

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA  
EN EL COMPROMISO DOCENTE DE LA I.E. ENRIQUE  
PAILLARDELLI DE TACNA, EN EL AÑO 2014**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**EVA MARÍA VELASQUEZ MAMANI**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN  
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL  
COMPROMISO DOCENTE DE LA I.E. ENRIQUE PAILLARDELLI  
DE TACNA, EN EL AÑO 2014**

Tesis sustentada y aprobada el 14 de diciembre del 2017; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : .....  
Dr. Rafael Enrique Azocar Prado

SECRETARIO : .....  
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

MIEMBRO : .....  
Mgr. Hernán Vicente Rojas Moscoso

ASESOR : .....  
Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Sebastián e Imanol que fueron mi impulso de seguir viviendo y recomenzar mi vida, por ellos me di el valor de estudiar para mejorar mis condiciones de vida y nuevas oportunidades en bienestar de ellos.

A mi madre que me supo sacar adelante sola, inculcándome lo importante que era contar con una carrera para poder defenderme en esta vida y gracias a ello pude seguir mejorando profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios nuestro Señor, que me permitió seguir viviendo en un momento crítico de mi vida, por las pruebas que me puso para ver lo maravilloso del día a día en compañía de mis hijos.

A todas mis tías que me apoyaron en este reto de tener el título de magister y seguir adelante.

A mis todos aquellos que me dieron sus buenas vibras que todo se puede.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCION .....	01

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Descripción del problema .....	03
1.2 Formulación del problema .....	06
1.2.1 Problema general .....	06
1.2.2 Problemas específicos .....	06
1.3 Justificación e importancia de la investigación .....	06
1.3.1 Justificación de la investigación .....	06
1.3.2 Importancia de la investigación .....	09
1.4 Alcances y limitaciones .....	11
1.5 Objetivos de la investigación .....	11
1.5.1 Objetivo general .....	11
1.5.2 Objetivos específicos.....	11

1.6 Hipótesis.....	12
1.6.1 Hipótesis general.....	12
1.6.2 Hipótesis específicas.....	12

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes del estudio .....	13
2.2 Base teórica sobre estilos de liderazgo .....	19
2.2.1 Antecedentes .....	19
2.2.2 Definición de liderazgo .....	24
2.2.3 Componentes de liderazgo.....	27
2.2.4 Teorías sobre liderazgo.....	29
2.2.4.1 Teoría de las características .....	29
2.2.4.2 Teoría del comportamiento .....	30
2.2.4.3 Teoría de las contingencias .....	32
2.2.5 Planteamientos más recientes del liderazgo .....	39
2.2.6 Estilos de liderazgo .....	41
2.2.7 El liderazgo en una institución educativa .....	45
2.3. Base teórica sobre compromiso docente.....	48
2.3.1 Definición de compromiso .....	48
2.3.2 Componentes del compromiso .....	50
2.3.3 Tácticas socializadoras que impulsan el compromiso laboral .....	52

2.3.4	Características de un jefe comprometido .....	53
2.3.5	La educación y el compromiso social del docente .....	57
2.3.6	Capacidades personales deseables en los docentes.....	59
2.4	Definición de términos .....	62

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de la investigación.....	65
3.1.1	Tipo de investigación.....	65
3.1.2	Diseño de investigación.....	65
3.2	Población y muestra .....	66
3.2.1	Población muestral .....	66
3.3	Variables e indicadores .....	67
3.3.1	Identificación de las variables.....	67
3.3.2	Caracterización de las variables.....	68
3.3.3	Definición operacional de las variables .....	69
3.4	Técnicas de recolección de datos .....	70
3.5	Técnicas de análisis de datos .....	73
3.6	Confiabilidad de instrumentos .....	73

### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Resultados: Estilos de liderazgo.....	75
-----	---------------------------------------	----

4.1.1 Análisis por dimensión.....	75
4.1.2 Análisis total .....	90
4.2 Resultados: Compromiso docente.....	94
4.2.1 Análisis por dimensión.....	94
4.2.2 Análisis total .....	103
4.3 Contraste de hipótesis.....	106
4.3.1 Contraste de hipótesis específicas .....	106
4.3.2 Contraste de hipótesis general.....	108

