



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVO

Liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de
Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORAS:

Br. Lisbet Del Milagro Rojas Montalvo

Br. Giovanna Betzabeth Peralta Inga

ASESOR:

Dr. Aurelio Ruiz Pérez

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO – PERÚ

2019

Dedicatoria

A nuestro padre creador, quien siempre nos acompaña en nuestras vidas y con su fortaleza nos permite seguir el camino para nuestro desarrollo profesional, lleno de amor, compromiso y esfuerzo.

A mi esposo Iván y a mi hijo Gustavo por su comprensión, paciencia y energía motivadora que me inspira día a día para lograr mis objetivos, y me impulsan a luchar por nuestros sueños y anhelos.

Giovanna

Dedico esta tesis a Dios porque es quien guía mi caminar, dándome sabiduría y ánimo.

A mis amados padres Antero y Angélica, a mi esposo Darío y a mis hijos Márcel y Matías, quienes velan por mi bienestar y son mi apoyo en todo momento y el motivo que me inspira ser mejor cada día.

Lisbet

Agradecimiento

A nuestro asesor Aurelio Ruiz Pérez por la orientación brindada, por su constante afán en transmitirnos conocimientos y experiencias para nuestro desempeño profesional.

A cada uno de los directores de las Instituciones educativas emblemáticas, por apoyarnos con la información y cooperación necesaria para la realización de este trabajo.

Giovanna y Lisbet

ÍNDICE

Página del jurado.....	II
Dedicatoria	IV
Agradecimiento.....	VI
Declaratoria de autenticidad	VII
ÍNDICE.....	IX
Índice de tablas	X
Índice de figuras.....	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
I.-INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad Problemática	14
1.2. Estudios previos.....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema.....	36
1.5. Justificación de la investigación	36
1.6. Objetivos de la investigación.....	37
II. MÉTODO.....	38
2.1 Diseño de investigación	38
2.2 Variable, Operacionalización.....	38
2.3 Población y muestra.....	40
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	41
2.5 Métodos de análisis de datos.....	42
2.6 Aspectos éticos.....	42
III. RESULTADOS.....	43
IV. DISCUSIÓN.....	52
V. CONCLUSIONES.....	58
VI. RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	60
ANEXOS.....	64
Escala de Liderazgo Organizacional (ELO).....	65
Formulario de autorización para la publicación electrónica de la tesis.....	68
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	70
Reporte Turnitin.....	71
Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	72

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable de estudio	39
Tabla 2: Trabajadores de las Instituciones Educativas Emblemáticas	40
Tabla 3: Tipos de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	43
Tabla 4: Niveles de liderazgo Generativo Punitivo en las Instituciones Educativas Emblemáticas de Chiclayo	44
Tabla 5: Liderazgo Generativo Punitivo según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	45
Tabla 6: Niveles de liderazgo Generativo Nutritivo en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	45
Tabla 7: Liderazgo Generativo Nutritivo según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	46
Tabla 8: Niveles de liderazgo Racional en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	47
Tabla 9: Liderazgo Racional según trabajadores de las Instituciones Educativas Emblemáticas de Chiclayo	48
Tabla 10: Niveles de liderazgo Emotivo Libre en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	49
Tabla 11: Liderazgo Emotivo Libre según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	49
Tabla 12: Niveles de liderazgo Emotivo Dócil en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	50
Tabla 13: Liderazgo Emotivo Dócil según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	50
Tabla 14: Niveles de liderazgo Emotivo Indócil en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	51
Tabla 15: Liderazgo Emotivo Indócil según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo	51

Índice de figuras

Fig. 1: Niveles de liderazgo Generativo Punitivo en las Instituciones Educativas Emblemáticas de Chiclayo	43
Fig. 2: Niveles de liderazgo Generativo Nutritivo en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo.....	46
Fig. 3: Niveles de liderazgo Racional en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo.....	48

RESUMEN

El liderazgo directivo en las instituciones educativas se caracteriza por establecer objetivos y reglas claras para que toda la comunidad educativa cumpla con las expectativas y propósitos determinados. La presente investigación tuvo como finalidad determinar los tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo. Es una investigación de tipo cuantitativa, descriptiva y con diseño descriptivo simple. La muestra total fue de 257 participantes de las 5 instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Chiclayo, entre ellos estuvieron 5 directores, 12 subdirectores, 205 docentes y 35 administrativos, los cuales fueron seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple. Los resultados se obtuvieron a través del análisis descriptivo de los datos e indicaron que, según los tipos de liderazgo, es el liderazgo generativo nutritivo ($X= 4,10$; $DE= 1,298$) es el que predomina en la percepción de los participantes. Asimismo, se estableció que existe prevalencia del nivel alto del liderazgo generativo nutritivo (58,4%) y emotivo libre (38,8%), mientras que los niveles son bajos para los liderazgos generativo punitivo (44,7%), racional (50,6%), del emotivo dócil (54,4%) y emotivo indócil (44,4%). Por lo que se concluye, que los directivos de las instituciones educativas emblemáticas son percibidos en su mayoría como líderes generativos nutritivos, que buscan el crecimiento de la institución, así como el bienestar de su personal.

Palabras clave: Liderazgo directivo, instituciones emblemáticas, generativo nutritivo.

ABSTRACT

The directive leadership in educational institutions is characterized by establishing clear objectives and rules so that the entire educational community meets certain expectations and purposes. The purpose of this research was to determine the types of leadership in the emblematic educational institutions of Chiclayo. It is a quantitative, descriptive and simple descriptive design research. The total sample was 257 participants from the 5 emblematic educational institutions of the city of Chiclayo, among them were 5 directors, 12 assistant directors, 205 teachers and 35 administrative staff, which were selected through a simple random sampling. The results were obtained through the descriptive analysis of the data and indicated that according to the types of leadership, it is the nutritive generative leadership ($X = 4.10$, $SD = 1.298$) that predominates in the perception of the participants. Likewise, it was established that there is a prevalence of the high level of nutritional generative leadership (58.4%) and free emotional leadership (38.8%), while the levels are low for the leaderships: punitive generative (44.7%), rational (50%), 6%), of the emotional docile (54.4%) and emotionally indomitable (44.4%). So, it is concluded that the managers of emblematic educational institutions are mostly perceived as nutritious generative leaders, who seek the growth of the institution as well as the welfare of its staff.

Keywords: Leadership management, emblematic institutions, generative nutritive

I.-INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En la era actual de expectativas elevadas, alta competitividad, globalización; el desarrollo educativo toma vital importancia, ya que busca la formación de personas que sean productivas y contribuyan con la sociedad. Sin embargo, los desafíos que enfrenta la educación son grandes; por lo que cada país busca implementar sistemas educativos en que se motive el aprendizaje, logro de objetivos y los estudiantes puedan desarrollar su máximo potencial.

Para que esto ocurra, es necesario la intervención óptima de los directores en las diversas instituciones educativas, ya que la investigación realizada en diferentes partes del mundo, demuestra que la mayoría de las variables escolares, consideradas por separado, tienen como máximo pequeños efectos sobre el aprendizaje. El verdadero beneficio se obtiene cuando las variables individuales se combinan para lograr una masa crítica que permita cumplir con los objetivos educativos, y crear las condiciones bajo las cuales esto se logre es el trabajo del director (Wallace, 2013).

No obstante, cambiar la idea de que los directores sólo actúan como gerentes, administradores y que sus funciones son meramente de gestión, es todo un reto.

A Nivel Internacional

La Unesco (2015) establece que la gran parte de los directivos de las organizaciones educativas no se encuentran capacitados en liderazgo, lo que les dificulta implementar una cultura organizacional que estimule y mejore el desempeño docente y estudiantil; por lo que es vital que se transformen en líderes escolares que desarrollen un equipo que logre una instrucción efectiva.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), estipula que el liderazgo directivo enfrenta grandes desafíos, debido a las crecientes expectativas que se tiene con la educación, en este sentido determina que los directivos además de cumplir con tareas

administrativas, deben poseer un conjunto de habilidades que les permita impulsar a toda la comunidad educativa a cumplir con los estándares de calidad.

A Nivel Nacional

Perú aún enfrenta desafíos para un buen desempeño directivo, ya que las evaluaciones tanto nacionales como internacionales realizadas evidencian grandes dificultades para llegar al logro de los aprendizajes, especialmente en comprensión lectora y el área de matemática, y como se mencionó anteriormente es la suma de todos los factores educativos, que son dirigidas por el director, lo que contribuye en el rendimiento escolar. Por lo que el Ministerio de Educación implementó la guía del buen desempeño directivo, donde enfatiza la importancia y desarrollo del liderazgo educativo, motivando al fortalecimiento de habilidades blandas, control de impulsos y trabajo en equipo; además pretende transformar la gestión que realizan para hacerla descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados, de esta manera lograr un liderazgo pedagógico con una gestión centrada en los aprendizajes (Freire & Miranda, 2014).

Por su parte Ramírez (2017) encontró que el 55,6% de los directivos y profesores pertenecientes a la UGEL Huaraz consideraban que el liderazgo directivo se encontraba en un nivel regular, asimismo que el liderazgo directivo influye en la motivación de los trabajadores, debido a que los directivos tienen como tarea gestionar procesos administrativos, establecer pautas para la solución de problemas y tener estrategias para mantener un adecuado clima organizacional, por lo que es importante que el tipo de liderazgo que tengan los directores que son designados durante tres años en una institución educativa cumplan con un perfil determinado en los cuales incluya la capacidad de empatía, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

A Nivel Regional

Es evidente que la región Lambayeque, como señaló Castillo (2017) ante Radio Programas del Perú, tiene una ausencia en liderazgo y no tiene fuerza para enrumbarla como la mejor región del norte del país, que la ha conllevado a una situación calamitosa y deplorable, situación que se viene reflejando en las

instituciones educativas de la región, siendo por ello relevante conocer como se viene desarrollando el liderazgo educativo en las instituciones educativas en general y en las emblemáticas en especial (párr.1).

A Nivel Local

a. IEE “Karl Weiss”, creado en el año 1965, colegio mixto, tiene su local renovado en la Avenida Mariscal Nieto 520, con una tendencia creciente de población estudiantil, en 2017 se matricularon 1588 estudiantes y en el 2018 se registraron 1723 estudiantes. En 2017 hubo 81 docentes y en 2018 laboraron 92 profesores, para ambos turnos.

En el equipo directivo figuran un director y dos subdirectores, todos designados mediante concurso público, y capacitados con segunda especialidad en liderazgo directivo por la Universidad Pontificia Católica del Perú en convenio con el Ministerio de Educación

b. IEE “San José”, creado en el año 1859, colegio de varones, con local renovado, en la Avenida Elvira García y García 167. Brinda servicios en el nivel primaria y secundaria, turno mañana y tarde. Muestra una tendencia creciente de población estudiantil, en 2017 se matricularon 2883 estudiantes y en el 2018 se registraron 2892 estudiantes. En 2017 hubo 153 docentes y en 2018 laboraron 155 profesores.

En el equipo directivo figuran un director y cinco subdirectores, todos designados mediante concurso público, y capacitados con segunda especialidad en liderazgo directivo por la Universidad Pontificia Católica del Perú en convenio con el Ministerio de Educación

c. IEE “Nuestra Señora del Rosario” creado en el año 1918, colegio de mujeres, solo brinda el nivel secundario, con local renovado en la Calle Manuel Gutiérrez Candia 320, presenta una tendencia decreciente de población estudiantil debido al aforo de la nueva infraestructura, en 2017 se matricularon 1504 estudiantes y en el 2018 se registraron 1467 estudiantes. En 2017 hubo 69 docentes y en 2018 laboraron 69 profesores, para ambos turnos.

