambios positivos de mentalidad, la actitud. Solo así se proveerá a los alumnos de la carrera profesional de Contabilidad la autonomía para tomar decisiones. La presente investigación pretende reconocer los diversos estilos de liderazgo de los profesores de la especialidad de Contabilidad para relacionarla con la asertividad de los estudiantes. Ello permite realizar recomendaciones a la institución, como corresponda. Se observa que, algunos docentes de la Universidad Privada San Juan Bautista adolecen de liderazgo pedagógico en las aulas, demostrándose en el desarrollo de sus clases; la

aplicación de dinámicas grupales, didácticas, estrategias y metodologías; la invitación a participar a los estudiantes, dándoles la confianza del caso para que ellos puedan dar ideas innovadoras y hacer la clase amena; entre otras prácticas observadas.

De acuerdo a tal realidad, es necesario presentar algunas investigaciones previas a la presente, con el fin de acercar las nociones del caso.

Guaraca (2012), en su investigación sobre “Gestión, liderazgo y valores en la escuela Brasil de la provincia de Azuay, Cantón Gualeceño, durante el año escolar 2010-2011”; concluyó que el clima institucional se desarrolla en un ambiente favorable; el trabajo de los directivos, docentes y estudiantes es bastante armonioso. Sin embargo, se recomienda una mejora en las acciones correspondientes con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores, que se identifican más con las debilidades que con las fortalezas encontradas.

Desde su postura; Horn (2013), en su investigación “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje; concluyó que los factores intra-escolares tienen mayor incidencia, además del liderazgo. Esto quiere decir que, la importancia de este último indicador radica en el buen manejo de un grupo, sin otro tipo de interés que no sea a favor del alumnado o el personal docente.

González (2014), en el artículo “La comunicación asertiva proceso coadyuvante de las relaciones interpersonales”; concluyó que lo esencial está en buscar una calidad en la comunicación, destacar y contrarrestar que las personas emplean algunos mecanismos inadecuados ante situaciones de conflicto: estilos agresivo y pasivo. Por tal motivo, se recomienda la existencia de una comunicación sincera; en la plana directiva, docente y administrativa.

Por su parte; Moreno y Pazmiño (2012), en la tesis denominada “Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda”; concluyó que el impacto fundamental de un taller de líderes fue dotar de herramientas psicológicas y conocimientos técnicos en la

gestión de Talento Humano. Aquello refiere al trabajo participativo y colaborativo, generando el buen funcionamiento de la organización.

Rojas (2014), en la tesis denominada “Propuesta para mejorar la comunicación asertiva en la Agencia del Inspector, Rentas y Contribuciones Parafiscales (ITRC)”;

concluyó que existe la necesidad de aplica un plan para propiciar una interrelación óptima entre los trabajadores. Todo ello, con el fin de encontrar soluciones a los inconvenientes que se puedan presentar.

Desde su postura; Daniels (2016), en la tesis denominada “La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”;

concluyó que existe una incidencia negativa en el clima organizacional, al no haber una comunicación asertiva. Ello, puesto que se están desencadenando mensajes no comprensibles y errados, afectando en el cumplimiento de las labores correspondientes.

En otro momento; Ruiz (2011), en su tesis para obtener el grado de magister en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: “Influencia del estilo de liderazgo del Director en la eficacia de las Instituciones Educativas del consorcio de Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”;

concluyó que los estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio en mención.

Quispe (2011), en la tesis que lleva de título “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del segundo sector de Villa el Salvador de la UGEL 01 SJM en los años 2009 y 2010”;

concluyó que existe una relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente.

Perilla (2012); en la tesis “La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe – colaborador”;

concluyó que la comunicación asertiva es una estrategia muy importante en todas las organizaciones, ya que de ella depende el buen desarrollo y la satisfacción con la organización. Como parte de tal proceso, se desprenden elementos cruciales como la cultura y el clima laboral.

Sánchez y Ospina (2014), en el artículo “La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial”, concluyó que la asertividad es uno de los factores que favorece la consecución de los objetivos organizacionales y constituye el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional. A su vez, estableció que la función integradora de la comunicación asertiva facilita que cada uno de los sujetos de una organización se identifiquen con la misma.

De otro lado; Rengifo (2014), en la tesis “La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional”; concluyó que la comunicación y la asertividad logran un positivo nivel de relación entre los participantes.

