



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

**Percepción sobre los estilos de liderazgo del director de
la institución educativa n.º 7221 La Rinconada,
Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

AUTORA

Br. Rusbelina Carrera León

ASESORA

Dra. Esterfilia Alama Sono

**PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN UNIVERSITARIA
Y TITULACIÓN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA**

PERÚ, 2017

Agradecimiento

A Dios, por hacer posible la culminación del presente trabajo.

A mis hijos y esposo, por su comprensión y apoyo en mi vida profesional.

A mi asesora, por su valioso apoyo, sus sabios consejos y enseñanzas.

Dedicatoria

Este trabajo se la dedico a Dios, que supo orientarme por el camino del bien, y me dio fuerzas para seguir adelante y no sucumbir ante los problemas, enseñándome a encarar las adversidades con dignidad.

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el título de Licenciado en Educación, pongo a vuestra disposición la tesis titulada *Percepción de los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014*.

El objetivo del presente estudio es determinar la percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, del distrito de San Juan de Miraflores, 2014.

La presente investigación se ha organizado en cuatro capítulos. En el capítulo I, se presenta la problemática de la investigación; en el capítulo II deslindamos todo lo referido al marco teórico que sustenta la parte teórica del estudio; en el capítulo III, se brinda una explicación del marco metodológico; luego, en el capítulo IV, se muestran los resultados y su respectiva discusión. Finalmente, se exponen las conclusiones, las sugerencias, la bibliografía y los anexos.

Señores miembros del jurado, espero que la presente investigación cumpla con las expectativas generadas y merezca su aprobación.

La autora

Índice

| | pág. |
|--|------|
| Agradecimiento | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Presentación | iv |
| Lista de tablas | vii |
| Lista de figuras | viii |
| Resumen | ix |
| Abstract | x |
| Introducción | xi |
| | |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | |
| 1.1. Planteamiento de problema | 2 |
| 1.2. Formulación del problema | 3 |
| 1.3. Justificación | 4 |
| 1.4. Limitaciones | 4 |
| 1.5. Antecedentes | 5 |
| 1.6. Objetivos | 9 |
| 1.6.1. General | 9 |
| 1.6.2. Específicos | 9 |
| | |
| II. MARCO TEÓRICO | |
| 2.1. Percepción de liderazgo | 11 |
| 2.2. Percepción | 12 |
| 2.3. El liderazgo | 12 |
| 2.4. El líder | 13 |
| 2.4.1. Cualidades de un líder | 14 |
| 2.4.2. El director como líder | 14 |
| 2.4.3. Importancia del liderazgo en las escuelas | 15 |
| 2.4.4. Liderazgo directivo | 15 |
| 2.5. Estilos de liderazgo | 16 |

| | |
|--|----|
| 2.5.1. Liderazgo pasivo/ evitativo | 17 |
| 2.5.2. Liderazgo transaccional | 19 |
| 2.5.3. Liderazgo transformacional | 20 |
| 2.6. Definición de términos | 23 |
| | |
| III. MARCO METODOLÓGICO | |
| 3.1. Variables | 27 |
| 3.1.1. Definición conceptual | 27 |
| 3.1.2. Definición operacional | 27 |
| 3.2. Metodología | 29 |
| 3.2.1. Tipo de estudio | 29 |
| 3.2.2. Diseño de investigación | 29 |
| 3.3. Población y muestra | 30 |
| 3.4. Método de investigación | 30 |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 31 |
| 3.5.1. Validación y confiabilidad del instrumento | 31 |
| 3.6. Método de análisis | 34 |
| | |
| IV. RESULTADOS | |
| 4.1. Descripción | 36 |
| 4.2. Discusión | 40 |
| | |
| Conclusiones | 42 |
| Sugerencias | 43 |
| Referencias | 44 |
| | |
| ANEXOS | |
| Matriz de consistencia | 48 |
| Cuestionario | 50 |
| Validación de los expertos | 52 |
| Base de datos | 57 |
| Fotografías | 58 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Operacionalización de la variable | 28 |
| Tabla 2. Validación | 32 |
| Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos | 33 |
| Tabla 4. Estadística fiable | 33 |
| Tabla 5. Estadística de percepción de estilos de liderazgo | 36 |
| Tabla 6. Liderazgo transformacional | 37 |
| Tabla 7. Liderazgo transaccional | 38 |
| Tabla 8. Liderazgo pasivo/evitativo | 39 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Percepción del estilo de liderazgo | 36 |
| Figura 2. Estilo transformacional | 37 |
| Figura 3. Estilo transaccional | 38 |
| Figura 4. Estilo pasivo/evitativo | 39 |

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado *Percepción de los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014*, tuvo como objetivo determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la mencionada institución.

La investigación fue de tipo básica y diseño no experimental de corte transversal. Su muestra estuvo conformada por 30 personas, a quienes se les aplicó el cuestionario elaborado. Con los datos obtenidos se elaboraron tablas y figuras estadísticas, las que fueron debidamente analizadas e interpretadas. El instrumento que se utilizó para medir la percepción sobre los estilos de liderazgo del director fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, que fue traducido y validado por Thieme en las escuelas públicas de primaria.

Luego de la recolección de datos y del procesamiento de la información recabada, se llegó a la conclusión principal que el director ejerce un estilo de liderazgo transformacional.

El estilo de liderazgo transformacional asumido por el director conlleva a cambios satisfactorios en forma conjunta, debido a que esta visión es compartida con los que laboran en la institución educativa n.º 7221.

En resumen, el estilo de liderazgo asumido por el director motiva a que su personal se identifique con su institución, propiciando en ellos compromisos de trabajo con objetivos comunes.

Palabras clave: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo/evitativo

Abstract

The present research work determines the perception of the leadership style of the director of the educational institution 7221 "La Rinconada", Pamplona high of San Juan de Miraflores-2014 in the methodology, the research is descriptive simple, used the technique in the survey through the application of a questionnaire addressed to 30 teachers level primary and secondary which constituted the sample of the research. The results obtained were statistically processed after collecting information on three dimensions of the variable: 1) style of transformational leadership, 2) transactional leadership style and 3) liabilities/Avoidant leadership style.

The main conclusion of the research is that the director exercised a transformational leadership style.

Transformational leadership assumed by the director style leads to satisfactory changes together because the vision is shared with those who work in the educational institution 7221.

The leadership style assumed by the director motivates his staff to identify with their institution, fostering in them work commitments with common objectives.

Key words: passive/Avoidant leadership, transactional leadership and transformational leadership

Introducción

El propósito de la presente investigación fue determinar la percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, del distrito San Juan de Miraflores, 2014.

En nuestro país, en los últimos años se ha buscado mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las prácticas que se desarrollan en las instituciones educativas cuentan con diversos grados de organización. Por esta razón, el Ministerio de Educación imparte capacitaciones a directores, docentes y estudiantes, fomentando la práctica de un liderazgo efectivo que contribuya al mejoramiento de la educación.

La presente investigación se ha organizado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta el problema de investigación y los objetivos, tanto generales como específicos. En este apartado también se explican los motivos y la forma en que se llevaron a cabo la investigación, los antecedentes y la justificación.

El segundo capítulo está conformado por el marco teórico. En esta parte se considera toda la información bibliográfica de las variables, desde conceptos, estilos, características, importancia, dimensiones, cualidades, entre otros.

El tercer capítulo lo constituye el marco metodológico. Aquí se presentan la operacionalización de las variables, la metodología, la población, la muestra, el instrumento utilizado y el método de análisis de datos.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presentan la descripción de los resultados, su análisis y su respectiva discusión.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, una de las demandas más requeridas en los últimos años en el ámbito educativo ha sido la de mejorar los resultados obtenidos en las evaluaciones censales de estudiantes. En el éxito de estos resultados el liderazgo directivo tiene una enorme responsabilidad; por esta razón las distintas políticas educativas consideran el rol del director como un factor determinante para una escuela exitosa.

Al principio, algunos profesores se mostraron escépticos respecto de este tema debido a su primigenia concepción empresarial. En la actualidad, esta perspectiva ha cambiado. Uno de los factores de este cambio tiene que ver con la integración del sistema educativo a la regulación de servicios de calidad EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad). Bajo esta perspectiva, existen varios enfoques pedagógicos que ubican al liderazgo directivo como uno de los componentes importantes en el correcto funcionamiento de una institución educativa.