Por ser una institución educativa religiosa, los directivos no son designados directamente por el Ministerio de Educación requieren una

autorización de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Chiclayo, en ese sentido los directivos no son designados y por lo tanto no recibieron la capacitación con segunda especialidad en liderazgo directivo que brindó la Universidad Pontificia Católica del Perú en convenio con el Ministerio de Educación

d. IEE “Elvira García y García” colegio de mujeres, solo brinda el nivel secundaria creado en el año 1961, con local renovado en la Avenida Jorge Chávez 1004, presenta una tendencia creciente de población estudiantil, en 2017 se matricularon 587 estudiantes y en el 2018 se registraron 733 estudiantes. En 2017 hubo 49 docentes y en 2018 laboraron 61 profesores, para ambos turnos.

En el equipo directivo figuran un director y dos subdirectores, todos designados mediante concurso público, y capacitados con segunda especialidad en liderazgo directivo por la Universidad Pontificia Católica del Perú en convenio con el Ministerio de Educación

e. IEE “Nicolás La Torre” colegio mixto, solo brinda el nivel secundaria, creado en el año 1964, con local renovado en la Avenida Sáenz Peña 1815, presenta una tendencia decreciente de población estudiantil, en 2017 se matricularon 1621 estudiantes y en el 2018 se registraron 1482 estudiantes. En 2017 hubo 74 docentes y en 2018 laboraron 75 profesores, para ambos turnos.

En el equipo directivo figuran un director y dos subdirectores, todos designados mediante concurso público, y capacitados con segunda especialidad en liderazgo directivo por la Universidad Pontificia Católica del Perú en convenio con el Ministerio de Educación.

Se observa que en estas instituciones existe un problema de gestión, debido a la deficiencia de: gestión administrativa, gestión pedagógica, relaciones interpersonales con la comunidad educativa, despreocupación por mejorar los resultados de la ECE. En estas cinco Instituciones Educativas Emblemáticas se ha observado que no hay estudios concretos sobre liderazgo directivo, y por lo tanto no hay un conocimiento sistemático sobre cómo se lidera y cuáles son sus repercusiones en los docentes, los padres de familia, los estudiantes y también en la comunidad donde se ubican las instituciones seleccionadas para el estudio.

No se ha tenido en cuenta para el estudio del liderazgo directivo a la antigüedad de dichas instituciones, así como su larga trayectoria y prestigio con que cuentan, la cantidad de estudiantes que generalmente son numerosas; además dada la naturaleza especial de las instituciones los directores tienen mayores retos donde deben mantener los valores trascendentales de dichas instituciones, como implementar innovadoras gestiones educativas, que permita lograr las metas y desarrollar una cultura organizacional que permita el aprendizaje efectivo.

El propósito de la presente investigación fue llegar a determinar el tipo de liderazgo que se desarrolla a nivel de las instituciones emblemáticas por parte de los Directores.

1.2. Estudios previos

Antecedentes a nivel Internacional

Camarero (2015) en su tesis *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*, utiliza un cuestionario online donde recoge el sentir de las condiciones que determinan su modelo de dirección, Para ello se cuenta con una muestra de 129 escuelas de educación primaria (públicas, concertadas y privadas) de los SSTT de Educación de Tarragona. Utilizando la revisión documental junto al cuestionario, principal instrumento de recogida de datos.

Se concluye que:

Hay una mayor representación de modelos directivos fundados principalmente en la gestión en contraste basados en el liderazgo pedagógico, evitando hechos concernientes a la coordinación y participación de la comunidad educativa y la dirección de estos. Los avances legales impulsan una progresiva profesionalización de directores, surgiendo, relación entre género liderazgo y experiencia en el cargo

Esta investigación resulta de mucha utilidad para este trabajo como especialmente en la diferenciación de los estilos de liderazgo que manifiestan los directivos, así mismo, los datos que proporciona respecto a la distribución del

tiempo que dedican los directivos a sus diferentes actividades. Otro aporte interesante es el perfil profesional de los directivos evidenciándose la mayoría de directores de sexo masculino que concuerda con los estereotipos de la sociedad.

Flores (2015) en su tesis *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes*, consideró una población de *setenta centros con un total de 2380 docentes*, siendo su muestra de 575 docentes participantes. Se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*.

Su investigación nos indica que los avances en el rendimiento académico de los estudiantes es el resultado de la interacción de múltiples variables, elementos que de alguna manera influyen en el mejoramiento de la calidad educativa como: clima de aprendizaje, flexibilidad para introducir acciones remediales, liderazgo, evaluaciones frecuentes del desempeño de los docentes y de sus equipos de gestión, así mismo, monitoreo continuo en el avance de los estudiantes.

Lo relevante para nuestro estudio es la demostración que el liderazgo de los directivos interviene directamente en las organizaciones de educativas y de forma indirecta en el rendimiento de los aprendizajes de los estudiantes. Es decir que un directivo líder motiva a los docentes y estos permitirán la mejora de los aprendizajes al estar en contacto directo con los estudiantes.

A Nivel Latinoamericano

Garay (2016) en su tesis *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*, el tipo de muestra utilizada para el estudio fue probabilístico, del tipo aleatorio simple. Se obtuvo un total de 435 centros escolares de Chile. El instrumento utilizado fue el MLQ, (Multifactor Leadership Questionnaire), creado por Bass y Avolio, adaptado por el investigador y validado mediante juicio de expertos.

En el estudio se concluye que:

En las instituciones educativas, a partir de la práctica de liderazgo surgen efectos en los estudiantes y en todas las organizaciones, las que se pueden manifestar en los resultados de aprendizaje, medidos por pruebas estandarizadas o por percepción de autoeficacia que tienen los miembros de las instituciones educativas.

La investigación resulta útil en proporcionar información sobre las consecuencias que produce los estilos de liderazgo en las organizaciones educativas y se inciden en los aprendizajes de los estudiantes.

Galvis & Ramírez (2016) en su tesis sobre *El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez*, de carácter propositivo tuvo una muestra de 6 orientadores y 10 directivos, el instrumento aplicado fue la entrevista Semiestructurada.

Concluyó que:

Uno de los fines de la educación es el lograr una educación de calidad para todos, ya que el liderazgo es el eje central de la gestión directiva con el propósito de alcanzar las metas, en donde el guía conduce a cada organización según las necesidades a través de su estilo propio desarrollando acciones que le permitan lograr nuevos modelos de gestión y surjan ambientes democráticos con una actitud de escucha y ser escuchados.

Esta investigación es de carácter propositivo y es un importante precedente para pensar en implementar mejoras en la institución, tomando en cuenta la situación en la que se encuentran.

Antecedentes a nivel nacional

Arana & Coronado (2017) en su tesis sobre *liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de san Isidro Arana Agüero*, aplicó el diseño correlacional empleando el cuestionario de liderazgo directivo elaborado por Paz y Zamora (2014), trabajó con una población

de 48 docentes; para medir el desempeño docente, el autor tomó en cuenta las evaluaciones obtenidas de la Dirección Académica de la institución.

La tesis concluye que:

Los altos niveles de desempeño orden a los docentes, debido al estilo de liderazgo predominante en la institución educativa y a la eficiente gestión realizada por el director.

Esta investigación está relacionada con el liderazgo directivo buscando una mejor calidad total en la institución educativa, siendo beneficiados los estudiantes, metas que busca el Ministerio de Educación, los directores y maestros deben ser agentes de cambios, comprometidos con su institución.

García (2016) en su tesis *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la red n° 12 –UGEL 05 – san juan de Lurigancho – 2016*, toma en cuenta dos variables: Liderazgo del director y el clima organizacional, su muestra es de 110 docentes de una población de 153; el instrumento aplicado fue el cuestionario anónimo dirigido a los docentes de la muestra.

Se concluye que:

Menciona que existe una relación significativa entre el liderazgo del director y la variable clima organizacional. Así mismo indica que el liderazgo del director se vincula de manera significativa con otras variables como la identidad, las relaciones interpersonales y la motivación.

La importancia de la investigación referida está en que proporciona información respecto a la relación entre dos variables, evidenciando que la variable liderazgo del director influye en el clima institucional, dando entender que en las entidades educativas con un buen clima organizacional existe un buen liderazgo directivo.

Gamarra (2014) en su tesis *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas*, utiliza una muestra conformada por 8 personas: 6

profesores de nivel Primaria y Secundaria ,1 subdirector de la institución y 1 director, Para el recojo de información se utiliza una guía de entrevista semiestructurada, elaborada por la investigadora y validada mediante juicio de expertos.

Llegó a concluir que:

Las relaciones interpersonales cercanas y positivas entre directores y docentes generan confianza, una variable importante para la institución educativa, generándose finalmente una atmósfera laboral adecuada en la institución.

El aporte de este estudio previo está en que proporciona información que fortalece la hipótesis en el sentido de la relación del liderazgo directivo y su influencia en la mejora de los aprendizajes. Un líder con un trato adecuado a su personal genera satisfacción en los docentes y estos encuentran un clima favorable para su desempeño, lo que se traducirá en estudiantes que aprenden.

Antecedentes a nivel regional

Martos (2017) en su investigación de tipo correlacional denominada *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa de educación primaria N° 80386- Chepén- 2017*, la muestra utilizada fue de 24 docentes, a quienes se les aplicó dos escalas tipo Likert, una para la variable liderazgo directivo con 18 ítems y otra para la variable desempeño docente con 18 ítems, ambos instrumentos adaptados por la misma investigadora.

Afirma a manera de conclusión que en la institución educativa existe correlación significativa entre la variable liderazgo directivo y la variable desempeño docente. Respecto al liderazgo directivo se presenta en el nivel deficiente con (50%) y en el desempeño docente se ubica en el nivel bajo (45,8%).

El aporte de la investigación precedente está en la demostración de la correlación existe entre las dos variables: liderazgo directivo y desempeño docente. Esto hace suponer que en las instituciones con un buen liderazgo directivo habrá mejoras en el desempeño de los profesores, lo que se traducirá en la mejora de los aprendizajes.

Quezada (2016) en su investigación sobre *El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo*, la metodología utilizada es cuantitativa, es un estudio que por su finalidad es de tipo básica y por su diseño es correlacional explicativa; la población muestral fue no probabilística y está integrada por 6 profesores; la técnica de recojo de información fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario.

Concluyendo que:

El éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la *Universidad Nacional de Trujillo* influye significativamente en el liderazgo estratégico del director.

Resaltamos la importancia de esta investigación porque su estudio nos demuestra la importancia que tiene el rol del director, como líder estratégico para el éxito en toda gestión organizacional, nos encontramos en un mundo competitivo donde se busca la presencia de líderes capaces de contribuir a la transformación social.

Ruiz (2014) en su tesis *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la unidad de gestión educativa local – provincia de Ascope, 2014*, realiza un estudio no experimental, se trabajó con una muestra no probabilística -por conveniencia-, conformándola 20 trabajadores de la UGEL Ascope - Región la Libertad, Año 2014, extraída de una población de 32 trabajadores. Se ciñe a dos variables. Cultura Organizacional y Gestión Educativa cuya información se recogió a través de un cuestionario estructurado concerniente en gestión educativa y cultura organizacional.

Concluye que:

Existe una relación alta o considerable entre la cultura organizacional y la gestión educativa siendo la variable cultura organizacional la que impacta en la gestión educativa; de tal forma que estas dimensiones todavía se deben mejorar.

Si bien el estudio presentado se centra en una realidad educativa de mayor jerarquía que la una Institución Educativa, es un buen referente para extender

las conclusiones esgrimidas, dado que un director está involucrado con dominios de la cultura organizacional y también de gestión educativa.

Baique (2016) en su tesis liderazgo directivo y desempeño docente de las instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo; trabajó con 15 instituciones, y la muestra estuvo conformada por sus 30 directivos y 90 docentes. Los resultados obtenidos demostraron que el 93,3% de los entrevistados afirmó la existencia predominante de un liderazgo directivo de nivel medio, mientras que el 6,7% la de un nivel bajo. Además, se estableció la reciprocidad de liderazgo directivo con el desempeño docente, el cual determinó estadísticamente significativo lo que señala que a mayores niveles de liderazgo mejor será el desempeño docente.