## **CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

5.1. Discusión.....	110
CONCLUSIONES .....	114
RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS.....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de directivos y docentes .....	66
Tabla 2. Indicador – preguntas: Estilos de liderazgo .....	71
Tabla 3. Indicador – preguntas: Compromiso docente .....	71
Tabla 4. Escala de valoración: Estilos de liderazgo .....	72
Tabla 5. Escala de valoración: Compromiso docente .....	72
Tabla 6. Alpha de Cronbach: Estilos de liderazgo .....	74
Tabla 7. Alpha de Cronbach: Compromiso docente .....	74
Tabla 8. Estilo autoritario.....	75
Tabla 9. Estilo democrático .....	78
Tabla 10. Estilo paternalista .....	81
Tabla 11. Estilo participativo.....	84
Tabla 12. Estilo liberal .....	87
Tabla 13. Estilos de liderazgo .....	90
Tabla 14. Compromiso normativo .....	94
Tabla 15. Compromiso de continuidad.....	97
Tabla 16. Compromiso afectivo .....	100
Tabla 17. Compromiso docente .....	103
Tabla 18. Estilos de liderazgo y compromiso docentes.....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de liderazgo.....	08
Figura 2. El liderazgo como factor de incidencia en el compromiso organizacional .....	10
Figura 3. Modelo contingencial de Fiedler .....	33
Figura 4. Teoría situacional de Hersey-Blanchard .....	35
Figura 5. Estilo autoritario .....	77
Figura 6. Estilo democrático.....	80
Figura 7. Estilo paternalista.....	83
Figura 8. Estilo participativo .....	86
Figura 9. Estilo liberal.....	89
Figura 10. Estilos de liderazgo (por nivel) .....	92
Figura 11. Estilos de liderazgo (por dimensión) .....	93
Figura 12. Compromiso normativo .....	96
Figura 13. Compromiso de continuidad .....	99
Figura 14. Compromiso afectivo .....	102
Figura 15. Compromiso docente (por nivel y condición laboral) .....	104
Figura 16. Compromiso docente (por dimensión) .....	105

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo principal el determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre el compromiso docente dentro de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna. La investigación abarcó al total del personal directivo y docente (92 personas); se concluye que el estilo que más caracteriza a los directivos del nivel primario es el autoritario, y en el nivel secundario es el participativo. Se encontró que el compromiso docente del personal es adecuado; y que el análisis por dimensión precisa que es el compromiso de continuidad el más destacado, y el compromiso normativo el focalizado a reforzar. Son los estilos de liderazgo participativo y democrático los que presentan una relación directa y significativa con respecto al compromiso docente; mientras que los estilos de liderazgo autoritario y liberal presentan una relación inversa y significativa con respecto al compromiso docente; y que el estilo de liderazgo paternalista no genera una relación significativa con respecto al compromiso docente.

**Palabras clave:** Compromiso, liderazgo, docente, clima laboral.

## **ABSTRACT**

The present thesis had as principal aim determine the influence of the leadership styles on the educational commitment inside the I.E. Enrique Paillardelli de Tacna. The investigation included to the total of the managerial and educational personnel (92 persons); one concludes that the style that more characterizes the executives of the primary level is the authoritarian one, and in the secondary level it is the participative one. One thought that the educational commitment of the personnel is suitable; and that the analysis for dimension adds that it is the most out-standing commitment of continuity, and the normative commitment the focused one to reinforcing. They are the styles of participative and democratic leadership those that present a direct and significant relation with regard to the educational commitment; whereas the styles of authoritarian and liberal leadership present an inverse and significant relation with regard to the educational commitment; and that the paternalistic leadership style does not generate a significant relation with regard to the educational commitment.

**Key words:** Commitment, leadership, teacher, labor climate.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre el compromiso docente dentro de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna, con la finalidad de proponer algún estilo de liderazgo que permita mejorar el compromiso del personal para con su institución.