En el caso de nuestro país, el sistema educativo se encuentra actualmente en proceso de cambio, debido fundamentalmente a factores económicos, gerenciales, materiales y un sin número de indicadores que afectan la calidad. Por ello, la gerencia directiva se ha convertido en un verdadero reto en las instituciones educativas del Perú. En este panorama, el director como máxima autoridad de un centro educativo, es el responsable de la gestión educativa, pedagógica y administrativa. Siendo así, esta administración, aparte de ser óptima, debe ejercer un liderazgo efectivo que permita alcanzar una visión común sobre las metas y objetivos compartidos.

Particularmente, el colegio n.º 7221 La Rinconada no es ajeno a este tema de liderazgo, pues la llegada de un nuevo director a nuestra institución ha generado cambios en los distintos planes de trabajo y en la distribución de tareas entre los miembros de la comunidad educativa.

En atención a lo planteado, se hace necesario hacer un estudio cuyo objetivo principal sea describir la percepción que tienen los docentes sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, del distrito San Juan de Miraflores, 2014.

1.2 Formulación del problema

La presente investigación se realizó con el propósito de contribuir al conocimiento de estilos de liderazgo, lo cual es muy importante para el desarrollo de una buena gestión en los colegios.

Problema general:

¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo transformacional del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014?

Problema específico 2

¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo transaccional del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014?

Problema específico 3

¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo pasivo/evitativo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014?

1.3. Justificación

Teórica: En las escuelas no se puede ser ajeno a los grandes cambios que se presentan en la forma de llevar adelante a una organización. Es importante entonces tomar en cuenta las distintas innovaciones que se dan en el ámbito administrativo, con la finalidad de lograr objetivos que beneficien a toda la comunidad educativa. En este contexto, los directores tienen una inmensa responsabilidad de ejercer en forma óptima su función. Por este motivo, la presente investigación constituye un valioso aporte teórico referencial en función al liderazgo directivo.

Práctica: Este estudio fue realizado con la intención de dar a conocer a la comunidad educativa, y especialmente a los directores y maestros de distintas instituciones educativas, la importancia de ejercer un estilo de liderazgo efectivo o transformador para el logro de una organización exitosa.

Legal: La presente investigación cumple con lo estipulado en el Reglamento de grados y títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación han sido las siguientes:

1. El tiempo reducido para la realización del trabajo, debido a que esta investigación amerita una profunda búsqueda de información. Esta dificultad se superó gracias a una pertinente organización de los horarios.

2. El acceso a la información fue dificultoso, ya que muchas de las informaciones publicadas en catálogos no estaban a disposición del investigador.
3. Dificultad de acceso a las bibliotecas de distintas universidades, ya que no permitieron el ingreso con facilidad, por no pertenecer a dicha institución, pero se solicitó los permisos correspondientes para el ingreso.
4. La falta de experiencia en materia de investigación; sin embargo, gracias a las orientaciones del asesor se pudo concluir la investigación.

1.5 Antecedentes

Los estilos de liderazgo directivo constituyen un tema de vital importancia, ya que gracias al desarrollo de este factor académico se está mejorando la calidad educativa en muchas instituciones educativas del Perú y el mundo. Por ello, se han desarrollado algunas investigaciones puntuales sobre esta materia, de las cuales cito las siguientes:

Antecedentes internacionales

Félix (2008), en su tesis titulada *Liderazgo del director y satisfacción laboral del docente en las escuelas públicas de Maracay en la Unión de La Laguna de Buenos Aires*, tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre liderazgo del director y la satisfacción laboral del docente; para esto desarrolló un estudio de tipo no experimental y diseño no correlacional, con una muestra comprendida por 76 docentes. A través de los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo del director y satisfacción laboral docente. También se llegó a conocer que el estilo de liderazgo que prevalece es el estilo permisivo, lo cual permite una satisfacción laboral entre los docentes.

Delgado (2006), en su tesis de doctorado denominada *El Mejoramiento de la Gestión Educativa a través de procesos de Calidad en el colegio de enseñanza Cardenal Luque de María en Bogotá*, concluyó que la gestión de los procesos se ha diseñado a través de instrumentos de planeación, medición y seguimiento. A través de la revisión de la estructura curricular, se definió estrategias adecuadas de evaluación y promoción, así como los indicadores de calidad para las diferentes áreas. Por otro lado, se brindó la coherencia y pertinencia en el diseño y la ejecución curricular de los procesos y su relación con el direccionamiento estratégico de la gestión educativa; esto con miras al mejoramiento de la enseñanza en la institución.

Por su parte, Reeves (2010), en su trabajo de investigación denominado *Liderazgo directivo en las escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*, llegó a las siguientes conclusiones: Un gran número de directores asume que monitorean de manera adecuada el proceso de aprendizaje de los alumnos y que ponen en práctica de manera eficiente diversas estrategias de mejoramiento escolar. Esta es una de las razones que explican la renuencia de los profesores a ser evaluados y a permitir el ingreso de las autoridades del plantel a observar sus clases. Por otro lado, debido a la alta carga administrativa del director, el rol del jefe de la Unidad Técnico Pedagógica resulta fundamental en el apoyo pedagógico de la escuela. Sabido es que los líderes asertivos se apoyan en sus respectivos equipos para cumplir eficientemente con su trabajo.

Por otro lado, Rojas (2012), en su tesis de maestría titulada *Liderazgo transformacional en directivos de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la región metropolitana de Chile*, menciona que, en relación a la dimensión influencia idealizada como atributo, se observa que los directores de los tres liceos bicentenarios son vistos por sus respectivas planas docentes como profesionales con muy alta capacidad de liderazgo; en tanto que los directores de los tres liceos regulares son asumidos por sus profesores como directivos con alto liderazgo. En segundo lugar, respecto de la dimensión influencia idealizada como comportamiento, los directores de los tres liceos bicentenarios son vistos por sus docentes con muy alto liderazgo; de la misma forma, los directores de los tres liceos

regulares también son percibidos por su personal como directivos con muy alto liderazgo. En tercer lugar, respecto de la dimensión motivación, los directores de los tres liceos bicentenarios son percibidos por su plana docente como profesionales con muy alto liderazgo; mientras que los directores de los tres liceos regulares son vistos por sus profesores como directivos con un liderazgo medio. En cuarto lugar, en relación a la dimensión estimulación intelectual, los directivos de los tres liceos bicentenarios son ponderados por su plana docente como profesionales con un muy alto liderazgo; de igual modo, los directores de los tres liceos regulares también son vistos por sus profesores como profesionales con muy alto liderazgo. Por último, respecto de la dimensión consideración individualizada, los directivos de los tres liceos bicentenarios son percibidos por sus profesores como profesionales con muy alto liderazgo, mientras que los directores de los tres liceos regulares son vistos con un liderazgo medio.

Antecedentes nacionales

Abarca (2010), en su tesis de maestría titulada *Liderazgo del director y su relación con la gestión de conflictos en las II. EE. públicas de la red n.º 8- UGEL n.º 4, Puente Piedra, 2010*, concluyó que existe una fuerte tendencia hacia el liderazgo situacional entre directivos de las instituciones educativas de la red 8 de Puente Piedra; la predominancia de las respuestas positivas llegó hasta el 83%. En el estudio realizado se llegó a establecer claramente los tipos de liderazgo percibidos por los integrantes de las comunidades educativas; en primer lugar, el situacional con 83%; en segundo lugar, el democrático con 76%; en tercer lugar, el laissez con 58% y, en último lugar, el autoritario con 28%. Los datos obtenidos en la investigación y el análisis estadístico realizado aportan las razones suficientes para aceptar la hipótesis de que existe una relación directa, fuerte y significativa entre el liderazgo del director y la gestión de conflicto en la institución. Esta investigación fue de enfoque cualitativo, de nivel correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal correlacional. La población estuvo conformada por 347 personas y la muestra estuvo integrada por 250 personas.

Coaquira y Quispe (2007) en su tesis de maestría denominada *Influencia del liderazgo de los directores en el desarrollo de los procesos de gestión educativa en la institución educativa secundaria pública de la ciudad de Puno*, concluye que los directores son líderes que utilizan el poder de una manera eficiente y responsable, que inspiran confianza y mantienen un clima institucional óptimo que favorece el cumplimiento de las funciones en su gestión pedagógica administrativa e institucional con participación de la comunidad. El tipo de diseño de investigación fue descriptivo, no experimental, con una población conformada por 18 instituciones educativas secundarias públicas, de las cuales se eligió una muestra integrada por 7 colegios.