Por lo tanto, los directivos son uno de los principales autores que pueden optimizar la enseñanza y el aprendizaje; por lo que necesitan ser visionarios educativos; líderes de instrucción y currículo; expertos en evaluación; disciplinarios; constructores de comunidad; expertos en relaciones públicas; analistas de presupuesto; gerentes de instalaciones; administradores especiales del programa; y supervisores expertos de mandatos e iniciativas legales, contractuales y de políticas. Se espera que intermedien los intereses a menudo contradictorios de padres, maestros, estudiantes, funcionarios y agencias estatales y particulares, y deben ser sensibles a la amplia gama de necesidades de los estudiantes. Aunque la descripción de ese puesto suena abrumadora, al menos indica que el campo ha empezado a otorgar un reconocimiento atrasado al rol indispensable de las demandas crecientes en los directores (Bartoletti & Connelly, 2013).

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Definición de Liderazgo

Chiavenato (2009) Indica que el liderazgo es la influencia que tiene el líder en su equipo, el cual dirige a alcanzar distintos objetivos o metas, a través de la comunicación humana, responsabilidad y comprensión.

Molinar y Velásquez (2010) concibe al liderazgo como:

El “arte de gestionar voluntades”, donde se visualiza que para ser un líder debe tener un espíritu provocativo; se requiere de una capacidad renovadora que dé ese toque “mágico” que erradique el resignarse, ser pasivos; hay que proyectarse o antes que los demás.

Fishman (2000) plantea que el liderazgo tiene una orientación espiritual que se conduce desde lo íntimo de cada persona y se exterioriza, es decir si como individuos no posees un nivel de profundidad y comprensión de nosotros mismos, no podremos desarrollar un liderazgo que permita que las otras personas lleguen a sus objetivos, por lo que para poder ser un buen líder se debe trabajar primero la autoestima, apertura y control emocional, empatía, equilibrio para de esta manera llegar al liderazgo personal y finalmente ser un líder de grupos.

Begoña, Fernández – Salinero, Martínez y Roca (2013) señalan que el liderazgo lo logra todo aquel que desarrolla un talento y un conocimiento determinado que son inspiradas por la perspectiva de obtener lo que anhelan en sus instituciones, sea que requiera de herramientas educativas que ayuden a superar lo que ya se adquirido y complemente.

1.3.2 Teorías del Liderazgo

1.3.1.1 Teoría de los Rasgos

El modelo de los rasgos de liderazgo se basa en las características de muchos líderes, tanto exitosos como fracasados, y se usa para predecir la efectividad del liderazgo; las listas de rasgos resultantes se comparan con las de los posibles líderes para evaluar su probabilidad de éxito o fracaso (Cherry, 2017).

Los estudiosos que tomaron el enfoque del rasgo intentaron identificar aspectos fisiológicos (apariencia, altura y peso), demográficos (edad, educación y antecedentes socioeconómicos), personalidad, confianza en sí mismos y agresividad), intelectivos (inteligencia, decisión, juicio y conocimiento),

relacionados con las tareas (impulso de logro, iniciativa y persistencia) y características sociales (sociabilidad y cooperación) con la eficacia del líder.

Los líderes exitosos definitivamente tienen intereses, habilidades y rasgos de personalidad que son diferentes de aquellos de los líderes menos efectivos. A través de muchas investigaciones realizadas al final de las tres décadas del siglo XX, se ha identificado un conjunto de rasgos centrales de líderes exitosos. Estos rasgos no son responsables únicamente de identificar si una persona será un líder exitoso o no, pero se los considera esencialmente como condiciones previas que dotan a las personas con potencial de liderazgo (Kanodia & Sacher, 2016).

Entre los rasgos básicos identificados están:

- Impulso de logro: alto nivel de esfuerzo, altos niveles de ambición, energía e iniciativa
- Motivación de liderazgo: un intenso deseo de guiar a otros para alcanzar objetivos compartidos
- Honestidad e integridad: confiable y abierto
- Confianza en sí mismo: creencia en uno mismo, ideas y capacidad
- Capacidad cognitiva: capaz de ejercer buen juicio, fuertes habilidades analíticas y habilidades conceptuales
- Conocimiento de las empresas: conocimiento de la industria y otros asuntos técnicos
- Madurez emocional: bien ajustado, no sufre trastornos psicológicos severos.

Sin embargo, Stogdill (1948) citado por Harrison (2018) propuso que la creación de un líder exitoso no está determinada por algunos rasgos particulares, sino que los rasgos que posee deben ser muy selecto para la realidad en la que se encuentra un líder. Por lo tanto, un líder exitoso en una situación particular podría ser ineficaz en otra. Además, no hay evidencia para demostrar que los líderes que poseen todos los rasgos identificados serán efectivos, por lo que esta teoría se tornó inconsistente.

No obstante, en los últimos años, el enfoque del rasgo ha resurgido bajo la forma de liderazgo carismático y transformacional a pesar de las críticas, la teoría de los rasgos sigue siendo una teoría popular del liderazgo debido a su atractivo intuitivo y al uso de puntos de referencia para identificar líderes efectivos (Northouse 2010).

En este sentido, a partir de esta teoría, Egoavil (2003) citado por Domínguez (2016), establece 6 estilos de liderazgo, los cuales son los siguientes:

- a) Liderazgo Generativo Punitivo:** En este caso el líder centra su preocupación en la producción de la organización siendo exigente y dictatorial, no escucha opiniones del grupo, generando presión y toma decisiones sin anunciarlas. En las organizaciones este líder se caracteriza por formar una jerarquía lineal y autoritaria.

- b) Liderazgo Generativo Nutritivo:** El líder es protector, su propósito es buscar que el grupo logre sus objetivos y se sienta seguro por lo que brinda su confianza y es abierto con las opiniones de su equipo

- c) Liderazgo Racional:** El líder se manifiesta amigable, considerado y servicial, es competente, se percata de las necesidades del grupo, recoge ideas y sugerencias, confía y respeta, su personal está en marcha en la ausencia del líder.

- d) Liderazgo Emotivo Libre:** Se presenta de manera natural, es un líder, espontáneo y emocional, además aspira a ser un líder racional, pero todavía demuestra un grado de inseguridad sobre su éxito y dificultad para hacer frente a los problemas de su equipo, pues piensa que ellos sólo deben llegar a la solución.

- e) Liderazgo Emotivo Dócil:** Se manifiesta en el líder con un alto grado de sumisión y vergüenza, además carece de autoridad para tomar decisiones en la organización.

- f) **Liderazgo Emotivo Indócil:** El líder realiza lo inverso a lo que los demás expresan lleva consigo cargas de resentimiento, grados de rebeldía, celos, guarda rencor, en este caso su personal solo se pone en marcha cuando hay presión y cuando él está presente.

1.3.1.2 Teoría de la Conducta

Las inconsistencias en la evidencia de la teoría del rasgo llevaron a los investigadores a prestar atención a lo que realmente hacen los líderes y no a lo que intrínsecamente poseen. El enfoque de la teoría del comportamiento está en cómo los líderes se comportan con sus subordinados en varios contextos (Harrison, 2018). Ha habido cuatro estudios fundamentales sobre la teoría del comportamiento en el liderazgo. Por primera vez se realizó a inicios de 1930 en la Universidad Estatal de Iowa por Kurt Lewin y sus asociados, que se centraron en el estilo de liderazgo de los gerentes (Lewin et al., 1939) citado por Campos (2012). En su estudio, identificaron tres estilos de liderazgo: el estilo de liderazgo autocrático (que implica decirles a los empleados qué hacer), el estilo de liderazgo democrático (fomenta la asertividad para tomar decisiones correctas) y el estilo de liderazgo de *laissez-faire* (que es una *mano-off* enfoque). El segundo grupo de estudios se realizó en la Universidad Estatal de Ohio, que se realizaron simultáneamente con el tercer grupo de estudios en la Universidad de Michigan (Kahn, 1956). Con base en la "fructificación" de los resultados de los estudios de rasgo, los investigadores del Estado de Ohio decidieron analizar cómo actuaron las personas cuando dirigían las organizaciones. Usando cuestionarios, identificaron conductas que agruparon en dos categorías: estructura inicial y consideración (Stogdill, 1948) citado por (Blase, 2014).

Los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio vieron estos dos comportamientos como independientes y distintos; por lo tanto, un líder podría ser competente tanto en términos de consideración como de iniciación de comportamientos de estructura. Sus puntos de vista contrastaron con los hallazgos de los científicos de la Universidad de Michigan, identificaron dos tipos de comportamiento de liderazgo: la orientación del empleado y la orientación de la producción (Northouse, 2010). Los investigadores de la Universidad de Michigan propusieron que ambos comportamientos eran del mismo continuo y

no de formas opuestas, por lo que la medida era unidimensional; por lo tanto, los líderes que están más orientados a la producción se preocupan menos por las necesidades de sus empleados, y viceversa. Los estudios llevados a cabo en las universidades de Ohio y Michigan sentaron las bases para el modelo más popular de comportamiento de liderazgo, conocido como la red administrativa Blake y Mouton, que también se conoce como la red de liderazgo (Harrison, 2018).

1.3.1.3 Teoría de las Contingencias

Douglas McGregor (1966) citado por Quin (2016) clasificó actitudes o sistemas de creencias, a los que llamó supuestos, como Teoría X y Teoría Y. Y explican y predicen comportamiento y desempeño de liderazgo basado en una postura que tomen hacia sus partidarios.

- a) Teoría X:** Los gerentes de la teoría X tienden a tener una visión pesimista de su gente y suponen que están naturalmente desmotivados y no les gusta el trabajo. Como resultado, piensan que los miembros del equipo deben recibir indicaciones, recompensas o castigos constantemente para asegurarse de que completen sus tareas.

El trabajo en organizaciones manejadas de esta manera puede ser repetitivo, y las personas a menudo se sienten desmotivadas; además las evaluaciones de rendimiento y la remuneración generalmente se basan en resultados tangibles, como las cifras de ventas o la producción del producto, asimismo estas evaluaciones se utilizan para controlar y vigilar al personal (Haji, 2013).

Este estilo de gestión supone que los trabajadores:

- No le gusta su trabajo.
- Evita la responsabilidad y necesita una dirección constante.
- Debe ser controlado, forzado y amenazado para entregar trabajo.
- Necesita ser supervisado en cada paso.
- No tiene ningún incentivo para trabajar o ambición, y por lo tanto necesita ser atraído por las recompensas para lograr los objetivos.

Según McGregor, las organizaciones con un enfoque de Teoría X tienden a tener varios niveles de gerentes y supervisores para supervisar y dirigir a los trabajadores. La autoridad rara vez es delegada, y el control permanece firmemente centralizado. Los gerentes son más autoritarios e intervienen activamente para hacer las cosas (Porret, 2014).

b) Teoría Y: Los guías de esta teoría Y establecen que a los empleados les gusta trabajar y no necesita supervisión estrecha para realizar tareas. Asimismo, los gerentes de la teoría Y tienen una opinión optimista y positiva de su gente, además utilizan un estilo de gestión descentralizado y participativo. Esto fomenta una relación más colaborativa y fundada en la confiabilidad de la relación de gerentes y los integrantes de su equipo. Las personas tienen una mayor responsabilidad y los gerentes los alientan a desarrollar sus habilidades y sugerir mejoras. Las evaluaciones son regulares, pero, a diferencia de las organizaciones de teoría X, se utilizan para fomentar la comunicación abierta en lugar del personal de control. Las organizaciones de teoría Y también brindan a los empleados oportunidades frecuentes de promoción (Haji, 2013).

Este estilo de gestión asume que los trabajadores son:

- Feliz de trabajar por su propia iniciativa.
- Más involucrados en la toma de decisiones.
- Motivados para completar sus tareas.
- Disfrutan de su trabajo.
- Asumen responsabilidad, y necesitan poca dirección.
- Ven el trabajo como satisfactorio y desafiante.
- Resuelven problemas de forma creativa e imaginativa.

En 1966, cuando McGregor publicó su teoría X y teoría Y, donde determinó que la mayoría de los gerentes tenían actitudes de Teoría X.