La gran mayoría de directores se caracterizan por una formación docente, es decir, no han fortalecido sus capacidades para ejercer cargos directivos, básicamente en el conocimiento básico del manejo del capital humano, de los procesos administrativos existentes en el sector público; por ello, es prioritario contar con un conjunto de habilidades directivas que le permitan aplicar determinados estilos de liderazgo ante diversas situaciones, que permitan en la comunidad educativa fortalecer su compromiso con la entidad, conducente a lograr los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

Por lo antes referido, el presente estudio considera los siguientes capítulos:

El capítulo I abarca el desarrollo de un problema a investigar, la determinación de objetivos centrales y específicos, determinando la justificación del tema y las hipótesis de investigación a contrastar.

El capítulo II desarrolla los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas de las variables estilos de liderazgo y compromiso docente; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo III se desarrolla el marco metodológico de la investigación, abarcando el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra analizada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

Por último, en el capítulo IV abarca el análisis e interpretación de los resultados encontrados, en base a cada uno de los indicadores de las variables; se efectúa el contraste de las hipótesis definidas, terminando con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Koontz y Weihrich (1999, p. 54) señalan que “Las personas que asumen el liderazgo gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de "dirigir" las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas”. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

El liderazgo educativo es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas. Por otro lado, el enfoque de las organizaciones que aprenden está tomando auge en la actualidad y como señala Bolívar (2000, p. 83) *“El aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los*

*cambios cognitivos de un centro educativo son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales”.*

Solana (1993, p. 122) precisa que:

“En este sentido el aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización inteligente en la medida que es capaz de organizar su propio cambio. Lograr esto requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder”.

De acuerdo a conversaciones con docentes que laboran en la I. E. Enrique Paillardelli y en base a la experiencia laboral, se puede describir el siguiente diagnóstico que caracteriza a dicha entidad:

- Los docentes desarrollan actividades curriculares y extracurriculares, cuyo esfuerzo no es reconocido adecuadamente por parte de la Dirección.
- Un comportamiento poco colaborativo caracteriza a los directivos del colegio, lo cual dificulta el trabajar en equipo.

- Los docentes perciben la existencia de un estilo de liderazgo poco participativo, lo cual está incidiendo en que el nivel de compromiso del personal docente no sea el óptimo para con su institución.
- Falta de integración e inadecuada comunicación entre los docentes dentro del colegio.
- Escasa participación del personal docente y administrativo en las actividades que desarrolla el colegio.
- Los docentes y los directivos se caracterizan por un nivel inadecuado de tolerancia para aceptar opiniones, que permitan una retroalimentación.
- Bajo nivel de identificación de los padres de familia para con la institución educativa.

Al revisar el Proyecto Educativo Institucional, se precisa que existe una diferencia significativa con respecto a lo que se percibe dentro de la Institución Educativa; por tanto, la falta de un estilo de liderazgo que impulse a comprometer de forma significativa a los docentes, es el problema a estudiar en el presente trabajo de investigación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida el estilo de liderazgo influye en el compromiso docente de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna, en el año 2014?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que más caracteriza a los directivos de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de compromiso que caracteriza a los docentes de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

Henneman y otros (1991, p. 76) señala que “Las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, si desean ser exitosos desarrollan diferentes estilos, que pueden variar desde un estilo eminentemente democrático a un estilo totalmente totalitario”.

O`toole (1996, p.143) precisa que:

“Un líder eficaz, que es considerado como participativo, reafirma su actuación en muchas situaciones diferentes, adopta un estilo de contingencia, demostrando con su actuación que pueden haber diversidad de estilo y que los mismos, sabiéndolos administrar pueden conducir al éxito”.

Dicha persona debe guiar a la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales planificados. Tiene el deber en primer lugar de analizar e identificar los sectores claves del éxito en la actuación de sus más cercanos seguidores, tratando de identificar, con el apoyo de éstos; los componentes básicos para garantizar el éxito de su gestión.