Alfaro y Zambrano (2013), en su tesis denominada *Liderazgo de los directores y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Red n.º 13 de San Juan de Lurigancho y El Agustino*, llegaron a la conclusión que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente en el clima organizacional de las instituciones educativas mencionadas. Así mismo, se determinó que se practica un liderazgo democrático y en menor razón el liderazgo autoritario; queda la práctica del liderazgo demagogo y liberal en el último lugar. Esta investigación fue de tipo cuantitativo con diseño no experimental, modalidad descriptivo-explicativa. Su población estuvo conformada por 13 instituciones educativas y 254 docentes; su muestra estuvo integrada por 152 maestros.

Valverde (2010), en su investigación denominada *El estilo del liderazgo y la gestión institucional de la institución educativa pública Raúl Porras Barrenechea del distrito de Carabayllo, 2010*, concluyó que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo ejercido por el director y la gestión institucional en la institución educativa Raúl Porras Barrenechea del distrito de Carabayllo, durante el periodo lectivo 2010, a nivel de estudiantes y no de docentes. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 27 docentes y 680 estudiantes, de las cuales se empleó una muestra de 252.

Aguilar y Méndez (2013), en su tesis de maestría denominada *Percepción de los estilos de liderazgo del director y nivel de satisfacción laboral en las instituciones educativas de la zona "A" del distrito de San Juan de Miraflores, 2013*, tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo del director y el nivel de satisfacción laboral. Para ello desarrolló una investigación de tipo básica y de diseño correlacional. La muestra fue probabilística y estuvo integrada por 161 docentes. Los resultados son los siguientes: el 58% determinó que el director presenta un regular estilo liderazgo, encontrándose además un 27,3% que perciben un buen estilo de liderazgo, y el 14,3% perciben un liderazgo malo del director.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014

1.6.2 Objetivos específicos:

Objetivo específico 1

Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo transformacional del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014

Objetivo específico 2

Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo transaccional del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014

Objetivo específico 3

Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo pasivo/evitativo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Percepción de liderazgo

En esta época de cambios constantes, en el que el conocimiento y la tecnología avanzan de la mano, la sociedad espera que las instituciones educativas se encuentren en capacidad para formar individuos competentes que sepan afrontar desafíos y sean líderes de su comunidad.

En este sentido, las organizaciones educativas se encuentran a la búsqueda de una persona que asuma el liderazgo y proponga los cambios que la institución necesita, y quién más que el director para sumir esta función, pues está en condiciones de hacer que sus colaboradores se comprometan voluntariamente en el trabajo, cumpliendo con eficiencia sus funciones. Resulta importante, además, que los docentes estén convencidos de que sus esfuerzos permitirán alcanzar los objetivos definidos claramente en la etapa de planificación.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo asumido por los directivos dentro de una institución educativa es importante porque son ellos los responsables de conducir los procesos y resultados educativos de toda una organización hacia una meta común, en donde el principal beneficiado sea la comunidad educativa.

2.2 Percepción

Roland (2008) manifiesta que la percepción consiste en tomar información de los acontecimientos del medio exterior o del medio interno por la vía de los mecanismos sensoriales (p. 426).

Para Velásquez (2001), la percepción es la interpretación de los estímulos presentes en experiencias anteriores, cuyo recuerdo aún mantenemos latente (p. 120)

2.3 El liderazgo

Lord (1991) afirma que la mente humana puede asimilar de manera natural el significado de la palabra líder. Si la atención y el interés de las personas están enfocadas las acepciones de liderazgo, entonces están en capacidad de asumir esta tare.

En toda organización siempre encontraremos a una persona ejerciendo liderazgo sobre sus compañeros; son ellos quienes motivan o influyen en las decisiones de los demás. Para Chiavenato (2004), el “liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación” (p. 105). En tal sentido, este liderazgo debe ser positivo, conciliador y auténtico para alcanzar metas comunes y el éxito de la organización a la que pertenece.

Del mismo modo, Cuadro (2005) sostiene que el liderazgo representa la capacidad para ir delante de los demás, en busca de un objetivo o bien social que exceda sus posibilidades, y que los demás juzgan poco cuerdo. Generalmente, estos objetivos se llegan a cumplir por la motivación de la persona que está ejerciendo el liderazgo (p. 44).

Por otro lado, Dalf (2006) señala que el liderazgo es el trato que se establece entre el líder y sus seguidores. En esta relación, si ambos comparten los mismos propósitos, los resultados a los que lleguen beneficiarán a ambas partes (p. 5)

Las últimas investigaciones ofrecen nuevos conceptos sobre liderazgo. D’Alessio (2010) sostiene que es “un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio le son inherentes” (p. 5). En esta cita se hace mención de un líder visionario que busca estrategias para lograr su propósito o transformación en un determinado tiempo.

Entonces, para el correcto desarrollo del proceso educativo en las instituciones educativas se requiere del ejercicio de un liderazgo efectivo donde el director líder sea capaz de establecer relaciones de coordinación con armonía y estabilidad entre los distintos agentes del centro educativo.

2.4 El líder

Gento (1998) refiere que líder es aquel sujeto capaz de sacar la energía interior de otras personas para que, a su vez, estos pongan de su empeño y alcancen los objetivos propuestos. De esta manera, alcanzarán su propia dignidad y la de los que dependen de ellos (p. 51).

Para Agüera (1998), el líder es la persona que ejerce influencia en otros para orientarlos de manera asertiva al logro de sus objetivos organizacionales” (p.24).

Por su parte, Cuadro (2005) manifiesta que “líder es alguien que, más que sobresalir, busca hacer sobresalir” (p. 173). Entonces el líder posee la habilidad para formar líderes dentro de un grupo social. En otras palabras, con un verdadero líder todos salen beneficiados.

Del mismo modo, Mateo (2006) sostiene que el líder es una persona que influye en el equipo que trabaja para lograr objetivos comunes (p. 31).

Por otro lado, Dalf (2006) afirma que el líder debe crear una visión que estimule a las demás personas a gozar de las mismas facultades y libertades para alcanzar los resultados planeados (p. 4).

La sociedad de hoy obliga a las instituciones educativas a formar líderes, y son los directores quienes deben ejercer correctamente su liderazgo con el propósito de dirigir eficientemente su organización y formar una escuela exitosa.

2.4.1 Cualidades de un líder

Todo líder que practica el liderazgo debe saber que las cualidades son importantes en la formación de cualquier líder, y tienen que ser desarrolladas y cultivadas o en la vida diaria. De este modo será respetado y admirado por todo el equipo y adquirirá la autoridad necesaria para ejercer el liderazgo dentro de su organización. Cuadro (2005, p. 181) considera las siguientes cualidades del líder:

- Autonomía. Se refiere a la autonomía de pensamiento; el líder no piensa lo que todos piensan por el simple hecho de que lo piensan todos. Es discípulo de la verdad objetiva.
- Creatividad. Esta cualidad tiene relación con la autonomía porque el líder no busca realizar lo que otros ya han hecho, sino que busca romper hábitos y direccionar su camino por lo novedoso. En palabras de Fischman (2000), el líder debe desarrollar en los individuos una actitud que asuma riesgos y rompa esquemas, empezando por los mismos directivos” (p. 69).
- Autoestima. La primera victoria se debe dar en nuestro interior; cuando eso sucede, habremos capturado la posibilidad de caminar en victoria. En este mismo sentido, Fischman (2000) menciona que la autoestima tiene dos ejes: la capacidad de sentirse competente y la capacidad de valorarse a sí mismo (p. 27).

2.4.2 El director como líder

Como se sabe, líder es aquel que adquiere mayor protagonismo dentro de un grupo y está en mejores condiciones para conducir toda una organización, siendo capaz de cumplir y hacer cumplir las competencias establecidas y seleccionando las estrategias más convenientes para el cumplimiento de objetivos. Su acción estable servirá como medio para generar y realizar mejoras permanentes en el ámbito educativo.

En tal sentido, el director, como líder de una institución educativa, debe ser un profesional innovador y comunicador, capaz de organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso educativo con eficiencia.

Por lo tanto, para que una institución educativa adopte los cambios pertinentes a su progreso, es necesario que cuente con un personal directivo capacitado y actualizado, que sea capaz de proporcionar los conocimientos necesarios para cumplir con las exigencias de su cargo y buscar mejoras en el campo educativo de manera eficiente.

2.4.3 Importancia del liderazgo

Una institución educativa es efectiva porque sus prácticas directivas y docentes las han orientado por ese camino. Al respecto, Raczynski (2007) manifiesta que los buenos directores favorecen y promueven un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; planifican objetivos comunes e incorporan a los docentes en la toma de decisiones respecto de su trabajo pedagógico. En ello radica su importancia para dirigir una escuela exitosa (p. 3).