Recientemente, el enfoque de la administración cambió el liderazgo, lo que llevó a un cambio de una Teoría X hacia una Teoría Y, por lo que más gerentes comenzaron a utilizar un enfoque más participativo de estilo de liderazgo (Palomo, 2004).

Un estudio de más de 12,000 gerentes exploró la relación entre los gerentes logro y actitud hacia los subordinados. Los gerentes con actitudes de la teoría Y eran mejores en el logro de los objetivos organizacionales y mejor en aprovechar el potencial de los subordinados mientras los gerentes con fuertes actitudes de Teoría X tienen un grupo con bajo rendimiento (Henman, 2013).

1.3.2.4. Teorías del Liderazgo Transformacional

Es un enfoque relativamente nuevo del liderazgo que se centra en cómo los líderes pueden crear cambios valiosos y positivos entre sus partidarios. James MacGregor Burns inició los conceptos de liderazgo transformacional al estudiar a los líderes políticos y ahora se usa cuando se estudian organizaciones. Burns sostuvo que un líder transformacional busca renovar los pensamientos, objetivos y técnicas existentes para conseguir excelentes resultados y un bien mayor, así como también manifestó que existe líderes transformacionales como los que se encuentran orientados en las principales carencias de sus miembros de grupo (Burkus, 2014).

El liderazgo transformacional infunde a las personas en conseguir logros notables o inesperados. Les proporciona a sus empleados independencia en determinados trabajos, y una vez que han sido capacitados tomar decisiones con autoridad (Vadillo, 2012).

A.- Características del líder transformacional

Las características del líder transformacional son las siguientes:

Motivador: Las mejores formas de lograr un objetivo por sus trabajadores son inspiradas por su líder.

Proactivo: El liderar a través del ejemplo moviliza a las personas en grupos que pueden realizar el trabajo y mantener la unidad del equipo.

Habilidades Sociales: Los líderes elevan el bienestar de su equipo al mostrarse amigables y tener una adecuada comunicación.

Solución de Conflicto: El líder logra involucrarse con sus seguidores, mantener la paz y lograr un adecuado trabajo en equipo, mediante justicia, honestidad y equidad.

Además, los líderes silenciosos llamados así a los líderes transformacionales a menudo ellos lideran con el ejemplo, su estilo se desarrolla usando la inspiración, la empatía o la simpatía, para cautivar a sus seguidores; se conoce que tienen confianza, coraje, y la voluntad de hacer sacrificios por el bien común. Asimismo, tienen una necesidad única de apresurar o renovar las cosas que ya no se encuentran funcionando. El líder transformacional entiende cómo formarlos en unidades integrales que funcionan bien con los demás y los motiva a sus trabajadores (Álvarez, Antúnez, & Gago, 2015).

1.3.2 El Director en las Instituciones educativas

En casi todos los estudios sobre la eficacia de las instituciones educativas, uno de los mensajes más claros es que el liderazgo competente del director de la escuela es un factor importante. Estudiando la literatura de liderazgo educativo, se puede observar que los diferentes estilos de liderazgo están asociados con la efectividad de las escuelas y hay una extensa variedad de percibir acerca del liderazgo competente en las instituciones.

a) Perfil de los directores

El perfil de liderazgo de los directores instituciones educativas según Cherry (2017) tiene las siguientes características:

Profesionalismo: Los directores deben poseer la capacidad cognitiva necesaria para recopilar, integrar e interpretar información.

Valores: Los valores que corresponden al perfil del Director líder son la honestidad e integridad, donde la integridad es la correspondencia entre palabra y acción, y la honestidad se refiere a ser sincero o no engañoso; estos valores forman la base de una relación de confianza entre el líder y el personal; a ello se añade la autoconfianza que es necesaria en la resolución de diversas situaciones y en la obtención de la confianza de los demás.

Estabilidad Emocional: Este valor es importante para resolver conflictos interpersonales por este valor los líderes exitosos son tranquilos, confiados y predecibles durante la crisis.

Enfoque Participativo: Por este valor el guía de una organización educativa tiene que asignar responsabilidades a la comunidad educativa correspondiente por lo tanto involucrando al personal docente en las decisiones relacionadas con las materias escolares, como la planificación escolar entre otras.

Visionario: Como visionario todo buen guía vislumbra una realidad educativa clara, sabe hacia dónde dirigir la institución educativa y de esta manera puede motivar al personal para que trabajen buscando alcanzar una visión educativa.

Innovador: Los líderes efectivos deben promover el cambio y la innovación; el cambio tiene que ser reforzado mediante una reestructuración constante, con un reciclaje continuo para desarrollar nuevas habilidades, establecer objetivos específicos para la innovación, recompensar las nuevas ideas y fomentar el flujo constante de información en todas las direcciones.

Eficaz: La efectividad al tomar buenas decisiones y la existencia de un clima positivo en la institución educativa, creado y respaldado por el director de la institución educativa.

b) Principales funciones de los directores

De acuerdo a lo mencionado con Northouse (2010) los directores tienen las siguientes funciones:

- Establecer la dirección estratégica y las prioridades para la escuela
- Monitorear y revisar el desempeño escolar
- Desarrollar, mantener y revisar el plan de estudios para la escuela
- Revisar las políticas educativas en la escuela
- Establecer políticas presupuestarias para la escuela y aprobar el presupuesto escolar
- Crear políticas para el uso eficiente y efectivo de los activos escolares y gestión del riesgo financiero
- Desarrollar relaciones entre la escuela y la comunidad

- Impulsar la colaboración de los padres en el aprendizaje de sus hijos
- Contribuir con la formación de un adecuado clima institucional para el éxito de los estudiantes y el personal
- Generar compromiso hacia la enseñanza de toda la comunidad educativa
- Seguir con las normativas educativas, determinadas por el Ministerio de Educación

1.3.3 El Director y el Personal Docente

Se dispone de suficiente evidencia sobre el efecto del Director de las instituciones, sobre la motivación en los docentes. Considerando los datos de los estudios sobre la motivación y respecto a las prácticas de enseñanza y aprendizaje en los docentes, se ha encontrado que su participación en actividades de aprendizaje profesional y la práctica está relacionada con los incentivos que se les ofrecen, además del clima organizacional (Thoonen & Sleegers, 2011). Las estrategias de los directores de las escuelas tienen un fuerte "efecto de refuerzo" en los maestros, emocionalmente, mentalmente y conductualmente, por lo que la práctica del director incluye acciones relacionadas con objetivos de desarrollo de la vida escolar e inspirar una visión para el futuro (Siatira, 2015).

Se ha argumentado que para una relación efectiva entre el Director de la escuela y los docentes en el proceso educativo; se requiere reflexión, investigación y experimentación. Dos cuestiones principales que deben tomarse en cuenta son, en primer lugar, fortalecer la comunicación entre el director de la escuela y los maestros y, en segundo lugar, promover el desarrollo profesional de los maestros (Blase, 2014). Por lo que es importante que el director de una organización educativa aliente el diálogo con los maestros sobre cuestiones relacionadas con el aprendizaje y las prácticas profesionales. Además, con el objetivo de facilitar el diálogo es bueno seguir estrategias como la presentación de propuestas, proporcionar comentarios, modelar, buscar puntos de vista, consejos y dar recompensas. Respecto al segundo tema, promoviendo el progreso profesional de los maestros, es trascendental que el director de las instituciones educativas persiga estrategias relacionadas con la necesidad de

conocimiento de los temas concerniente con la enseñanza y el aprendizaje, apoyando la cooperación entre docentes, el desarrollo de relaciones entre profesores alentando y apoyando el rediseño de los programas, aplicando los principios del aprendizaje de adultos para el aprendizaje y el desarrollo profesional y en las decisiones que se van tomar (Blase, 2014). Toda capacitación a los docentes debe regirse por ciertos principios, como ser percibidos como parte de su desarrollo profesional (Papanoum, 2015). Es importante darse cuenta de que el aprendizaje en el lugar de trabajo es una parte importante de la educación de adultos durante su vida. Asimismo, cuando se alienta a los maestros a desarrollarse mediante el entrenamiento de nuevas habilidades, se sienten más creativos, eliminan la monotonía y las emociones negativas resultantes del trabajo y se vuelven más efectivos (Supovitz & Turner, 2013).

Por otra parte, una investigación reciente ha demostrado que la actitud positiva del director de la escuela contribuye al desarrollo profesional de los docentes con poca experiencia (Blase, 2014). En este sentido se establece como principio escolar eficaz que el líder afecta el impulso de los integrantes de su comunidad educativa cuando promueve la estimulación intelectual, alienta la retroalimentación y hace que el personal de la escuela examine varios datos sobre el trabajo al revisar cómo se puede ejecutar. El director también proporciona información y recursos para ayudar a los maestros a identificar las brechas entre las prácticas actuales y deseadas y activa su conocimiento conquistado para comprender la necesidad de cambios. En segundo lugar, el director brinda soporte personalizado, para cambios exitosos en el proceso educativo. De igual forma el director, líder exitoso de la escuela muestra interés en enseñar al personal y se preocupa por sus necesidades y sentimientos; proporciona incentivos y respalda estructuras que promueven cambios como oportunidades de aprendizaje y supervisa el camino hacia la mejora. Finalmente, él proporciona un modelo adecuado, es decir se muestra como ejemplo del personal docente que son consistentes con la visión y los objetivos de la unidad escolar, de esta manera contribuye a los deseos y las acciones de las gestiones educativas, además un director escolar refuerza las creencias de los demás

sobre sus capacidades y aumenta su entusiasmo por el cambio (Leithwood & Slegers, 2016).

La mayor parte del trabajo en las organizaciones educativas se realiza a través del esfuerzo de las personas. Una Institución educativa que ofrece una excelente educación requiere excelentes maestros. El perfil de excelente docente implica, por una parte, la existencia del conocimiento necesario (p. Ej., Conocimiento de la materia de enseñanza), el mejoramiento de las destrezas cognitivas, el conocimiento de la escuela, la enseñanza, el aprendizaje y, por otra, la existencia de cualidades personales fundamentales. Actitudes y habilidades, como inspiración, creatividad, capacidad de investigación, compromiso con el trabajo (Papanoum, 2015). La política del Director de la escuela puede mejorar los maestros y contribuir con mejores maestros es potenciar el desarrollo de la educación en el país.

1.4. Formulación del problema

¿Cuáles son los tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo?

1.5. Justificación de la investigación

El presente estudio es importante porque su propósito ha sido conocer los diferentes tipos de liderazgo directivo de las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo, lo que permitió identificar a detalle las características que predominan en los directores de este tipo de instituciones y si se adecúan al perfil del cargo.

El aporte teórico de la investigación está en haber sistematizado informaciones bibliográficas relacionadas con las variables de estudio lo que le permitió tener como referente para el desarrollo de nuevas investigaciones en diferentes contextos.

También posee relevancia social por que los resultados de la investigación benefician directa o indirectamente a los maestros, director y estudiantes de las organizaciones educativas consideradas para la investigación

y consecuentemente a todos los miembros de la comunidad donde están ubicadas las instituciones educativas.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Determinar los tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

1.6.2 Objetivos específicos

Identificar el nivel liderazgo directivo generativo punitivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

Identificar el nivel liderazgo directivo generativo nutritivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

Identificar el nivel liderazgo directivo racional en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

Identificar el nivel liderazgo directivo emotivo libre en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

Identificar el nivel liderazgo directivo emotivo dócil en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

Identificar el nivel liderazgo directivo emotivo indócil en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

II. MÉTODO

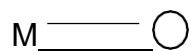
2.1 Diseño de investigación

Tipo

La investigación realizada es de tipo descriptiva por haber trabajado con una sola variable de estudio, tal como señala Hernández, Fernández y Baptista (2014) el tipo de investigación es: Descriptivo simple

Diseño

El diseño de la presente investigación es el denominado diseño descriptivo simple, cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

M: Es la muestra, conformada por los directivos, docentes y administrativas de las instituciones educativas emblemáticas.