Tales acercamientos al contexto, permite dar paso a los diferentes aportes que se tiene sobre los ejes de investigación. A continuación, se presentan algunas definiciones de liderazgo, las cuales fueron rescatadas por Estrada (2007):

“Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración, a este documento se le dio características de Constitución, porque instituyó reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”

“El libro el Arte de la Guerra del autor Sun Tzu, es un escrito que ahora es el tratado militar más antiguo del mundo que conserva vigencia. Este libro es un excelente guía para los jefes o líderes militares y por otro campo también para administradores ya que tiene consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”

“En Grecia hubo debates y análisis de las nociones del inicio y modernización del Estado, lo cual admitió la creación de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, a Grecia también se le atribuye el origen del método científico que intervino en la administración, tal como se ve en los estudios realizados de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”

Tales autores hacen alusión al tratamiento que se le daba al liderazgo; desde su estructura hasta su manejo dentro de una sociedad; concluyendo en la existencia de un nivel de

importancia que implicaba el saber que los líderes no se formaban, sino nacían con ese don. Sin embargo, es necesario aclarar la intervención del liderazgo transaccional y el transformacional.

Salazar (2006) y Gómez (2008) concuerdan en que el liderazgo transaccional se fundamenta en dos particularidades esenciales: la recompensa contingente (premios, estímulos a los trabajadores) y la dirección por excepción (retroalimentación o castigos, sanciones y correcciones por el incumplimiento de objetivos y metas).

A manera de complemento; Bass y Riggio (2006) coinciden en considerar al liderazgo transformacional como el estilo perfecto, ya que estimula e inspira a los seguidores a lograr las metas y objetivos. De esta manera, se origina un mejor desenvolvimiento de la destreza de dirección.

Como agregado; Lussier (2008) y Ruiz (2011) coinciden en que el estilo de liderazgo responde a la conducta que adopta un líder, al momento de relacionarse con su grupo a cargo, con el fin de lograr los objetivos establecidos.

En tanto; es necesario hacer un acercamiento a lo que implica y significa la comunicación asertiva, gracias a los aportes presentados hasta el momento. Maslow (1943, citado en Ocampo, 2007) ahondó sus estudios sobre el particular a partir de métodos experimentales, iniciando el camino a la relación entre comunicación y motivación, sobre todo en las instituciones. Ponce (2013), Monjas (1996), Dalt de Mangione y Difabio de Anglat (2002) manifiestan que la comunicación asertiva radica en la capacidad para dar a conocer los sentimientos, opiniones, ideas, creencias, de tal forma que no se origine ningún tipo de agresividad o ansiedad. A raíz de ello, se desprende que la variable en mención responde a la capacidad de un individuo para transmitir ideas, desarrollando un buen entendimiento en cualquier nivel de organización.

A partir de ello, la presente investigación y sus resultados brindan información para desarrollar una mayor efectividad en la aplicación de estrategias de intervención en los estilos de liderazgo de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista. Asimismo, se

permite determinar y describir la comunicación asertiva del alumnado de la mencionada institución.

Materiales y métodos

La presente investigación se caracterizó por utilizar el método hipotético – deductivo, con un diseño no experimental y un nivel transversal. Esto, con el fin de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado.

Población

La población de interés de estudio fueron 128 estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista, de la carrera profesional de Contabilidad.

Técnica

Para el presente trabajo, se utilizó una encuesta, teniendo en cuenta que las preguntas planteadas permitieron obtener la opinión de la muestra representativa.

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así, por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006).

Instrumento

Sánchez y Reyes (2015) señalaron que los instrumentos son las herramientas específicas que se emplean en el proceso de recogida de los datos. Los instrumentos se seleccionan a partir de la técnica previamente elegida. En nuestro caso aplicaremos el cuestionario.

Al respecto, Carrasco (2013, p.318), sustentaron que el instrumento de investigación social es el más usado cuando se estudia un gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión.

Análisis de datos

Una vez obtenidos los datos a través del cuestionario, se procesó dicha información a través del software SPSS- 22. Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alfa de Cronbach, puesto que los instrumentos corresponden a una escala ordinal politómicas. Para la prueba de la normalidad se utilizó Kolmogrow Smirnov para tomar la decisión estadística. Finalmente, para la prueba de hipótesis se efectuó la prueba Rho de Spearman.