“Sin lugar a dudas, que el liderazgo es un escenario social que está representado por dos componentes inseparables: el que influye y los que son influidos” (Henneman y otros, 1991). Los estudiosos de este tema han reafirmado que el liderazgo efectivo requiere ante todo aprender a utilizar el poder, lo cual constituye un elemento importante cuando se está investigando los estilos de actuación.



Figura 1: Sistema de liderazgo

Fuente: Stoner y otros (1996)

Stoner y otros (1996, p. 72) señala que “El poder faculta la capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar qué hay que hacer, dónde, cuándo, cómo y quién por medio de su más típica actuación, que es la autoridad cómo se ejerce”. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Es por ello, que Davis y Newstrom (1999, p. 152) indican que:

“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima laboral”.

Este puede ser un vínculo o un obstáculo para la satisfacción laboral del personal de una organización.

Por lo tanto, la justificación de nuestro tema de investigación permite identificar la importancia de determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a los directivos de la institución educativa y su influencia en el compromiso laboral de los docentes, con la finalidad de mejorar los indicadores pedagógicos.

### **1.3.2 Importancia de la investigación**

Davis y Newstrom (1999, p. 60) precisan que el liderazgo es “La habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”.

Las responsabilidades de las personas que ocupan cargos de responsabilidad, tienen la capacidad de asociar fundamentalmente las competencias técnicas, conceptuales y humanas, las cuales se administran

en los diferentes niveles jerárquicos y con diferentes profundidades. “El soporte de la actuación de los más cercanos seguidores es un elemento importante e indispensable para la reafirmación del estilo del líder”. (Stoner y otros, 1996)

Es importante la investigación, puesto que busca a través del liderazgo, el impulsar la generación de ideas del personal con la finalidad de favorecer sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional docente.



Figura 2: El liderazgo como factor de incidencia en el compromiso organizacional

Fuente: Davis y Newstrom (1999)

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance del presente trabajo de investigación abarcó al personal docente que labora en la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna. Las limitaciones encontradas guardaron relación con las dificultades encontradas en el desarrollo del trabajo de campo.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la influencia del estilo de liderazgo sobre el compromiso docente de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna, en el año 2014.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a)** Determinar el estilo de liderazgo que más caracteriza a los directivos de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna.
- b)** Determinar el nivel de compromiso que caracteriza a los docentes de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna.

## **1.6 HIPÓTESIS**

### **1.6.1 Hipótesis general**

H<sub>0</sub>: El estilo de liderazgo no influye en el compromiso docente de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna, en el año 2014.

H<sub>1</sub>: El estilo de liderazgo influye en el compromiso docente de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna, en el año 2014.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

**a)** H<sub>0</sub>: El estilo de liderazgo que caracteriza a los directivos en la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna no es el autoritario.

H<sub>1</sub>: El estilo de liderazgo que caracteriza a los directivos en la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna es el autoritario.

**b)** H<sub>0</sub>: El nivel de compromiso docente existente en la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna no es regular.

H<sub>1</sub>: El nivel de compromiso docente existente en la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna es regular.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En base a la revisión efectuada, se ha detectado la siguiente bibliografía y trabajos de investigación afín, tales como:

- Goñi (2010) desarrolló una investigación denominada “Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local nº 02. Lima – Perú”; cuyo objetivo principal fue determinar el auto percepción y percepción del liderazgo transformacional en directoras de las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la UGEL 02. Se utilizó el método cuantitativo y el diseño no experimental, transversal y de tipo descriptivo con una muestra de 32 directoras y 164 profesoras, a quienes se les administró el Cuestionario Multifactorial de liderazgo educativo validado por Bernal (1997) en base a los trabajos de investigación desarrollados por Bass acerca del liderazgo transformacional, tomando en cuenta las dimensiones

propuestos en su modelo: Carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia psicológica. Los datos fueron procesados mediante el uso de la estadística descriptiva a través del programa Excel y el programa SPSS, donde se obtuvieron los patrones de regularidad o frecuencia para todos los ítems del cuestionario. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que las dimensiones de carisma y consideración individual del liderazgo transformacional son predominantes en las Directoras de dicha entidad, ya que el puntaje más alto de la población demuestra que se desempeñan de acuerdo a las características de las dimensiones postuladas por este modelo. Siendo sus principales conclusiones las siguientes:

- a) Las directoras del nivel inicial, a través de su propia autopercepción, manejan un estilo de liderazgo con características transformacionales, y esto se ve reforzada por la percepción de las docentes, ya que la mayor parte de la población encuestada manifiesta que las directoras poseen condiciones de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica e inspiración.