O: Es la observación de la variable liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

2.2 Variable, Operacionalización

Variable

Liderazgo directivo

Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Liderazgo directivo	El liderazgo es la conducción del personal o grupo para llegar a las metas propuestas en la institución educativa y contribuir con el clima laboral Egoavil, (2003) citado por (Dominguez, 2016)	El liderazgo es la forma de dirigir una institución educativa para cumplir con propósitos determinados	Liderazgo Generativo Punitivo	Preocupado	Intervalo
				Posesivo	
				Exigente	
				Inflexible	
			Liderazgo Generativo Nutritivo	Capacita al grupo	
				Realiza acciones en bien del grupo	
				Da libertad	
				Generoso	
			Liderazgo Racional	Respeto al grupo	
				Confianza	
				Recibe ideas	
				Capta necesidades	
			Liderazgo Emotivo Libre	Hace lo que siente	
				Es intuitivo	
				Espontáneo	
				Expresa emociones	
			Liderazgo Emotivo Dócil	Culpa	
				Disciplinado	
				Inseguro	
				Obediente	
Liderazgo Emotivo Indócil	Conflictivo				
	Resentido				
	Celoso				
	Rebelde				

Tabla 1 Operacionalización de la variable de estudio

2.3 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 519 trabajadores de las 5 instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Chiclayo, de la que se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 2: Trabajadores de las Instituciones Educativas Emblemáticas

Institución Educativa	Directores	Subdirectores	Docentes	Administrativos
San José	1	4	115	13
Rosario	1	2	80	11
Elvira García y García	1	2	74	8
Karl Weiss	1	2	107	10
Nicolás La Torre	1	2	76	8
Total	5	12	452	50

Fuente: Área administrativa de las Instituciones Educativas Emblemáticas

La muestra de estudio fue igual a la población a nivel de los directores, subdirectores de cada una de las instituciones educativas emblemáticas. Mientras que a nivel de docentes se trabajó con 205 y de administrativos con 35, determinadas aplicando la siguiente fórmula de tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{[e^2 \cdot (N-1)] + k^2 \cdot p \cdot q}, \text{ donde } k \text{ es } 1,96, e \text{ es igual } 5, p \text{ y } q$$

es 0,5 y N es el número total de docentes y administrativos,

La muestra de estudio está conformada por todos los directores y subdirectores de cada una de las instituciones educativas emblemáticas, además de 205 docentes (41 de cada institución) y 35 administrativos (7 por colegio), dando una muestra total de 257 participantes, los cuales fueron seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple.

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

Técnicas de gabinete

La técnica de gabinete se aplicó por medio del fichaje utilizando fichas tanto en físico como virtual, entre ellas de resumen, textual, parafraseo, comentario, bibliográficas, con la finalidad de organizar la información relacionadas con las teorías sobre el tema de investigación.

Técnicas de campo

-Técnica de la encuesta

La técnica de la encuesta se aplicó por medio de la “Escala de Liderazgo Organizacional” creada por Egovail (2003) en la ciudad de Lima; que tiene por objetivo evaluar los diferentes estilos de liderazgo: generativo punitivo, generativo nutritivo, racional, emotivo libre, emotivo dócil, emotivo indócil (Anexo 02).

La escala indicada está compuesta por 24 preguntas que contiguo a una serie de frases que caracterizan conductas, en que el sujeto debe valorar cada uno de ellas, considerando los intervalos de 1 al 10, tomando en cuenta para esta valoración si la frase caracteriza o no su conducta; se administró de manera individual en un tiempo aproximado de 20 minutos.

Validez

Esta escala cuenta con los criterios estadísticos de validez y confiabilidad, realizados por Merino y Hernández (2007) citado por (Dominguez, 2016), donde a través de la prueba ítem-test se obtienen valores entre 0,21 y 0,71 para cada uno de las preguntas

Confiabilidad

Para la confiabilidad la prueba de alfa de Cronbach arroja índices que varían entre 0,52 y 0,80, siendo resultados significativos que respaldan la utilización de la prueba.

2.5 Métodos de análisis de datos

Primeramente, se determinó el software estadístico idóneo a emplear en la investigación y en este caso se determinó que sería el SPSS 24.

Posteriormente a la aplicación de la escala de liderazgo organizacional, los datos fueron introducidos y almacenados en el software estadístico, en el cual se procedió a un análisis descriptivo en donde se obtuvieron frecuencias y porcentajes y medidas de tendencia central como la media y la desviación estándar, los cuales brindaron los niveles específicos de la presencia de la variable en la población, cumpliendo de esta manera con los objetivos de la investigación.

2.6 Aspectos éticos

Este estudio se desarrolló siguiendo los parámetros éticos de la investigación científica y considerando los siguientes lineamientos:

Consentimiento informado: Se entregó un documento a los participantes, en donde se les informó acerca de la investigación y si estaban de acuerdo en participar en esta. (Anexo 01)

Veracidad de la investigación: Los datos recogidos en este trabajo fueron reales, es decir no se obtuvieron resultados falsos, engañosos o fraudulentos.

Confidencialidad: La información que fue proporcionada en la presente investigación sólo se utilizó para fines investigativos, manteniendo en resguardo aquellos datos que podrían afectar a los participantes.

Neutralidad: Los resultados de este estudio no fueron manipulados, y se mantuvieron tal cual fueron obtenidos.

Beneficencia: Este estudio evitó causar daño e incomodidad a los participantes, asimismo se respetó las normas de cada institución involucrada

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en tablas

a) Tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas

Tabla 3: Tipos de liderazgo directivo en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

Tipos de Liderazgo	Media	Desviación estándar
Generativo Punitivo	2,24	1,470
Generativo Nutritivo	4,10	1,298
Racional	2,31	1,545
Emotivo Libre	3,76	1,241
Emotivo Dócil	2,04	1,339
Emotivo Indócil	2,12	1,302

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

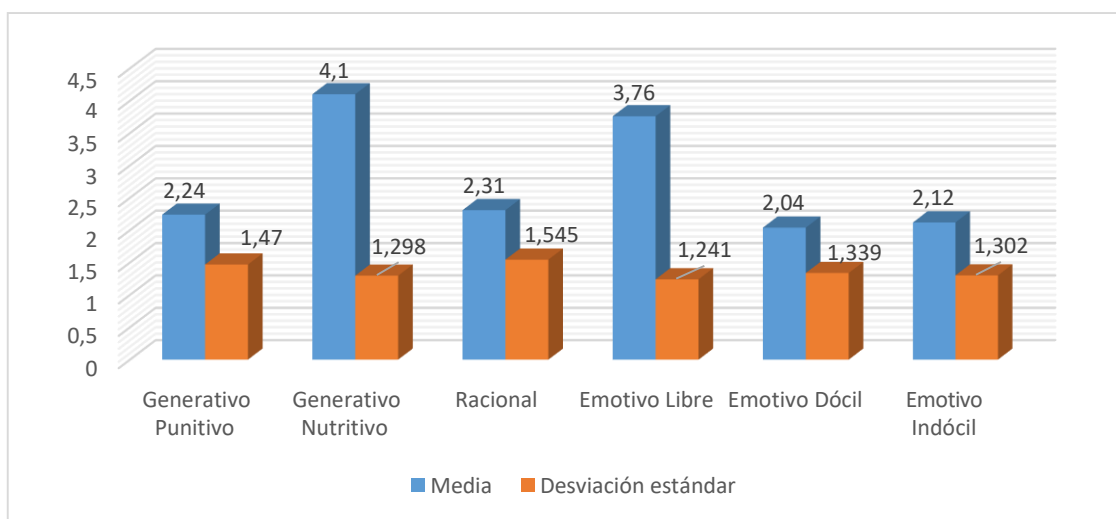


Fig. 1: Niveles de liderazgo Generativo Punitivo en las Instituciones Educativas Emblemáticas de Chiclayo

Las instituciones educativas emblemáticas alcanzaron un promedio de 4,10 y una desviación estándar de 1,298 a nivel de liderazgo generativo nutritivo; en cuanto el liderazgo emotivo libre el promedio es de 3,76 con una desviación estándar de 1,241; a nivel de liderazgo racional el promedio es de 2,31 y una desviación estándar de 1,545; a nivel de liderazgo punitivo el promedio es de 2,24 y una desviación estándar de 1,470; en el nivel indócil la media fue de 2,12, y una desviación estándar de 1,302; para el liderazgo emotivo dócil la media es de 2,04 y la desviación de 1,339.

b) Liderazgo Generativo Punitivo

Tabla 4: Niveles de liderazgo Generativo Punitivo en las Instituciones Educativas Emblemáticas de Chiclayo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	115	44,70
Tendencia Bajo	62	24,10
Promedio	24	9,30
Tendencia Alto	15	5,80
Alto	41	16,00
Total	257	100,00

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

Se observan los niveles de liderazgo generativo punitivo, donde se tiene que el 44,70% de los participantes lo percibe en un nivel bajo, el 24,10% con tendencia baja, el 16% en un nivel alto, el 9,30% en un nivel promedio y el 5,80% con tendencia alta.

Tabla 5: Liderazgo Generativo Punitivo según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Bajo		Tendencia Bajo		Promedio		Tendencia Alto		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Director	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	5	100
Subdirector	8	66,7	3	25	1	8,3	0	0	0	0	12	100
Docentes	85	41,5	52	25,4	21	10,2	13	6,3	34	16,6	205	100
Administrativos	18	51,4	6	17,1	2	5,7	2	5,7	7	20	35	100

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

Se evidencia los niveles del liderazgo generativo punitivo de los directivos de las instituciones educativas emblemáticas según la percepción de los trabajadores ya que se tiene que 4 (80%) de los directores, 8 (66,7%) de los subdirectores, 85 (41,5%) de los docentes y 18 (51,4%) de los administrativos lo perciben en un nivel bajo, el cual es el que predomina.

c) Liderazgo Generativo Nutritivo

Tabla 6: Niveles de liderazgo Generativo Nutritivo en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido Bajo	20	7,80
Tendencia Bajo	20	7,80
Promedio	24	9,30
Tendencia Alto	43	16,70
Alto	150	58,40
Total	257	100,00

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

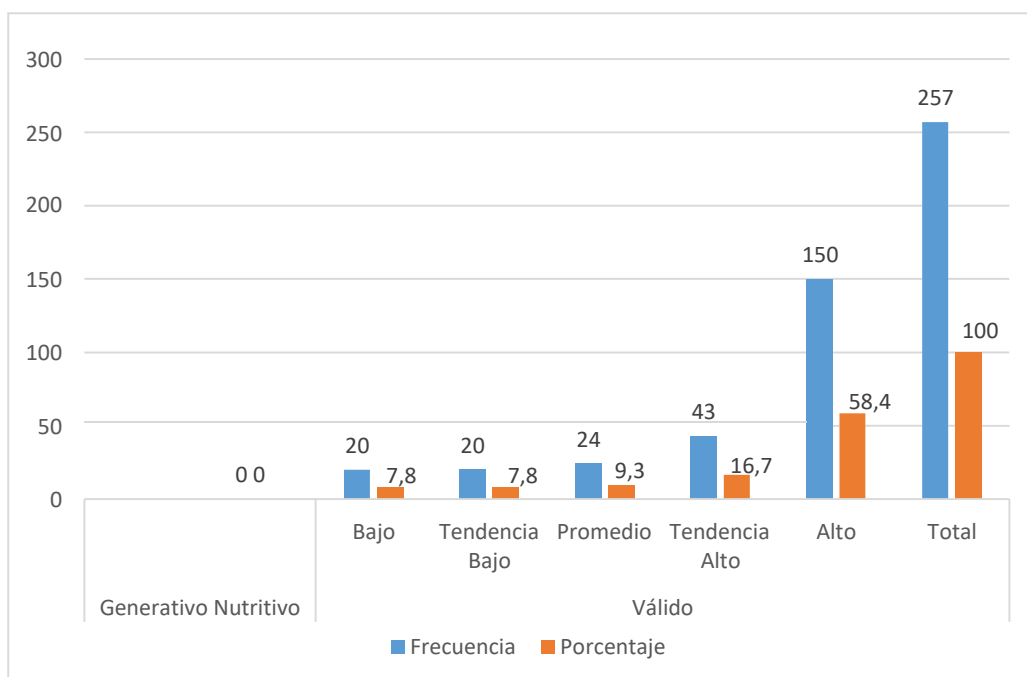


Fig. 2: Niveles de liderazgo Generativo Nutritivo en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

Se observan los niveles de liderazgo generativo nutritivo, donde se tiene que el 58,4% de los participantes lo percibe en un nivel alto, el 16,7% con tendencia alta, el 9,3% en un nivel promedio, el 7,8% en un nivel con tendencia baja y el 5,8% con nivel bajo.