Resultados

Considerando la aplicación del instrumento, el análisis de datos y los resultados del mismo, se procedió a contrastar las hipótesis del trabajo de investigación.

Primera hipótesis de investigación

El estilo Laissez Faire del liderazgo docente se relaciona de manera directa con la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

Hipótesis estadística

H0: No existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

H1: Existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

Tabla 1

Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

		Comunicación asertiva
Estilo Laissez Faire del liderazgo docente	Correlación de Spearman	.425**
	Sig. (p)	.000
	N	128

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 1, existe relación positiva y significativa entre ambas variables.

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.000$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017. Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

Segunda hipótesis de investigación

El estilo transaccional del liderazgo docente se relaciona de manera directa con la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

Hipótesis estadística

H0: No existe relación entre el estilo transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

H1: Existe relación entre el estilo transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

Tabla 2

Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

		Comunicación asertiva
Estilo Transaccional del liderazgo docente	Correlación de Spearman	.077
	Sig. (p)	.389
	N	128

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 2, no existe relación significativa entre ambas variables.

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.389$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que no existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017. Por lo tanto, se rechaza la segunda hipótesis específica de investigación.

Tercera hipótesis de investigación

El estilo transformacional del liderazgo docente se relaciona de manera directa con la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

Hipótesis estadística

H0: No existe relación entre el estilo transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

H1: Existe relación entre el estilo transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

Tabla 3

Prueba de la correlación de Spearman entre el estilo transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017.

		Comunicación asertiva
Estilo	Correlación de Spearman	-.118
Transformacional	Sig. (p)	.184
del liderazgo	N	128
docente		

Fuente: Base de datos

Como se observa de la tabla 3, no existe relación significativa entre ambas variables.

Como el valor de significación observada del coeficiente de correlación de Spearman $p = 0.184$ es mayor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que no existe relación entre el estilo Transformacional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017. Por lo tanto, se rechaza la tercera hipótesis específica de investigación.

Discusión

En los resultados inferenciales de la investigación se observa que existe una correlación significativa, porque se obtiene el valor $p = 0.000$, el cual es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. Por ello, se afirma que existe relación entre el estilo Laissez Faire del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja, Lima, 2017. En referencia a ello Guaraca (2012) realizó una investigación sobre “Gestión, liderazgo y valores en la escuela Brasil de la provincia de Azuay, Cantón Gualaceo, durante el año escolar 2010-2011”; en la que concluye que una mejora en las acciones correspondientes con la convivencia grupal, el tratamiento de los

conflictos y la convivencia en valores que se identifican más con las debilidades que con las fortalezas encontradas.

Referimos a González (2014) en el artículo denominado “La comunicación asertiva proceso coadyuvante de las relaciones interpersonales”; quien concluyó que es sustancial buscar una calidad en la comunicación; favorecer una expresión sincera, profunda, congruente y honesta, donde esta se inicie de la interioridad de las personas que se hacen parte de una conversación asertiva. En coincidencia a ello, la presente investigación presenta y explica un nivel medio de asertividad indirecta, demostrando la predisposición con los demás, acercándose con sinceridad entre unos y otros para el desarrollo de las actividades.

Daniels (2016), en la tesis denominada “La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”, evidencia que sí existe una notable incidencia por la falta de comunicación asertiva en el clima organizacional, por no contar con una buena comunicación vertical, horizontal, el mal manejo de los canales formales e informales, genera entonces, una comunicación no asertiva entre los mismos integrantes de la dirección. Asimismo, en la investigación se demuestra que no existe relación entre el estilo Transaccional del liderazgo docente y la comunicación asertiva de los estudiantes de la Universidad Privada San Juan Bautista de San Borja Lima, 2017. Por lo tanto, es necesario tener un líder con mucho entusiasmo, con ganas de hacer bien las cosas, con interés en el aprendizaje de los estudiantes.

Daniels (2016) hace mención que tanto el personal administrativo como jefes de Departamentos perciben interferencias y barreras en las comunicaciones, y en el cómo se está utilizando los canales formales e informales en la dirección, debido a que están recibiendo informaciones poco claras y pudiese estar desencadenando mensajes no comprensibles y errados; de manera que, si está incidiendo de manera negativa en el proceso de la comunicación asertiva, por carecer de objetividad y veracidad.