2.4.5 El liderazgo directivo

En nuestro contexto, el liderazgo en las instituciones educativas asumidas por los directores o el equipo directivo posee una enorme importancia, debido que es el encargado de dirigir e implementar las políticas educativas al interior de su organización. Además, compromete a toda la comunidad educativa en proyectos de mejora. Es por eso que el director, al recibir el cargo, asume compromisos para realizar una gestión efectiva; necesita entonces de estrategias adecuadas para demostrar su liderazgo positivo o transformador en un periodo donde los beneficiados serán todos los agentes educativos de su institución.

Para Gento (1998), el equipo directivo constituye un órgano de dirección colegiado en el que se integran los órganos unipersonales responsables del funcionamiento del centro (p. 53). En este mismo sentido, Manes (2005,) sostiene que el liderazgo directivo es el medio para concordar las metas institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente, padres de familia y alumnos (p. 57).

Según el Ministerio de Educación (2013), en la actualidad, se necesita de un líder pedagógico que sea capaz de planificar, comunicar, convencer, evaluar y proponer metas comunes.

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo se manifiesta a través de actividades que generan cambios capaces de movilizar a todos los integrantes de la comunidad educativa para el cumplimiento de las metas propuestas.

2.5 Estilos de liderazgo

En la actualidad, existen pocas personas que poseen características y capacidades de líder. Liderar no es una actividad simple, ya que significa dirigir, orientar, moldear, configurar y delegar responsabilidades a un equipo de trabajo. Tal vez por ello existen pocos directores líderes. D'Alessio (2010) considera tres estilos de liderazgo:

Estilo pasivo/evitativo

Estilo transaccional

Estilo transformador

2.5.1 Liderazgo pasivo/ evitativo

Este estilo de liderazgo no responde a situaciones ni a los problemas sistemáticamente; está ausente de su realidad y no se comunica con sus trabajadores.

Fischman (2005a) lo define como un tipo de liderazgo ausente. Este liderazgo ocurre cuando el supuesto líder está físicamente presente, pero no interrelaciona con el personal a su cargo; no toma decisiones, no motiva, no posee visión y, por último, no posee autoridad alguna (p. 5).

Para D'Alessio (2010), este estilo de liderazgo es pasivo; el líder solamente interviene cuando los problemas toman cierta gravedad, y no se responsabiliza por los resultados. En otras palabras, evita la responsabilidad de ser líder (p. 9).

Con estas características, estos líderes generan un efecto negativo y no dan respuesta a lo que se espera en ningún tipo de organización, menos en el sector educativo, donde se está buscando la transformación bajo la dirección de un director líder y visionario.

Por otro lado, D'Alessio sostiene que existen dos áreas dentro de este estilo: gerencia por excepción-pasiva (ocurre cuando los líderes adoptan un estilo pasivo, interviniendo solamente cuando los problemas se toman serios y críticos), y no liderazgo (se refiere al dejar de hacer o al evitar asumir las responsabilidades de un líder).

2.5.2 Liderazgo transaccional

Este tipo de liderazgo sucede cuando una persona se relaciona con otras con la finalidad de intercambiar elementos de valor.

Para Mateo (2006, p. 56), el líder transaccional es aquel sujeto que descubre las necesidades de su personal e intenta satisfacer sus demandas. Este líder precisa las funciones que debe cumplir su equipo, premia el buen desempeño y reprime las acciones que impidieron cumplir con los objetivos de la organización. Sin embargo, estos líderes solo se preocupan en el objetivo del momento y no tiene

metas de largo plazo, entonces podemos entender que el liderazgo permanece hasta que haya un beneficio mutuo y termina cuando esto se logra.

Por otro lado, Fischman (2005a) menciona que este tipo de líder es aquel que ejecuta una transacción con su personal. Menciona dos tipos de liderazgo transaccional:

- Gerencia por recompensa: El liderazgo se enfoca en el intercambio de recursos. Los líderes dotan a sus seguidores de recursos como premio por el intercambio exitoso. En este sentido, para Fischman (2006) “el líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de posibles retribuciones sujetas al desempeño” (p. 16).
- Gerencia por excepción activa: Monitorea el desempeño y toma medidas correctivas cuando es necesario.

Estas dos prácticas de liderazgo tienen se agota cuando el otro pierde el interés o encuentra otro líder con mayor capacidad de recompensa. (Cornejo, 2002, p. 105).

En otras palabras, esta práctica de liderazgo trata de llegar a las metas atrayendo los intereses personales; el director imparte recompensa y castigos en forma de motivación. El director se aprovecha de las necesidades de sus seguidores mientras dure el intercambio

2.5.3 El liderazgo transformacional

Para D’Alessio (2010), “los líderes transformacionales son proactivos; ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal y organizacional, y que no se quede en expectativas” (p. 60).

Fischman (2005b), por su parte, sostiene que en este tipo de liderazgo es el

directivo quien se encarga de movilizar a su personal hacia los niveles más altos de la moralidad y motivación (p. 18).

Del mismo modo, para Mateo (2006) el liderazgo transformacional lo practican aquellas personas que asumen que es necesario realizar una transformación en la empresa; postulan que no solo es necesario adaptarse a los cambios que representen beneficio para la empresa, sino que hay que provocar el cambio (p. 57).

Un líder transformador, dentro de una organización, genera cambios positivos. Es importante entonces contar con un director líder que motive a todo el equipo hacia la innovación; por eso debe poseer ciertas características importantes. Al respecto, Mateo (2006, p. 58) propone las siguientes:

- Debe articular una visión clara y atractiva.
- Debe explicar cómo se puede lograr una visión.
- Debe actuar con confianza en sus seguidores.
- Debe celebrar los logros.
- Debe liderar con el ejemplo.
- Debe delegar funciones para lograr la visión.

Como vemos, el líder transformador no solo se preocupa del cumplimiento de los objetivos propuesto, sino que es el ejemplo para las personas que lo rodea, inspira confianza y se preocupa por el crecimiento de los demás.

Por otro lado, D'Alesio (2010, p. 60) sostiene que hay cuatro prácticas que todo líder transformador debe llevar a cabo:

- Estimulación intelectual
- Motivación inspiracional
- Consideración individual
- Influencia individualizada

A continuación, desarrollaremos cada una de ellas:

- Estimulación intelectual: Respecto de esta práctica Fischman (2005b) sostiene que el líder fomenta en sus empleados la creatividad y propicia la ruptura de esquemas. Por otro lado, D'Alessio (2010) sostiene que estos líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos, y lo conseguirán a través del constante cuestionamiento acerca de cómo mejorar la situación actual de la institución. Por eso son admirados, respetados y vistos con gran respeto.
- Motivación inspiracional: Está relacionada con la visión que tiene un líder, debido a que él imagina las distintas posibilidades para conseguirlo en un determinado tiempo. Para D'Alessio (2010), el trabajo del líder consiste en motivar a quienes están a su alrededor, revalorando y otorgando relevancia al trabajo de sus seguidores; además, posee una clara visión del futuro basado en valores (p. 61). Estos líderes poseen el arte de seleccionar y sintetizar objetivos estimulantes para sus seguidores. Por otro lado, sabe comunicar su visión de manera convincente.
- Consideración individual: Según D'Alessio (2010), "los líderes se fijan en las potencialidades y la capacidad de crecimiento de las personas; él hace que estas personas salgan adelante a través de su actuación como guía o mentor. (p. 72). En este mismo sentido, Cornejo (2002) sostiene que, a través de la capacitación, el líder logra incentivar más por identificación que por recompensa y castigo (p.121). Entonces, esta práctica del líder transformador se manifiesta cuando el directivo conoce las demandas de cada persona y sabe guiar a cada una de ellas de acuerdo al potencial que posean, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo.
- Influencia idealizada: Bass (citado por Fischman, 2005b, p. 88) manifiesta que, para ser admirado, el líder debe inspirar confianza y respeto; entonces su

equipo se identificará con él y emulará sus conductas. Por su parte, D'Alesio (2010) sostiene que estos líderes poseen una moral y conducta ética elevadas; esto garantiza el respeto y la lealtad de sus seguidores (p. 60).

El líder transformador, por lo tanto, actúa de modo que sus seguidores quieren imitarlo. El líder, entonces, es ese modelo idealizado en quien los seguidores depositan su confianza y respeto.