Tabla 7: Liderazgo Generativo Nutritivo según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Tendencia				Tendencia				Total			
	Bajo		Bajo		Promedio		Alto		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Director	0	0	0	0	2	40	1	20	2	40	5	100,00
Subdirector	0	0	0	0	0	0	3	25	9	75	12	100,00
Docentes	10	4,90	14	6,80	13	6,30	33	16,1	135	65,90	205	100,00
Administrativos	10	28,60	6	17,10	9	25,70	6	17,1	4	11,4	35	100,00

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

Se evidencia los niveles del liderazgo generativo nutritivo de los directivos de las instituciones educativas emblemáticas según la percepción de los trabajadores ya que se tiene que 2 (40%) de los directores, 9 (75%) de los subdirectores, 135 (65,90%) de los docentes lo perciben en un nivel alto, el cual es el que predomina; sin embargo, en 10 (28,60%) de los administrativos domina el nivel bajo.

d) Liderazgo Racional

Tabla 8: Niveles de liderazgo Racional en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	130	50,60
Tendencia Bajo	27	10,50
Promedio	30	11,70
Tendencia Alto	31	12,10
Alto	39	15,20
Total	257	100,00

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

En la tabla 8 se observan los niveles de liderazgo racional, donde se tiene que el 50,60% de los participantes lo percibe en un nivel bajo, el 15,20% con nivel alto, el 12,10% con tendencia alta, el 11,70% en un nivel promedio y el 10,50% con tendencia baja.

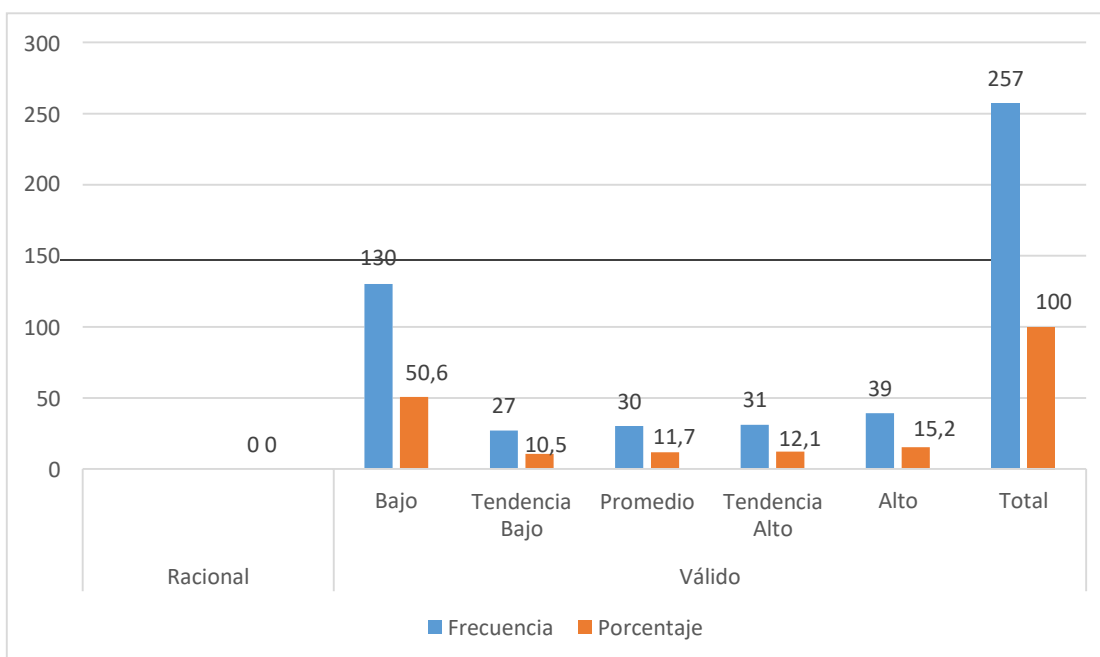


Fig. 3: Niveles de liderazgo Racional en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

Tabla 9: Liderazgo Racional según trabajadores de las Instituciones Educativas Emblemáticas de Chiclayo

	Racional											
	Bajo		Tendencia Bajo		Promedio		Tendencia Alto		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Director	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
Subdirector	0	0	0	0	4	33,30	4	33,30	4	33,30	12	100
Docentes	125	61	17	8,30	18	8,80	15	7,30	30	14,60	205	100
Administrativos	5	14,30	10	28,60	8	22,90	9	25,70	3	8,60	35	100

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

Se evidencia los niveles del liderazgo racional de los directivos de las instituciones educativas emblemáticas según la percepción de los trabajadores y se tiene que en 3 (60%) de los directores predomina el nivel promedio; 4 (33,30%) de los subdirectores tiene el nivel con tendencia alta y alto; en 125 (61%) de los docentes predomina el nivel bajo y 10 (28,60%) de los administrativos tiene tendencia baja.

e) Liderazgo emotivo libre

Tabla 10: Niveles de liderazgo Emotivo Libre en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	17	6,60
Tendencia Bajo	24	9,30
Promedio	61	23,70
Tendencia Alto	56	21,80
Alto	99	38,50
Total	257	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

Se observan los niveles de liderazgo emotivo libre, donde se tiene que el 38,80% de los participantes lo percibe en un nivel alto, el 23,70% con nivel promedio, el 21,80% con tendencia alta, el 9,30 con tendencia baja y el 6,60% en un nivel bajo.

Tabla 11: Liderazgo Emotivo Libre según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Tendencia				Tendencia				Total			
	Bajo		Bajo		Promedio		Alto				Alto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Director	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
Subdirector	0	0	3	25	2	16,7	5	41,70	2	16,70	12	100
Docentes	13	6,30	16	7,80	52	25,40	35	17,10	89	43,40	205	100
Administrativos	4	11,40	5	14,30	7	20	13	37,10	6	17,10	35	100

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

Se evidencia los niveles del liderazgo emotivo libre de los directivos de las instituciones educativas emblemáticas según la percepción de los trabajadores y se tiene que en 3 (60%), 5 (41,70%) y 13 (37,10%) de los directores, subdirectores y administrativos predomina en tendencia alta mientras que en 89 (43,40%) de los docentes predomina el nivel alto.

f) Liderazgo emotivo dócil

Tabla 12: Niveles de liderazgo Emotivo Dócil en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	140	54,50
Tendencia Bajo	33	12,80
Promedio	39	15,20
Tendencia Alto	25	9,70
Alto	20	7,80
Total	257	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

En esta tabla se observan los niveles de liderazgo emotivo dócil, donde se tiene que el 54,5% de los participantes lo percibe en un nivel bajo, el 15,2% con nivel promedio, el 12,8% con tendencia baja, el 9,7 con tendencia alta y el 7,8% en un nivel alto.

Tabla 13: Liderazgo Emotivo Dócil según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Tendencia				Tendencia				Total			
	Bajo		Bajo		Promedio		Alto				Alto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Director	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	5	100
Subdirector	4	33,30	6	50	2	16,70	0	0	0	0	12	100
Docentes	119	58	26	12,70	29	14,10	19	9,30	12	5,90	205	100
Administrativos	13	37,10	0	0	8	22,90	6	17,10	8	22,90	35	100

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

Se evidencia los niveles del liderazgo emotivo dócil de los directivos de las instituciones educativas emblemáticas según la percepción de los trabajadores y se tiene que en 4 (80%), 119 (58%) y 13 (37,10%) de los directores, docentes y administrativos predomina el nivel bajo mientras que en 6 (50%) de los subdirectores tienen tendencia baja

g) Liderazgo emotivo indócil

Tabla 14: Niveles de liderazgo Emotivo Indócil en las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	114	44,40
Tendencia Bajo	62	24,20
Promedio	40	15,60
Tendencia Alto	17	6,60
Alto	24	9,30
Total	257	100,00

Fuente: Aplicación de la Escala de Liderazgo Organizacional

La tabla evidencia los niveles del liderazgo emotivo indócil de los directivos de las instituciones educativas emblemáticas según la percepción de los trabajadores y se tiene que en 5 (100%), 5 (41,70%) y 97 (47,30%) de los directores, subdirectores y docentes predomina el nivel bajo mientras que en 9 (25,70%) de los administrativos tienen tendencia baja.

Tabla 15: Liderazgo Emotivo Indócil según trabajadores de las Instituciones Educativas emblemáticas de Chiclayo

	Tendencia		Tendencia		Tendencia		Tendencia		Tendencia		Total	
	Bajo		Bajo		Promedio		Alto		Alto		Alto	
	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Director	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100
Subdirector	5	41,70	3	25	3	25	1	8,30	0	0	12	100
Docentes	97	47,30	50	24,40	30	14,60	9	4,40	19	9,30	205	100
Administrativos	7	20	9	25,70	7	20	7	20	5	14,30	35	100

Nota: f= Frecuencia, Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar los tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

En la Tabla 3 se observa que el tipo de liderazgo directivo con mayor puntaje promedio, adoptando la tipología propuesta por Egoavil (2003), es el liderazgo generativo nutritivo con un promedio de 4,10, y el menor puntaje 2,04 que corresponde al tipo de liderazgo emotivo dócil. Estos datos aportan información relevante sobre el desempeño de los directivos en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo. Da a entender que los directores de estas instituciones, en su mayoría, se preocupan por ayudar y acompañar a los docentes y a los demás integrantes de la comunidad educativa, para el logro de los objetivos institucionales. Y el liderazgo emotivo dócil es menos frecuente en las instituciones educativas emblemáticas estudiadas y está asociado con prácticas que no ayudan a la mejora de la calidad educativa, puesto que estos directivos no serían líderes que se requiere en la institución, contrario a lo que considera Chiavenato (2009), que considera al directivo como un líder con influencia marcada sobre el equipo para alcanzar objetivos institucionales. Con puntajes menores en promedio figuran también el liderazgo emotivo indócil (2,12), el liderazgo generativo punitivo (2,24), el liderazgo racional (2,31) y el liderazgo emotivo libre (3,76), lo que da a entender que estos estilos no son frecuentes en la gestión de las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

Con respecto al liderazgo directivo generativo punitivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo, en la Tabla 4 se observa el 44,70% lo perciben en un nivel bajo, y el 5,80% con tendencia alta. Esto indica que las prácticas de liderazgo en estas instituciones no se caracterizan por la imposición, la sanción, el mandato imperativo y otras formas verticalistas.