En la presente investigación, se evidencia que la mayoría de estudiantes presentan un nivel medio de no asertividad, mientras que el resto de los mismos presentan un nivel alto de no asertividad, lo que podría dificultar la interacción en su desarrollo. Dicha información

expone similitudes con lo postulado por Guaraca (2012), quien menciona que existen dificultades con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores lo cual está relacionada con la no asertividad. Dicha afirmación se refuerza lo descrito por Gonzáles (2014), cuando menciona que las personas emplean algunas veces mecanismos inadecuados para enfrentar situaciones de conflicto en la institución, es decir, el estilo agresivo y el pasivo, dejando dificultades mayores en el proceso comunicativo.

Referencias

- Aiken, C.B. & Keller, S.P. (2007). *The CEO's role in leading transformation. Management Quarterly*, 48 (2): 30-39.
- Alvarez-Mon M., Carballido J., Manzano L., Moltó L., Olivier C., (1998) *Immunomodulatory effect of interferon-alpha 2b on the function of natural killer cells and Tlymphocytes from patients with transitional cell carcinoma of the bladder. Anticancer Drugs.*
- Arredondo, F. (2010). *Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.
- Bass, B., & Riggio, R. (Ed.). (2006). *Transformational Leadership. New York: Psychology Press.*
- Borrel, N. y Severo, L. (2000) *El liderazgo transformacional de los directivos de los cursos de graduación en educación física de las universidades del estado de Paraná, Brasil. Actas del III congreso internacional sobre dirección de centros educativos, Liderazgo y organizaciones que aprenden.* ICE Deusto, pp. 473-487.
- Campos, L. (2012) *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao.* Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012>.
- Cantón, I. y Arias, A.R. (2010). *Metáforas y teorías implícitas de los directores escolares. En Educación.* Siglo XXI, 28(1), pp. 227-249.
- Castanyer (1962). *Licenciada con Grado por la Universidad Pontificia Comillas. Diplomada en Terapia Conductual por el Centro IAMCO, Madrid (1983).* Psicóloga Especialista en Psicología Clínica. Psicóloga Europea especialista en Psicoterapia (EuroPsy).

- Castanyer, O. (2014). *La asertividad, expresión de una sana autoestima*. Barcelona: Illustrated.
- Castanyer, O. y Ortega, E. (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Barcelona: Conecta.
- 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, 22, 65-88.
- Celis, J. (2016). *Cómo Lograr Una Comunicación Asertiva*. Recuperado de internet el 5 de setiembre del 2016. Recuperado de <http://www.sebascelis.com/como-lograr-una-comunicación-asertiva/>
- Conger, J. 1999. *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research*. *Leadership Quarterly*, 10: 145- 179.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). *Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Daniels, Y. (2016). *La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo*. Universidad de Carabobo, Valencia – Venezuela.
- Dávalos, L. (1998). *Los directores eficientes*. Obtenido el 2 febrero de 2009 de www.educadormarista.com/ARTICULOS/DIREFICI.HTM.
- Davis, G., y Thomas, M. (1992) *Escuelas eficaces y profesores eficaces*. La Muralla. Madrid.
- Estrada, S. (2007) *Liderazgo a través de la historia*. Scientia Et Technica, 13(34), 343-348.