2.6 Definición de términos básicos

- Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el conjunto de comportamientos que emplea un individuo para realizar una actividad o proyecto.
- Características: Pertenciente o relativo al carácter. Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes.
- Comunicación: Es un proceso de interacción en la cual se transmiten ideas o símbolos que poseen el mismo significado para dos o más sujetos.
- Cualidades: Cada uno de los caracteres que distinguen a las personas según su manera de afrontar las situaciones.
- Creatividad: Es la generación de ideas nuevas y útiles en cualquier campo de actividad.
- Director: Persona que se encuentra al mando de un régimen o dirección de un negocio.
- Estrategias: Es el conjunto de medios que aseguran una decisión óptima en cada momento.

- Gerencia: Cargo de gerente o director. Conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir los asuntos de una organización.
- Gerencia educativa: Trabajo intelectual realizado por personas educadoras, mayormente directores o docentes en un medio institucional.
- Gestión: Conjunto de estrategias combinadas que se aplican en los procesos de organización, planificación, ejecución curricular y evaluación.
- Habilidades: Conjunto de destrezas que una persona emplea con inteligencia en la resolución de un conflicto.
- Innovación: es la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización.
- Líder: Persona encargada de orientar la labor de un grupo y de llevarlo al cumplimiento de sus objetivos.
- Liderazgo: Es el proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.
- Liderazgo laissez faire: Líderes que emplean un estilo basado en el desinterés por los seguidores.
- Liderazgo transaccional: Liderazgo que se enfoca en la transacción de recursos entre líderes y sus seguidores.
- Liderazgo transformacional: Forma de adoptar el liderazgo que se enfoca en la manera en que los líderes transforman los objetivos del grupo de acuerdo a las circunstancias.

- Valores: Cualidades positivas que se le atribuyen a las personas con la finalidad de desarrollar una determinada actividad. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Variable:

Estilos de liderazgo

3.1.1. Definición conceptual

Según D'Alessio (2010), el estilo de liderazgo "es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser los mejores les son inherentes" (p. 5). En otras palabras, el liderazgo es el proceso en el cual una persona influye en otros sujetos para el logro de los mismos objetivos. Para ser un buen líder se requiere poseer ciertas cualidades y ser el ejemplo de las mismas.

3.1.2. Definición operacional

D'Alessio (2010) considera tres estilos de liderazgo: el estilo transformacional, con sus indicadores estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada; el liderazgo transaccional, con sus indicadores gerencia por recompensa y gerencia por excepción activa, y el liderazgo pasivo/evitativo con sus indicadores gerencia por excepción pasiva y no liderazgo (p. 60). Todas ellas serán medidas con el cuestionario multifactorial.

El liderazgo directivo se medirá operacionalmente a través de las respuestas de la encuesta realizada a docentes de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada de San Juan de Miraflores. Esta encuesta fue adecuada al contexto Institucional.

Cuadro de operacionalización de variables

Tabla n.º 1

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | NIVEL/RANGO |
|------------------------|--|---|--------------------------------|--------------------------|--|------------------|
| ESTILO DE LIDERAZGO | El estilo de liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser los mejores les son inherentes. D'Alessio (2010, p. 5) | D'Alessio (2010., p. 60) considera tres estilos de liderazgo: el estilo transformacional, con sus indicadores estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada; el liderazgo transaccional con sus indicadores sistema de recompensa y liderazgo por excepción activa y el liderazgo pasivo/evitativo con sus indicadores dirección pasiva y dirección ausente todas ellas serán medidas con el cuestionario multifactorial | 1. TRANSFORMACIONAL | Estimulación intelectual | 1; 2, 3; 4;5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12 | Malo 0 -8 |
| | | | | Motivación inspiracional | | |
| | | | | Consideración individual | | |
| | | | | Influencia idealizada | | |
| | | | 2. TRANSACCIONAL | -Gerencia por recompensa | 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24 | Bueno 17 - 24 |
| | | | -Gerencia por excepción activa | | | |
| 3. PASIVO/EVITATIVO | -Gerencia por excepción pasiva | 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36 | | | | |
| | -No liderazgo | | | | | |

3.2. Metodología

3.2.1 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es de tipo básica con un nivel descriptivo, en vista de que está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal determinada (Sánchez y Reyes, 1984, p.16).

En este sentido la presente investigación realiza una descripción detallada del nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014.

3.2.2. Diseño de investigación

Corresponde a un diseño de carácter no experimental y de corte transversal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el diseño es no experimental porque se realiza sin la manipulación deliberada de las variables; esto hace posible que los fenómenos se observen en su ambiente natural para después analizarlos (p. 72).

En ese sentido, la presente investigación es no experimental porque no se construyó ninguna situación ni se manipuló datos; únicamente se observó situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

El estudio es de corte transversal, ya que se recabó los datos a través de la aplicación de los instrumentos en un solo momento y en un tiempo único. Por consiguiente, es transversal, pues no se buscó un cambio o modificación de comportamientos de las variables.

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:

O → X

Donde:

O = Observación

X = Variable 1

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

La población tomada para el presente trabajo de investigación está conformada por 30 docentes que laboran en la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores. Es una población finita porque se conoce la cantidad de unidades de análisis para la investigación

3.3.2 La muestra

La muestra está conformada por el mismo número de población, es decir 30 personas, por ser una muestra muy representativa; a su vez, esta muestra es censal, porque todas sus unidades de análisis son consideradas como muestras (Ramírez, 2004).

Por otro lado, para Hernández, Fernández y Baptista (2007) la muestra es un subgrupo de la población de investigación sobre el cual se recolectan datos que luego tienen que ser analizados con precisión. La muestra debe ser representativa de dicha población (p. 173). Entonces la muestra quedó conformada por 30 personas.

3.4. Método de investigación

Se empleó el método descriptivo simple. Según Sánchez (1996), este método describe, analiza e interpreta un conjunto de hechos relacionados con otras variables. El método descriptivo estudia el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto, las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas, por lo cual su validez interna es discutible (p. 33).

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnica

Para recoger los datos de la muestra se empleó la encuesta. Para Tamayo (1998), la técnica viene a ser un conjunto de mecanismos, medios y sistemas que sirven para dirigir, recolectar, conservar, relaborar y transmitir los datos (p. 198).

3.5.2. Instrumento

Como instrumento se utilizó el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL), el cual ha sido traducido y validado en escuelas públicas de primaria en un contexto educativo internacional, como consta en la tesis doctoral de Claudio Thieme, titulada *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. Este cuestionario permite identificar tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire.

De los 45 ítems del cuestionario solo se emplearon 36, pues estos recogen la información necesaria sobre la percepción de estilo de liderazgo del director, usando para ello la escala de Rensis Likert, considerando un valor del 0 al 2.

3.5.3. Validación del instrumento

El cuestionario para la presente investigación fue validado por tres expertos, tal como se muestra a continuación:

Tabla n.º 2. Validación del instrumento

| Validador | Opinión |
|--------------------------------|-----------|
| Mgtr. Hernán Flores Valdiviezo | Aplicable |
| Dr. Javier Vidal Soldevilla | Aplicable |
| Mgter Abdez Jácome Solis | aplicable |

Fuente: Elaboración propia

3.5.4. Análisis de confiabilidad del instrumento

Para la confiabilidad del instrumento de esta versión adaptada del cuestionario, se aplicó una prueba piloto a 15 personas. Posteriormente, se aplicó el instrumento con el coeficiente Alpha de Cronbach, que se encarga de determinar la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta.

Fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i,
- S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

El instrumento está compuesto por 36 ítems. El nivel de confiabilidad del presente estudio es de 95%. Para determinar el nivel de confiabilidad con el Alpha de Cronbach, se empleó el software estadístico SPSS versión 21.

Resultados:

Tabla n.º 3

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----------|----------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla n.º 4

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N.º de elementos |
|-------------------------|-------------------------|
| 0,808 | 36 |

Discusión:

El valor del Alpha de Cronbach, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito acuerdo, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. El valor de Alpha de Cronbach para nuestro instrumento es 0.808, razón por la cual nuestro instrumento es altamente confiable

3.6 Métodos de análisis de datos**3.6.1. Análisis descriptivo**

Los datos recogidos fueron tabulados y organizados en una tabla de frecuencia y figuras correspondientes para su descripción.

3.6.2. Análisis estadístico

Para el análisis descriptivo, los datos serán procesados utilizando el paquete estadístico SPSS 21, desarrollado para el procesamiento de datos aplicables a las ciencias.

IV. RESULTADOS

4.1. Descripción

Presentamos los resultados obtenidos en esta investigación. Para encontrar los valores estadísticos, se empleó el software Excel y SPSS en su versión 21.