Además, la tabla 5 evidencia los niveles del liderazgo generativo punitivo según la percepción de los trabajadores de las instituciones educativas

emblemáticas ya que se observa que 80% de los directores, 66,7% de los subdirectores, 41,50% de los docentes y 51,4% de los administrativos lo perciben en un nivel bajo. Lo que indica que los trabajadores de las instituciones educativas emblemáticas no perciben a su director como un líder que es inflexible, exigente, egoísta, o que les genere presión para el cumplimiento de sus deberes. Para Egoavil (2003), citado por Domínguez (2016), el liderazgo directivo generativo punitivo, es aquel en el cual el líder se interesa exclusivamente por la producción de la institución, es exigente, suele presionar a su equipo de trabajo para el logro de sus objetivos, no toma interés a las opiniones de los demás y su dirección es lineal; es decir, solo profesionales del mismo puesto pueden comunicarse con él. Por su parte, Lewin Lewin, Lippert y White, (1939) citado por Campos (2012) mencionan que el liderazgo autocrático implica ordenar a sus colaboradores las actividades que deben realizar, el mando es exclusivamente de las cabezas. En este punto se puede recalcar la importancia del bajo nivel de este tipo de liderazgo, ya que en un ambiente en donde predomina la autoridad y rigidez es difícil el desarrollarse adecuadamente, aunque no se habla de la inexistencia de este liderazgo solo se hace hincapié en su baja apreciación, pues en momentos de crisis o problemas es necesario que se instruya al personal el trabajo que debe realizar. Por lo tanto, se tiene que en la población en donde se ha desarrollado el estudio no se tiene una percepción de un director dictatorial, esto debido probablemente a la mayor organización directiva que se ejercen en las instituciones educativas emblemáticas, asimismo del seguimiento que realiza el Ministerio de Educación en estas instituciones.

Con respecto a Identificar el liderazgo directivo generativo nutritivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo, se aprecia en la Tabla 6, los niveles de liderazgo generativo nutritivo, son los siguientes: el 58,40% de los participantes lo percibe alto, el 16,70% con tendencia alta, el 9,30% en un nivel promedio, el 7,80% con tendencia baja y el 7,80% nivel bajo. Asimismo, la Tabla 7 demuestra que para el 40% de los directores, el 75% de los subdirectores, y el 65,90% de los docentes lo perciben alto, siendo este el nivel que predomina. Lo que significa que el personal considera que está siendo guiado por un liderazgo generoso, que los impulsa y motiva a cumplir sus metas, en el cual predomina la

actitud servicial y se toman en cuenta sus sugerencias. Dato que se asemeja a lo encontrado por Campodónico (2017) quien obtuvo una media de 3,85 predominante para un liderazgo que caracteriza a los directores como carismáticos, además apoyan y comprenden a sus trabajadores sin dejar de cumplir con las metas propuestas, estos resultados son reforzados por la Teoría Y de McGregor, según (Haji, 2013), los líderes en esta teoría son personas positivas y optimistas, lo cual reflejarán con sus colaboradores, hacen uso de una gestión participativo en donde buscan que su gente brinde su opinión y se sienta seguro y confiable de trabajo bajo ese mando. Así mismo este liderazgo busca que esas desarrollen y potencialicen sus habilidades, capacidades y competencias, mediante la comunicación abierta. Esto nos da a entender que para lograr la participación de los trabajadores es necesario involucrarse con ellos, lograr que se sientan seguros y que perciban que su líder los protege y sobre todo brinde su confianza, que se sientan importante dentro de la institución pues si consideran sus opiniones lograrán que estos realicen eficientes sus funciones lo que a posteriori se reflejara en el alcance de los objetivos organizacionales y sientan que es su logro. Es decir que estos directores enriquecen a cada uno de los trabajadores para que juntos logren el desarrollo de las instituciones educativas.

En lo referente a identificar el liderazgo directivo racional en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo. Los resultados hallados en la Tabla 8 se observan que el 50,60% de los participantes perciben un nivel bajo, el 15,20% nivel alto, el 12,10% con tendencia alta; el 11,70% un nivel promedio y el 10,50% con tendencia baja. Además, en la Tabla 9 Liderazgo Racional según trabajadores de las Instituciones Educativas Emblemáticas de Chiclayo se tiene que para el 60% de los directores predomina la tendencia alta; el 33,30% de los subdirectores tiene el nivel con tendencia alta; el 61% de los docentes predomina el nivel bajo y por último un 28,60% de los administrativos con tendencia baja. Lo que da a entender que, para los trabajadores de las instituciones educativas, el nivel predominante del liderazgo racional es bajo, lo cual se observa en la percepción que presenta, siendo esta promedio- bajo, es decir no consideran que son guiados por un líder que los considere, que les demuestre su amistad ni respete sus ideas. Bajo lo referido Burjus (2010) menciona que el liderazgo

transformacional de Burns busca impactar positivamente en sus seguidores, creando personas valiosas y seguras de sí misma, agrega que este tipo de liderazgo busca modificar los pensamientos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, mejorando los resultados puesto que se centran en las necesidades de sus colaboradores, hace hincapié en el inspirar a su gente a ser mejor cada día.

Concerniente a identificar el liderazgo directivo emotivo libre en las organizaciones educativas emblemáticas de Chiclayo. En la Tabla 10 se observan que el 38,50% de los participantes lo percibe se halla en un nivel alto, el 23,70% con nivel promedio, el 21,80% con tendencia alta, el 9,30 con tendencia baja y el 6,60% en un nivel bajo. Asimismo, en la Tabla 11 evidencia los niveles del liderazgo emotivo libre de los directivos de las instituciones educativas emblemáticas según la percepción de los trabajadores y se tiene que el 60%, 41,7% y 37,1% de los directores, subdirectores y administrativos respectivamente, predomina en tendencia alta y que para el 43,4% de los docentes predomina el nivel alto. Lo que nos da a entender que caracterizan a los directivos como personas espontáneas, con facilidad de expresión de emociones, pero con cierta inseguridad al lograr los objetivos. De igual manera los resultados indican que a pesar que los directivos otorgan libertad en el desenvolvimiento de funciones de sus subordinados, no se caracterizan por tener actitudes de sumisión, vergüenza o sentimientos de culpa. Estos datos son corroborados por Quispe (2011) quien determinó en su investigación una relación negativa entre el estilo de liderazgo directivo liberal con el desempeño docente, es decir que el desempeño del personal en las instituciones educativas se tornara eficiente, siempre y cuando se les encomienden las funciones a realizar, las cuales deben estar muy bien informadas y respaldadas por el líder, siendo este el guía principal para la adecuada ejecución. Egoavil (2003), citado por Domínguez (2016), hace mención que el Liderazgo Emotivo Libre, es un líder espontáneo, lo que lo caracteriza a este tipo de líder es su deseo de mejorar y llegar hacer racional, presenta inseguridad sobre su éxito y enfrentar a su equipo de trabajo cuando se encuentren en dificultades. Bajo los argumentos se puede evidenciar el desempeño del personal institucional será mejor cuando se le deleguen responsabilidades con la información que necesitan y el director sea

guía para su ejecución, así mismo se debe hacer hincapié en el empoderamiento de este tipo de líder pues tiene características fuertes como débiles.

En cuanto a Identificar el liderazgo directivo emotivo dócil en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo. En la Tabla 12 se observa el 54,50% de los participantes lo percibe en un nivel bajo, el 15,20% con nivel promedio, el 12,80% con tendencia baja, el 9,70 con tendencia alta y el 7,80% en un nivel alto. Por su parte en la tabla 13 evidencia los niveles del liderazgo emotivo dócil de los directivos de las instituciones educativas según la percepción de los trabajadores y se tiene que el 80%, el 58% y un 37,10% de los directores, docentes y administrativos predomina el nivel bajo. Lo que sugiere que el personal no percibe a sus líderes como personas dóciles, manejables o débiles de carácter, así como no evidencian el experimentar un liderazgo en donde se carece de autoridad. Lo cual es de gran beneficio a las instituciones educativas, pues este tipo de líder suele ser inseguro y con déficit en la dirección de los grupos, lo cual generaría deficiencias en el desarrollo constante de una organización. Con lo anteriormente para Egoavil (2003) citado por Domínguez (2016) refiere que el liderazgo emotivo dócil, presenta aun líder sumiso y sumamente vergonzoso, por lo cual se puede resaltar que carece totalmente de autoridad para con sus colaboradores, es así que se le torna difícil el tomar decisiones y dirigir eficientemente su organización. Kanodia y Sacher (2016) manifiestan que existen ciertas competencias y rasgos que distinguen a líderes exitosos de otros menos efectivos y entre ellos tenemos: el esfuerzo que le ejercen en sus actividades, el deseo de guiar a los demás, el ser confiables, creer en sí mismos, el de ser juicios y obtener conocimientos profundos de la industria. En este punto se puede recalcar las desventajas que se llegarían a obtener si se es liderado por una persona emotiva dócil, dado que carece de muchas de las capacidades que debe caracterizar a un líder para el logro de los objetivos, si bien es cierto que este es un proceso, el de demostrar seguridad es básico para que el equipo crea en él y se involucre en la organización, sino se logra aquellos era muy difícil que el personal pueda sentirse parte importante de la institución y los resultados no serán los deseados

Finalmente, con respecto a identificar el liderazgo directivo emotivo indócil en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo. Se observa en la

Tabla 14 se tiene que el 44,40% de los participantes lo percibe en un nivel bajo, el 24,20% con tendencia baja, el 15,60% con nivel promedio, el 9,30% en un nivel alta y el 6,60% con tendencia alta. Además, en la tabla 15 se evidencia el 100%, el 41,70% y el 47,30% de los directores, subdirectores y docentes predomina el nivel bajo. Lo que significa que predominó el nivel bajo, es decir que los directivos no tienen un perfil que los caracterice como celosos, resentidos, vengativos ni manipuladores. Eliot (2004) sostiene que el liderazgo es una gran responsabilidad que tiene una persona, ya que en ella se tendrá que guiar a más de una persona, para que estas de la mejor manera puedan seguir al líder y juntos alcanzar la meta, puesto que estarán alienados hacia una sola dirección. A su vez Douglas McGregor (1966) citado por Quin (2016), en su teoría X, manifiesta que la visión del personal es pesimista ya que estos suelen estar desmotivados, asimismo el rol del líder solo se ciñe a brindar ordenes, indicaciones, optando que su personal trabaje bajo presión, pues mantiene el pensamiento que los factores para el cumplimiento de sus funciones es el bríndales recompensas o castigos. Esto nos da a entender que para el liderazgo directivo emotivo indócil el trabajo bajo presión es sinónimo de eficiencia, de igual manera el papel del líder tiene falencias ya que una persona llena de cargas, resentimientos, celos y rencor jamás podrá desempeñar adecuadamente sus funciones ni podrá dirigir a más personas, dado a ello se encontró en esta población no perciben a un líder hostil.

V. CONCLUSIONES

1. El nivel de liderazgo directivo generativo punitivo es bajo (44,7%) según la percepción de directivos, subdirectores, docentes y administrativos de las instituciones educativas emblemática de Chiclayo.
2. El liderazgo generativo nutritivo, se encuentra en un nivel alto (58,4%), lo que señala que los directivos buscan el crecimiento de su personal; sin embargo, los administrativos tienen una percepción de nivel bajo para este tipo de liderazgo, lo que obedece probablemente al distinto tipo de trabajo que realizan, además este resultado podría impulsar a otras investigaciones que logren su explicación.
3. El liderazgo racional, se presenta en mayor medida en un nivel bajo (50,6%), lo que señala falta de seguridad para captar las necesidades del grupo.
4. El liderazgo emotivo libre, tiene predominio de un nivel alto en los participantes (38,8%). Lo que sugiere que los directivos se sienten seguro al tener libertad para la expresión de sus emociones y ser auténticos.
5. El liderazgo emotivo dócil, tiene un nivel bajo (54,4%) según la percepción de los participantes, lo que caracteriza a los directores como líderes que no muestran sumisión, ni se dejan manipular por sus subordinados.
6. El liderazgo emotivo indócil, presenta con mayor predominio el nivel bajo (44,4%) en la percepción de los participantes, lo que significa que los directores no muestran un perfil donde se caractericen por tener sentimientos de resentimiento, rencor o rebeldía.

VI. RECOMENDACIONES

La UGEL de Chiclayo debe de organizar y ejecutar capacitaciones sobre liderazgo directivo fundamentalmente para enriquecer la formación directiva en temas de liderazgo, desarrollo de habilidades blandas, clima organizacional, además aspectos de pedagogía, gestión y administración para de esta manera contribuir con el avance de la institución educativa e influir en la calidad educativa.