- Flores, M. y Díaz, R. (2004) *EMA Escala Multidimensional de Asertividad*. México D.F.: El Manual Moderno.
- Gairín, J. (2000). *La planificación de propuestas formativas*. En Monclús, A. (Coord). Formación, empleo y competencias. Granada: Comares, pp 109-164.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Pensamiento Psicológico, 9(16), 41-54.
- Gómez, C. (s.f). *Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Pensamiento y Gestión, 24, 157-194.
- González, F. (2014). *La Comunicación Asertiva Proceso Coadyuvante De Las Relaciones Interpersonales*. Revista Investigaciones Interactivas, Barinas – Venezuela.
- Guaraca C. (2012). “*Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Brasil”, de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011*”, Ecuador. Recuperado de <http://lineamientosgerenciales.blogspot.pe/2016/10/>
- Gutiérrez, M.; Romero, M. (2010) *La importancia del liderazgo ético en organizaciones*. Consultado en 28 de marzo de 2013. Disponible en: <http://arethuse.webs.ull.es/mesasdetrabajo/ponenciagutierrezyromero.pdf>.
- Hargreaves, A.; Halász, G. & Pont, B. (2008) “*The Finnish approach to system leadership*”, en: PONT, B.; NUSCHE, D. & HOPKINS, D. (Eds.) Improving school leadership, Vol. 2: Case studies on system leadership. OECD, 69-109, Paris.
- Hernández, P. M., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación científica*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.^a ed.). <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-que-pasa-con-la-demanda-de-trabajadores-en-el-sector-minero-del-peru>
- Horn, K. (2013) *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*, Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <http://www.tudocente.com/liderazgo-pedagogico-del-director-un-sueno-imposible/>
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Caracas – Venezuela.
- Jabif, L., (2004) *Manejo de conflictos. Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. Ministerio de Educación de Guatemala. IPE Unesco. Buenos Aires.
- Kirkpatrick, S. and Locke, E. (1991) *Leadership: Do Traits Matter? Academy of Management Executive*, 5, 48-60
- Kouzes, J y Posner B. (1997) *Leadership practice Inventory- Individual Contributor (LPIIC) Observer Reponse Sheet*. San Francisco, CA: Jossey- Bass/Pfeiffer.
- Lorenzo, M. (2004). «*La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*». En: *La enseñanza*, 22, 2004. Universidad de Granada. Obtenido el 12 de diciembre de 2010 de [HTTP://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php /0212-5374/article/view/4099/4122](http://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/0212-5374/article/view/4099/4122).
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación*. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. (2a ed.) México: Editorial CENGAGE Learning.
- Maureira, O. (2004). *El Liderazgo: Factor de Eficacia Escolar, hacia un Modelo Causal*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Volumen. 2, N. 1. España. (Pp.1-20).
- Mbawmbaw, J., Rivera, M. E., Valentín, N., Téllez, R., Y Nieto, R. (2006): “*Dimensiones del liderazgo docente*”. *Investigación universitaria multidisciplinaria*, Año 5, n° 5, Dic, pp.70-79.

- Moreno, E. & Pazmiño, S. (2012). *Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.* Universidad Politécnica Salesiana, Quito – Ecuador.
- Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes.* Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Perilla, M. (2012). *La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral de jefe-colaborador.* Universidad de la Sabana, Chía – Colombia.
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente en las instituciones educativas Públicas.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2408>
- Redondo, J. (1999): *Fundamentos y pautas para elaborar programas de garantía social.* Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional.* Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.
- Reynolds, P., M. Hay, W. Bygrave, S. Camp y E. Autio. 1999. *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report.* Babson College/London Business School.
- Riso, W. (1988). *Entrenamiento asertivo.* Medellín – Colombia.
- Riso, W. (2002). *Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo.* Bogotá – Colombia.
- Rojas, A. (2011). *Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial.* Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.
- Rojas, N. (2014). *Propuesta para mejorar la comunicación asertiva en la Agencia del Inspector de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales (ITRC).* Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia.

- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf.
- Ruiz, González, M. (2003) *"La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones"* Madrid: International Thomson, Cop.
- Ruiz, M., Ruiz, E., Nobles, V. (2015). *Asertividad en funcionarios de la administración pública del municipio de Montería, Colombia*. Recuperado el 20 de setiembre del 2015. <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n2/v13n2a01.pdf>
- Salazar, M. (2006). *El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?* UNIrevista, 1(3), 1-12
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5.^a ed.).
- Sánchez, K. & Ospina, Y. (2014). *La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín – Colombia. Recuperada de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/2882>
- UNESCO. (2015) *Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All*. Recuperado de <https://en.unesco.org/world-education-forum-2015/incheon-declaration>.
- Universidad de Valencia (2016). *Estilos de comunicación*. Recuperado de internet el 5 de setiembre del 2016. Recuperado de <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA8.wiki?2>
- Vélez, E., Schiefelbein, E. Y Valenzuela, J. (2003). *Factores que afectan el rendimiento académico en la educación primaria. (Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe)* Obtenido el 14 de febrero de 2009 de <http://www.oei.es/calidad2/Velezd.PDF>
- Villa, A. (coordinador) (1992): *Autoconcepto y educación. Teoría, medida y práctica pedagógica*. Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones.

Zárate, R., y Matviuk, S. (2012). *Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(1), 5-50.