Tabla n° 5

Percepción sobre los estilos de liderazgo

| ESTILOS DE LIDERAZGO | | | | |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Regular | 27 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| Válidos Bueno | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

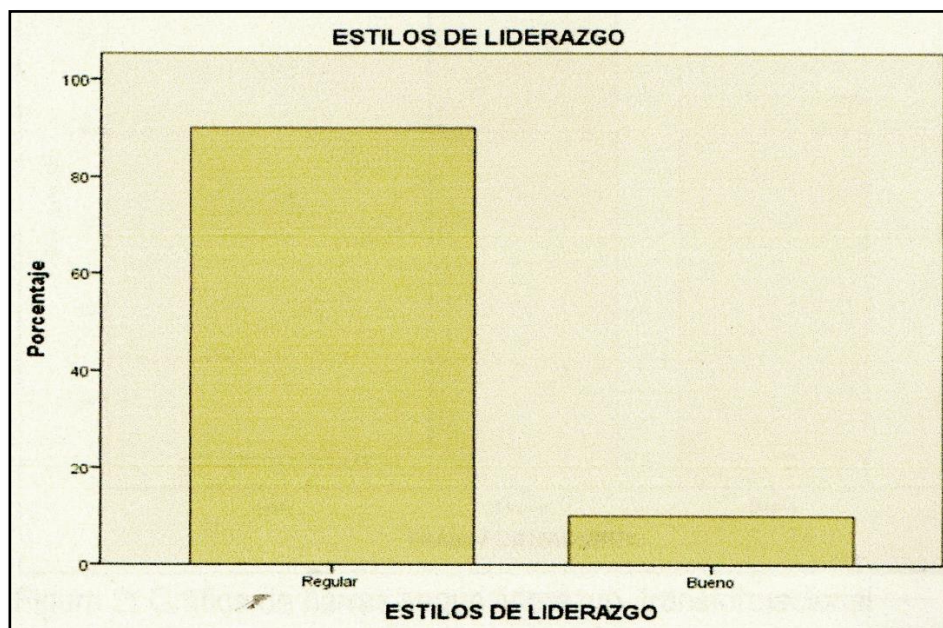


Figura n.º 1. Percepción sobre los estilos de liderazgo

Interpretación

En la tabla n.º 5 y figura n.º 1 se observa que el 90% (27 personas) considera un regular estilo de liderazgo, mientras que el 10% (3 personas) percibe un buen estilo de liderazgo en el director, prevaleciendo el nivel regular.

Tabla n.º 6

Percepción sobre el estilo de liderazgo transformacional

| TRANSFORMACIONAL | | | | |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | malo | 1 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 16 | 53,3 | 56,7 |
| | Bueno | 13 | 43,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: *Datos obtenidos de las encuestas*

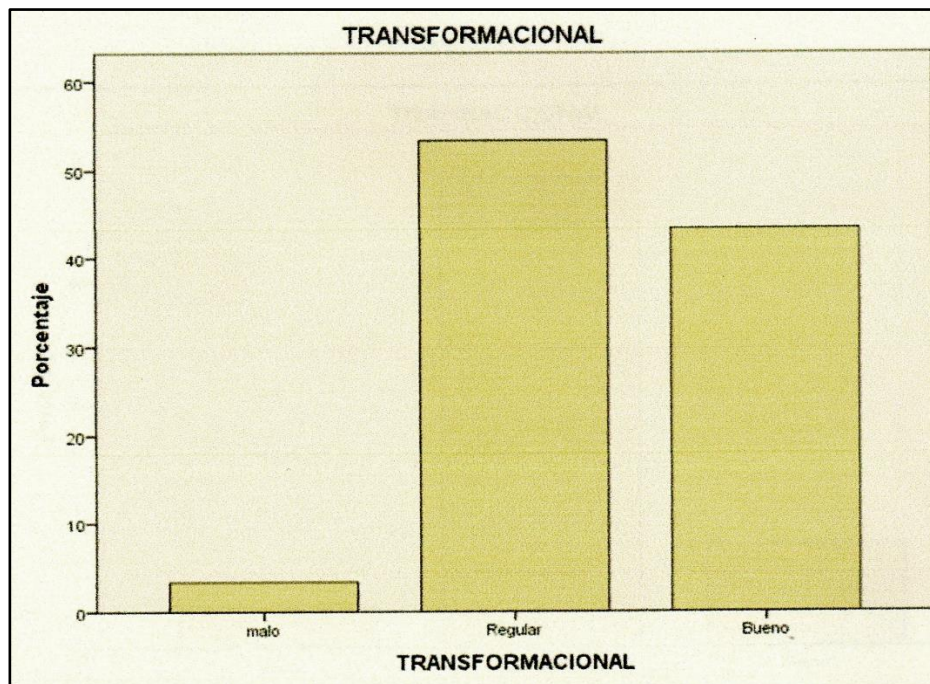


Figura n.º 2. Gráfica de barras según liderazgo transformacional

Interpretación:

De acuerdo a los datos mostrados en la tabla n.º 6 y figura n.º 2, se observa que el 53.3% (16 personas) percibe un estilo regular, el 43,3% (13 encuestados), observa un estilo bueno, mientras que el 3.3% manifiesta un mal liderazgo. Según estas cifras, prevalece el nivel regular en el liderazgo transformacional.

Tabla n.º 7

Percepción sobre el estilo de liderazgo transaccional

| TRANSACCIONAL | | | | |
|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | malo | 2 | 6,7 | 6,7 |
| | Regular | 23 | 76,7 | 83,3 |
| | Bueno | 5 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: *Datos obtenidos de las encuestas*

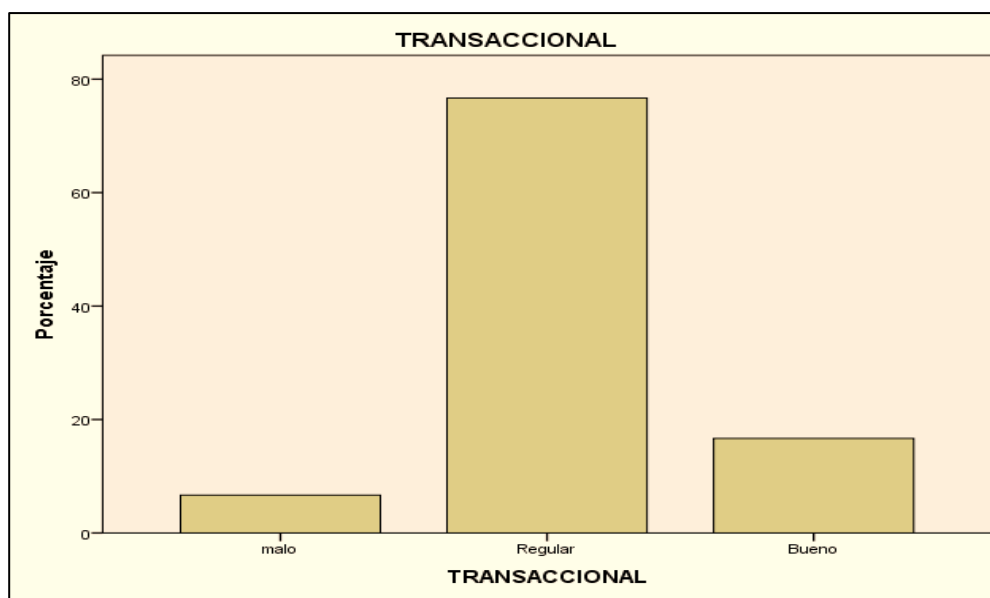


Figura n.º 3. Gráfica de barras según el estilo transaccional

Interpretación:

De acuerdo a los datos mostrados en la tabla n.º 7 y figura n.º 3, se observa que el 76,7% (23 encuestados) percibe un nivel regular, el 16,7% (5 encuestados) percibe un buen liderazgo, mientras que el 6,7% (2 encuestados) percibe un nivel malo. Según estas cifras, prevalece el nivel regular en el liderazgo transaccional.