Cada institución educativa puede fortalecer el trabajo en equipo institucional a partir de talleres y juego de roles, donde los directivos se muestren involucrados y colaborativos, para que se genere cohesión organizacional y se afiance el liderazgo, lo que contribuirá a formar un adecuado clima laboral que facilite el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo deben potenciar el desarrollo de los estilos de liderazgo generativo nutritivo y racional orientado a lograr el establecimiento de una cultura organizacional democrática.

A los directivos se les recomienda organizar reuniones con el personal para realizar una retroalimentación acerca de su desempeño.

Se recomienda a la UGEL Chiclayo incluir en la evaluación de directivos, la evaluación de los rasgos y fortalezas de la personalidad, para de esta manera seleccionar al postulante con el perfil adecuado para liderar. De igual manera desarrollar evaluaciones de desempeño anuales, que brinden conocer el estilo de liderazgo predominante en los directores, debido a que los directores al tener conocimiento de su estilo de liderazgo dominante pueden corregirlo o aprovecharlo para maximizar el desarrollo de un entorno de aprendizajes productivos y positivos

Brindar talleres de inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa logrando un trato de calidad, mejorando el vínculo entre el director y docentes.

REFERENCIAS

- Álvarez, M., Antúnez, S., & Gago, F. (2015). *El liderazgo educativo: Los equipos directivos en centros de secundaria, elementos básicos del éxito escolar*. España: Editorial Innova.
- Arana, L., & Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro Arana Agüero*. Tesis de posgrado, Universidad Marcelino Champagnat. Lima.
- Baique, H. (2016). Liderazgo directivo de instituciones educativas secundarias de Chiclayo y el desempeño docente. *Revista Scientia*.
- Bartoletti, J., & Connelly, G. (2013). *Leadership Matters*. Estados Unidos: Nassp.
- Begoña, S., Fernández–Salinero, C., Martínez. M. y Roca, E. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. Sección III. En Liderazgo y Educación, Javier Argos y Pilar Esquerra. España: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Blase, J. (2014). Liderazo insttucional efectivo: Perspectiva docente de como los directores promueven el liderazgo en las escuelas. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of bussiness strategy*, 32(1), 5-14.
- Burkus, D. (2014). Teoría del liderazgo tranformacional. *Journal Leadership*, 31-45.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de tarragona*. Universitat Rovira i virgili.
- Campos, R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao*. Obtenido de Repositorio USIL: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf

- Castillo, A. (2017). *Lambayeque tiene ausencia de liderazgo*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/lambayeque/liderazgo-indica-exalcalde-arturo-castillo>
- Chiavenato, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Dominguez, I. (2016). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote*. Obtenido de Repositorio UCV: <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/gi/pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Egoavil, J. (2003). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima: Asesoría y consultoría de personal.
- Eliot, J. (2004). *La organización requerida: Un sistema integrado para con organizaciones eficaces, el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Fishmand, D. (2000). *Liderazgo*. Lima: San Marcos.
- Flores, C. (2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Universidad de Granada. España
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grade.
- Gamarra, H. (2014). Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la Ugel 04 de Comas. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Garay, S. (2016) *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*. Universidad Complutense de Madrid.
- Galvis, J & Ramírez, S. (2016) El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, universidad libre - Bogotá – Colombia.
- García, Y. (2016). El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la red nº 12 –Ugel 05 – San Juan de Lurigancho – 2016. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Haji, R. (2013). La relación entre la teoría X-Y de McGregor y el estilo de gestión y cumplimiento psicológico. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Harrison, C. (2018). *Leadership Research and Theory*. Springer.
- Henman, L. (2013). Liderazgo: teorías y controversias. *Personnel psychology*.
- Hernández, Baptista, & Fernández. (2012). *Metodología de la investigación*. España: Mc Graw.
- Madrigal, B. (2005). *Administración*. Guadalajara: Mc Graw Hill.
- Martos, R. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa de educación primaria n° 80386. Chepén- 2017. Universidad César Vallejo.
- Molinar, M. y Velásquez, L. (2010). *Liderazgo en la labor docente*. 2a ed. México: Editorial Trillas.
- Northouse, P. (2010). *Liderazgo: Teoría y práctica*. California: Sage.
- OECD. (2013). *Liderando para aprender: Liderazgo escolar y estilos de gestión*. Obtenido de <https://www.oecd.org/berlin/43541674.pdf>
- Palomo, J. (2004). *Liderazgo: capacidad para dirigir (2da Edición)*. Durango: Fon de cultura económica.
- Papanaoum, Z. (2015). *El papel en la formación del profesorado en el desarrollo profesional: por qué, cuándo, cómo*. Reino Unido: Editorial Bagakis.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: Editorial ESIC.
- Quin, Y. (2016). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote. *Revista UCVHacer*, 23-31.
- Quezada, S. (2016). El liderazgo estratégico del diector y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do sector de Villa El*

- Salvador. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos:
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2408/Quispe>
- Ramirez, L. (2017). *El liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13263/ramirez_bl.pdf
- Robinn, S. (2005). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
- RUÍZ, C. (2014). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la unidad de gestión educativa local – provincia de Ascope, 2014. Tesis doctoral Universidad Nacional de Trujillo.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones: Impacto de las emociones*. México: Thomson Learning.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 35-71.
- Supovitz, J., & Turner, H. (2013). Los efectos del desarrollo profesional en las prácticas de enseñanza de la ciencia y la cultura de la clase. *Revista de investigación en enseñanza de la ciencia*, 37(9), 963-980.
- Thoonen, E., & Slegers, P. (2011). Cómo mejorar las prácticas de enseñanza el papel de la motivación docente, los factores organizativos y las prácticas de liderazgo. *Administración Educativa Trimestral*, 47(3), 496-536.
- UNESCO. (2015). *La Educación para todos 2000-2015*. Francia: Ediciones UNESCO.
- Vadillo, T. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Editorial ESIC.
- Wallace. (2013). *El director de las escuelas y el liderazgo*. New York: Expanded Edition.
- Wayne, M., & Noe, R. (2007). *Administración de relaciones humanas*. Durango: Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo 01

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente yo

acepto participar la investigación titulada: Liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo

El objetivo del estudio es:

Determinar los tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo

Se me ha explicado que mi participación consistirá en:

Completar de manera voluntaria un cuestionario para evaluar los tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles riesgos, inconvenientes, molestias y beneficios derivados de mi participación en el estudio, que son los siguientes:

Las **Investigadoras Responsables** se han comprometido a darme información oportuna sobre cualquier procedimiento alternativo adecuado que pudiera ser ventajoso para mí, así como a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, los riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Entiendo que conservo el derecho de retirarme del estudio en cualquier momento en que lo considere conveniente.

Las **Investigadoras Responsables** me han asegurado de que no se me identificará en las presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio y de que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Nombre y firma del participante

Anexo 02

Escala de Liderazgo Organizacional (ELO)

Indicaciones: Recuerda que las preguntas van relacionadas a tu opinión respecto a cómo actúan tus directivos

EVALUACIÓN	VALORACIÓN									
1. ¿Criticas lo que te rodea?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ¿Te preocupas por lo demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ¿Confrontas con la realidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ¿Actúas en forma natural?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ¿Originas conflictos sin querer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. ¿Te sientes con actitud nerviosa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. ¿Te gusta amenazar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. ¿Te agrada aconsejar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. ¿Te gusta analizar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. ¿Te agrada ser entusiasta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Sientes envidia por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. ¿Te gusta orientar a otros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. ¿eres severo y exigente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. ¿Te gusta motivar e incentivar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. ¿Solicitas y brindas información?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. ¿eres vivaz e intuitivo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. ¿Te gusta culpar a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. ¿Te sientes inseguro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. ¿Eres autoritario?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. ¿Te agrada proteger y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tomas interés en aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. ¿Te gusta estar alegre?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. ¿Eres resentido?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. ¿Aceptas todo lo de los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

HOJA DE RESPUESTA

EDAD: _____ FECHA: _____

ÁREA: _____ CARGO: _____

VALORACIÓN

GP		GN		R		EL		EI		ED	
1		2		3		4		5		6	
7		8		9		10		11		12	
13		14		15		16		17		18	
19		20		21		22		23		24	

TOTAL

X

XXXXX

2.5

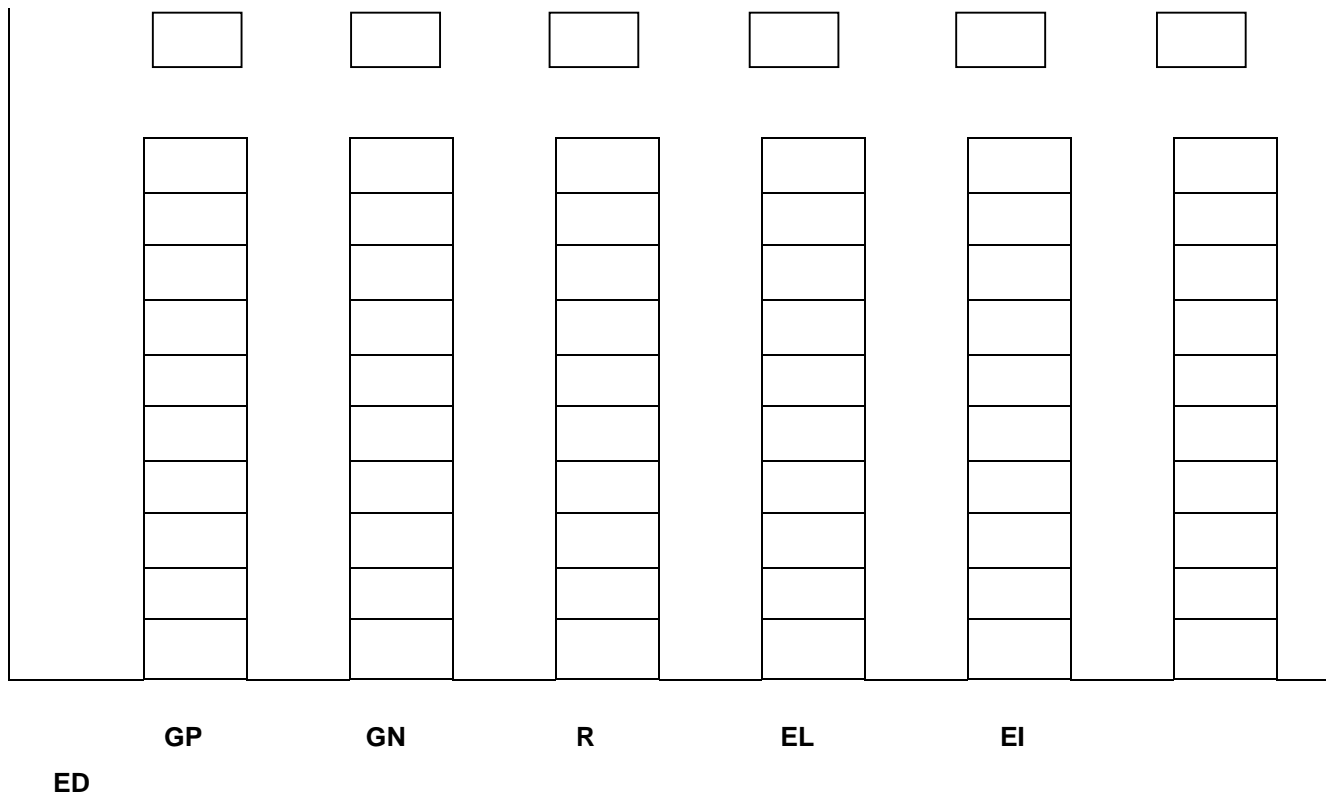
2.5

2.5

2.5

2.5

2.5



Categorías:

Identificándose el nivel de cada uno de ellos según la siguiente tabla:

POTENCIAL DE LIDERAZGO		
PD. Estilos	Categoría	PD. Total
0 – 25	Bajo1	94 – 136
26 – 40	Tendencia Bajo2	137 – 140
41 – 65	Promedio3	141 – 150
66 – 80	Tendencia Alto4	151 – 155
81 – 100	Alto5	156 a más