- b) Más de un 80 % de las respuestas de las directoras se ubican entre 4 y 5 de una escala de valoración entre 1 y 5, resultando puntajes altos relacionados con las características positivas, tales como: capacidad de escuchar, admisión de errores, comunicación horizontal con el personal docente y administrativo, lo cual indica que son personas dispuestas al cambio, como también demuestran interés en desarrollar un liderazgo en pro de las institución.
- c) De los resultados de las profesoras, se puede inferir que la información proporcionada por ellas, muestra congruencia con las aportadas por las directoras, ya que las respuestas en más de 80 % también se ubican entre 4 y 5 de una escala de valoración de 1 al 5, lo cual corrobora las conductas de características transformacionales que presentan las directoras.
- Cuevas y Díaz (2005); docentes de la Universidad de Granada (España), desarrollaron una investigación denominada “El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta”; en donde encontraron que: En este estudio se ha pretendido conocer el liderazgo ejercido por los directores de secundaria conjugándolo en primera persona, ya que mucho más importante que averiguar cómo lo ejercen es descubrir cómo lo

perciben y lo sienten. De este modo se propicia la autorreflexión como primer estadio de cualquier proceso de mejora para que a partir de ella se puedan plantear las acciones que se consideren más adecuadas en orden al desarrollo de la propia institución escolar. En consonancia con lo anterior, el tipo de liderazgo más deseado será el transformacional, cuyas características han inspirado el cuestionario aplicado y sobre las que se ha tratado de conocer la opinión de los directores. De los análisis realizados se pueden sacar las siguientes conclusiones de tipo general: El número de años que los directores de Ceuta permanecen en sus cargos evidencia que, a pesar de las reticencias iniciales y de las dificultades que entraña el ejercicio de la dirección, los que acceden al puesto se resisten a abandonarlo; todos los directores hacen una valoración muy alta del liderazgo que ejercen, aunque poco más de la mitad lo admiten directamente; la dirección de los centros de Ceuta es desempeñada mayoritariamente por hombres; la edad media de los directores es superior a la que se da a nivel nacional, situándose por encima de los 45 años; el porcentaje de directores designados por la administración es inferior a la media nacional; la alta valoración que realizan los directores de secundaria de Ceuta de sus cualidades de líderes en las diferentes dimensiones analizadas, demanda la

replicación de este estudio empleando otros procedimientos más objetivos que permitan determinar cómo es en la realidad el liderazgo que ejercen. Con este planteamiento nos situaríamos en una línea de trabajo similar a la que conjuga auto y heteroevaluación, evaluación interna y externa.

- Butti (2008) desarrolló una investigación denominada “Factores relacionados con el compromiso docente ante la tarea educativa”, donde el trabajo se enmarca dentro de una investigación más amplia acerca de la temática del malestar docente y su relación con los procesos de éxito y fracaso escolar, con una orientación especial hacia el impacto de las condiciones de trabajo en la subjetividad, en contextos diversos y anclados en el nivel medio de enseñanza. El objetivo fue identificar los factores que inciden en el compromiso o descompromiso del docente hacia su tarea, recuperando la mirada de los docentes sobre sí mismos, sobre el colectivo profesional y sobre la organización/institución. Encontrándose a partir de las entrevistas cualitativas, diversos aspectos –que desde la óptica del docente- se hallan vinculados a los diversos “grados de compromiso” ante la tarea. Los aspectos más relevantes remiten a: 1) cuestiones propias de la formación y/o capacitación del cuerpo docente, 2)

cuestiones motivacionales para ejercer la docencia, fundamentalmente la tensión entre “vocación” y “salida laboral”, 3) las cuestiones institucionales y/o burocrático-administrativas: el salario, carga horaria del docente en la organización, percepción de apoyo social (por parte de autoridades y pares), etc. También se detectan, aspectos que aportan a la satisfacción laboral (reconocimiento por la tarea y percepción de logros o resultados en los alumnos), como al malestar (burocracia administrativa y ciertas condiciones institucionales).