Tabla n.º 8

Percepción sobre los estilos de liderazgo transaccional

| PASIVO /EVITATIVO | | | | |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | malo | 11 | 36,7 | 36,7 |
| | Regular | 14 | 46,7 | 83,3 |
| | Bueno | 5 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

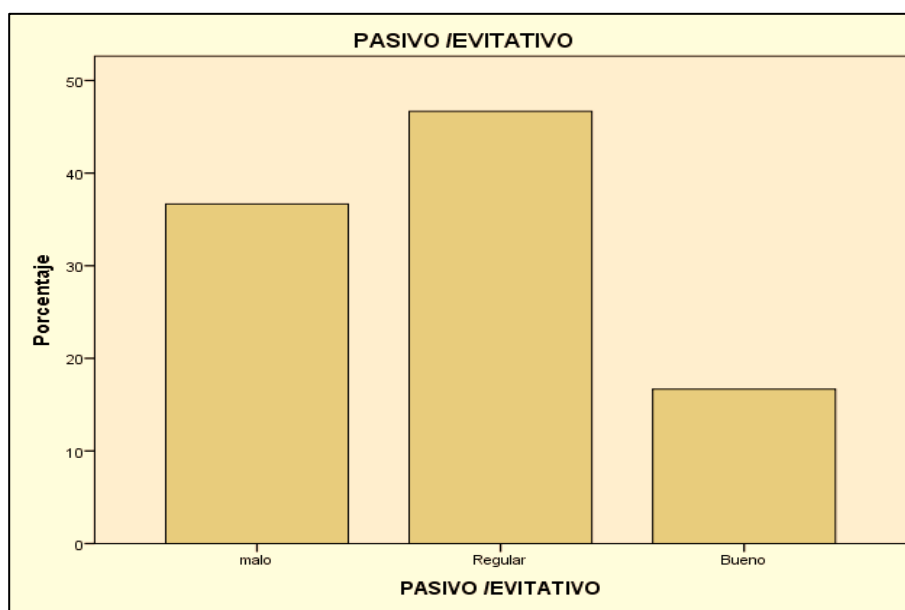


Figura n.º 4. Gráfica de barras según el estilo pasivo/evitativo

Interpretación:

De acuerdo a los datos mostrados en la tabla n.º 8 y figura n.º 4, se observa que el 46,6% (14 encuestados) percibe un nivel regular, el 36,7% (11 encuestados), percibe un nivel malo, el 16,7% (5 encuestados) percibe un buen nivel. Según los datos presentados, prevalece el nivel regular en el estilo de liderazgo pasivo/evitativo.

4.2 Discusión

Durante los últimos años, el desafío del Ministerio de Educación ha sido cumplir con los compromisos de la gestión escolar para asegurar que los estudiantes aprendan y, de este modo, ofrecer una educación de calidad. Para lograr este objetivo, es importante que en cada institución educativa los directores ejerzan un buen liderazgo ante su personal. Solo así podrá involucrar al máximo a todos los miembros de su organización en la tarea educativa.

La presente investigación se planteó como objetivo determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, del distrito San Juan de Miraflores, 2014. Los resultados de nuestra investigación guardan relación con el estudio realizado por Aguilar y Méndez (2013), titulado *Percepción de los estilos de liderazgo del director y satisfacción laboral*.

En la medición de la percepción sobre los estilos de liderazgo del director, se encontró que un 90% de los encuestados determinó que el director ejerce un nivel de liderazgo regular. Estos datos coinciden con los resultados de la investigación de Aguilar y Méndez (2013), quienes concluyen que en las instituciones educativas de la zona A de San Juan de Miraflores, los estilos de liderazgo no rinden los frutos

esperados. Lo ideal sería que el director ejerza un liderazgo transformacional, debido porque favorece las relaciones interpersonales mediante la motivación, beneficiando así la organización educativa.

Conclusiones

Después de haber hecho el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Primera. Respecto de la percepción sobre los estilos de liderazgo del director, se concluye que en la institución educativa La Rinconada, Pamplona Alta de San Juan de Miraflores, 2014, el estilo de liderazgo del director, con un 90%, se evidencia en el nivel regular
- Segunda. Al analizar la información respecto de la percepción sobre los estilos de liderazgo transformacional, se observa que el director presenta un regular liderazgo, con un 53,3%.
- Tercera. Respecto de los resultados del estilo transaccional, los encuestaron evidenciaron, con un 76,6%, un nivel regular.
- Cuarta. Al analizar la información sobre el estilo de liderazgo pasivo/evitativo, se observa que el director presenta un regular liderazgo pasivo/evitativo con un resultado de 46,6%.
- Quinta. Finalmente, al analizar los resultados de buen nivel entre los tres estilos de liderazgo, podemos observar que el que prevalece es el liderazgo transformacional con un 43,3%, frente a un 16,7% del estilo transaccional.

Sugerencias

- Primera. Se sugiere al director de la institución educativa que el estilo de liderazgo asumido por su persona debe involucrar a toda la comunidad escolar, así como a los padres de familia.
- Segunda. Se recomienda a las autoridades de las entidades educativas, junto con las ugeles y el Ministerio de Educación, brindar más programas de liderazgo y apoyo en las gestiones institucionales con el fin de lograr que la comunidad educativa tenga una participación más activa en el cumplimiento de los *objetivos* propuestos.
- Tercera. Las instituciones educativas, bajo la gestión de los directores, deben comprometerse a participar en la autoevaluación y certificación de la calidad.
- Cuarta. Realizar una nueva investigación con el fin de conocer las opiniones de los estudiantes. Un estudio sobre cómo perciben el liderazgo del director y de los maestros.
- Quinta. De los tres estilos de liderazgo mencionados, el más recomendado es el transformacional, debido a que el líder transformacional no se conforma con el logro de objetivos, sino también busca el crecimiento personal de todos sus integrantes. En ese sentido, se sugiere a los directores practicarlo.

Referencias

- Abarca, S. (2013). *Liderazgo directivo y su relación con la gestión de conflictos en las II. EE. públicas de la red n.º 8 - UGEL n.º 4 de Puente Piedra*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México D.F.: Siglo XXI.
- Aguilar, A. y Mendez, E. (2013). *Percepción de los estilos de liderazgo del director y nivel de satisfacción laboral en las instituciones educativas de la zona "A" del distrito de San Juan de Miraflores*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Alfaro, M. y Zambrano, J. (2013). *Liderazgo de los directores y el clima organizacional en las instituciones educativas de la RED n.º 13*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/León_ba.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría de la administración*. (7.ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Coaquira, C. y Quispe, M. (2007). *Influencia de liderazgo de los directores en el desarrollo de los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de secundaria públicas de Puno*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Cornejo, M. (2002) *Liderazgo de excelencia* (9.ª ed.). México D.F.: Grad.
- Cuadro, O. (2005). *La personalidad del líder empresarial*. Lima: Homini.

- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México D.F.: Pearson Education.
- Dalft, R. (2006). *La experinecia del liderazgo*. (3.^a ed.). Madrid: Paraninfo.
- Delgado, J. (2006). *El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de calidad en el colegio de enseñanza Cardenal Luque de María en Bogotá*. (tesis de doctorado). Universidad de Bogotá, Colombia.
- Félix, Z. (2008). *Liderazgo del director y satisfacción laboral del docente en las escuelas públicas de Maracay*. (Tesis de maestría). Universidad La Laguna, Buenos Aires.
- Fidias, A. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5.^a ed). Caracas: Episteme.
- Fischman, D. (2005a). *El líder transformador I*. Lima: Planeta.
- _____ (2005b). *El líder transformador II*. Lima: Planeta.
- Gento, S. (1998). *Gestión y supervisión de centros educativos*. Buenos Aires: Docencia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. (5.^a ed.) México: Mc Graw Hill.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. (2.^a ed.). Buenos Aires: Docencia.
- Mateo, C. (2006). *Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. España: Siglo XXI.

- Tamayo, M. y Tamayo, L. (1998) *Diccionario de la investigación científica*. México D.F: Editorial Limusa.
- Thieme, C. (2005) *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. (Tesis doctoral). , Universidad Autónoma de México, México D.F.
- Ramírez, T. (2004). *Cómo realizar un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Rojas, A. (2012) *Liderazgo transformacional en directivos de tres liceos bicentenarios y tres liceos regulares de la región metropolitana*. (Tesis de doctorado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Reeves, M. (2010). *Liderazgo directivo en las escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Rolan, F. (2008). *Diccionario de Psicología*. Bogotá: AKAL.
- Sánchez, F y Reyes, M. (1996). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 149-156. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025022>
- Valverde, J. (2010). *El estilo del liderazgo y la gestión institucional de la institución educativa pública Raúl Porras Barrenechea del distrito de Carabayllo 2010*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.

ANEXOS

Anexo n.º 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA**TÍTULO: PERCEPCION SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, PAMPLONA ALTA DE SAN JUAN DE MIRAFLORES, 2014**

| PROBLEMA | OBJETIVO | VARIABLE | METODOLOGÍA |
|---|---|--|---|
| ¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014? | <p>Objetivo general</p> <p>Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014.</p> | <p>Estilos de liderazgo</p> <p><u>DIMENSIONES</u></p> <p>1. Transformacional</p> | <p>Tipo de Investigación</p> <p>Básica</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental transversal descriptivo</p> |
| Problemas específico 1 | Objetivo específicos 1 | | |
| ¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo transformador del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014? | Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014. | <p>-Estimulación</p> <p>Intelectual</p> <p>-Motivación</p> <p>Inspiracional</p> | <p>Población y Muestra</p> <p>La población está conformada por 30 personas que laboran en la Institución Educativa 7221 “La Rinconada”, Pamplona Alta de San Juan de Miraflores</p> <p>Muestra:</p> |
| Problema específico 2 | Objetivo específico 2 | | |
| ¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo transaccional del director de la institución educativa n.º 7221 La | Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo transaccional del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014. | | |

Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014?

-Consideración

Se trabajará con toda la población por lo que no es necesario calcular una muestra.

Individual

Problema específico 3

¿Cuál es el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo pasivo/evitativo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014?

Objetivo específico 3

Determinar el nivel de percepción sobre los estilos de liderazgo pasivo/evitativo del director de la institución educativa n.º 7221 La Rinconada, Pamplona Alta, San Juan de Miraflores, 2014.

-Influencia idealizada

Método

Descriptivo simple

2. Transaccional

-Gerencia por recompensa

Técnica e instrumento de recolección de datos

-Gerencia por excepción activa

Técnica: Encuesta

3. Pasivo

Instrumentos: Cuestionario

-Gerencia por excepción pasiva

-No liderazgo

Anexo n.º 2

Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)

Nombre del Colegio: Institución Educativa 7221 “La Rinconada”.

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción sobre **“PERCEPCIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR”**. Por favor, responda todos los ítems en forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales, pues la información será analizada de forma tal que nadie será identificado(a).

Agradezco de antemano su colaboración.

Instrucciones. Aparecen a continuación treinta y seis afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su directivo.

Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una “X”** la alternativa

| | | |
|-------|---------------|---------|
| Nunca | Algunas veces | Siempre |
| 0 | 1 | 2 |

| DIMENSIÓN 1: ESTILO TRANSFORMACIONAL | | 0 | 1 | 2 |
|---|--|----------|----------|----------|
| 1 | El director me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. | | | |
| 2 | El director considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar problemas. | | | |
| 3 | El director me hace ver los problemas desde muy distintos. | | | |
| 4 | El director sugiere nuevas formas de completar el trabajo. | | | |
| 5 | El director habla de forma optimista sobre el futuro. | | | |
| 6 | El director expresa confianza en que los objetivos serán cumplidos. | | | |
| 7 | El director presenta una convincente visión del futuro. | | | |
| 8 | El director habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. | | | |
| 9 | El director dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. | | | |
| 10 | El director me trata como persona individual más que como miembro de un grupo. | | | |

| | | | | |
|----|--|----------|----------|----------|
| 11 | El director considera que tengo habilidades diferentes de los otros. | | | |
| 12 | El director me ayuda a mejorar mis capacidades. | | | |
| | DIMENSIÓN 2 :ESTILO TRANSACCIONAL | 0 | 1 | 2 |
| 13 | El director enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. | | | |
| 14 | El director demuestra un sentido de autoridad y confianza. | | | |
| 15 | El director da a conocer cuáles son sus valores y sus principios más importantes. | | | |
| 16 | El director me hace sentir orgullosa de trabajar con él. | | | |
| 17 | El director va más allá de su propio interés por el bien del grupo. | | | |
| 18 | El director se ha ganado mi respeto por su forma de actuar. | | | |
| 19 | El director considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. | | | |
| 20 | El director me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos. | | | |
| 21 | El director personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos. | | | |
| 22 | El director premia la creatividad. | | | |
| 23 | El director establece los incentivos relacionados con el logro de objetivos. | | | |
| 24 | El director expresa satisfacción cuando se cumple las expectativas. | | | |
| | DIMENSIÓN 3: ESTILO PASIVO/EVITATIVO | 0 | 1 | 2 |
| 25 | El director centra su atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. | | | |
| 26 | El director concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. | | | |
| 27 | El director hace seguimiento de los errores detectados. | | | |
| 28 | El director comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos. | | | |
| 29 | El director no interviene hasta que los problemas se agravan. | | | |
| 30 | El director muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo". | | | |
| 31 | El director demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar. | | | |
| 32 | El director espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir. | | | |
| 33 | El director evita involucrarse cuando surgen temas importantes. | | | |
| 34 | El director está ausente cuando lo necesita. | | | |
| 35 | El director encarga a terceros la solución de problemas detectados que solo a él le compete. | | | |
| 36 | El director manifiesta excusas para no tomar una decisión importante. | | | |

Fuente: Tomado de Thieme

Anexo n.º 3. Validación de los expertos

Anexo

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: "PERCEPCIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 7221"

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ₁ | | Relevancia ₂ | | Claridad ₃ | | Sugerencias |
|---|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| DIMENSIÓN 1: ESTILO TRANSFORMACIONAL | | | | | | | | |
| 1 | El director me proporciona formas nuevas de enfocar problemas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | El director considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar problemas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | El director me hace ver los problemas desde muy distintos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | El director sugiere nuevas formas de completar el trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El director habla de forma optimista sobre el futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | El director expresa confianza en que los objetivos serán cumplidos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | El director presenta una convincente visión del futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El director habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | El director dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | El director me trata como persona individual más que como miembro de un grupo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | El director considera que tengo habilidades diferentes de los otros | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | El director me ayuda a mejorar mis capacidades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | El director enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | El director demuestra un sentido de autoridad y confianza | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | El director da a conocer cuáles son sus valores y sus principios más importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 16 | El director me hace sentir orgullosa de trabajar con él. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 17 | El director va más allá de su propio interés por el bien del grupo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 18 | El director se ha ganado mi respeto por su forma de actuar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 19 | El director considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| | DIMENSIÓN 2: ESTILO TRANSACCIONAL | Si | No | Si | No | Si | No |
| 20 | El director me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | El director personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | El director premia la creatividad. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | El director establece los incentivos relacionados con el logro de objetivos | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | El director expresa satisfacción cuando se cumple las expectativas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | El director centra su atención principalmente en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | El director concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | El director hace seguimiento de los errores detectados | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | El director comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| | DIMENSIÓN 3: ESTILO PASIVO/EVITATIVO | Si | No | Si | No | Si | No |
| 29 | El director no interviene hasta que los problemas se agravan. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | El director muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo". | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 31 | El director demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 32 | El director espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 33 | El director evita involucrarse cuando surgen temas importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | El director está ausente cuando lo necesita. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | El director encarga a terceros la solución de problemas detectados que sólo a él le compete | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | El director manifiesta excusas para no tomar una decisión importante | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Alde las variables, dimensiones e indicadores

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

..... 26 de 04 del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: Flores Valdiviezo, Hernán DNI: 06055101

Especialidad del evaluador: Sociólogo, Mestr. y Docente Universitario


Firma

.....
Mgtr. Hernán Flores Valdiviezo
Sociólogo - Docente Universitario
CSP N° 1396

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

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 33 | El director evita involucrarse cuando surgen temas importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | El director está ausente cuando lo necesita. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | El director encarga a terceros la solución de problemas detectados que sólo a él le compete | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | El director manifiesta excusas para no tomar una decisión importante | ✓ | | ✓ | | ✓ | |


Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable y q' mide insuficiente por Vanegas

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

..... 26 de 04 del 20 14

Apellidos y nombres del juez evaluador: Jacome Solis, Abel DNI: 41933986

Especialidad del evaluador: Docente Universitario, UGTA en Canton Chusacama


Firma

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

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|--|
| 33 | El director evita involucrarse cuando surgen temas importantes. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 34 | El director está ausente cuando lo necesita. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 35 | El director encarga a terceros la solución de problemas detectados que sólo a él le compete | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 36 | El director manifiesta excusas para no tomar una decisión importante | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

LIMA, 30 de ABRIL del 2014

Apellidos y nombres del juez evaluador: VIDAL SOLDEVILLA JAVIER DNI: 08250672

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN PSICOLOGÍA - DOCENTE UNIVERSITARIO

- 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

Firma

 Dr. JAVIER VIDAL SOLDEVILLA
 Psicólogo
 C.Ps.P. 3102

Anexo n.º 5: Fotografías