Se concluyó que el grado de compromiso del docente ante su tarea, si bien debe abordarse desde un modelo de análisis que integre los diversos factores (contextuales, institucionales, grupales, individuales); un aspecto fundamental –que condiciona la pertenencia y el compromiso- es aquel que refiere al “contrato” que el sujeto efectúa con su organización, y del cual se derivan ciertos comportamientos tanto individuales como colectivos.

- Castillo y Limón (2006) desarrollaron una tesis denominada *“Satisfacción laboral relacionada con los servicios de hospedaje y alimentación y compromiso en el trabajo de los empleados de PEMEX”*, que se focalizó en el sector turismo y que pretendió

analizar el grado de satisfacción laboral y de compromiso laboral que los empleados de PEMEX, tienen hacia la empresa y el grado de satisfacción de que los empleados tienen con los servicios de hospedaje y alimentación que la empresa ofrece. Se determinó que existe una relación entre la satisfacción con la empresa y los servicios de hospedaje y alimentación, y también entre el compromiso con la empresa y el servicio de hospedaje y alimentación. A través de modelos de regresión múltiple se concluyó además que la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo llegando a una media de 4.282 siendo 1 completamente insatisfechos y 5 completamente satisfechos; y se dividió el análisis del compromiso en: compromiso afectivo, el cual tuvo una media de 1.789, compromiso continuo con una media de 2.588 y el compromiso normativo con una media de 2.064, siendo 1 completamente comprometidos y 5 no comprometidos.

## **2.2 BASE TEÓRICA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **2.2.1 Antecedentes**

Los primeros estudios relacionados con el liderazgo se enfocaron en encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces;

características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones con disímiles metodologías arrojaba resultados diferentes en cuanto a los rasgos de personalidad significativos.

Estos estudios se desarrollaron vinculados a la concepción taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de orden y mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Una segunda etapa, en el estudio del liderazgo, son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Después de la II Guerra Mundial, en Estados Unidos se efectuaron algunos estudios relacionados con el liderazgo, encontrándose que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Siendo el objetivo, el determinar qué hacía que algunos mandos militares realizaran correctamente sus misiones, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas, considerando que el entrenamiento era similar; para lo cual se crea el grupo de Ohio, (Ohio State University), que encontró dos variables determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

Blake (1990) utilizó una matriz numérica para relacionar los estilos de liderazgo; donde el comportamiento de las personas se medía a través de dos escalas: Grado de interés por las personas y grado de interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí; este modelo generó 4 estilos básicos de liderazgo: 9,1 Task Management; centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea. 1,9 Country Club Management; centrado en las necesidades de las personas, con poco por la consecución de objetivos. 1,1 Impoverished Management; pretender estar muy ocupado; bajo interés, por tanto, por el cumplimiento de objetivos como por las

personas. Y 9,9 Team Management; centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

Los estudios de Elton Mayo consideran dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como indicador del desempeño, y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral.

Más adelante el Modelo de contingencia de Fiedler cambió el enfoque del problema: Donde lo importante es determinar que las diferentes situaciones son las que afectan el estilo de liderazgo. Además, Fiedler aportó el concepto de “situación” factor esencial en el desarrollo conceptual del liderazgo.

Stuart Kotze y Rick Roskin descubrieron tres vías en las que los directivos desarrollaban su actividad:

- Una orientación a la acción – tomar la iniciativa, centrarse en los resultados personales y de la organización.
- Una orientación hacia las personas – invertir en las personas, delegando responsabilidad, dando apoyo y soporte.

- Una orientación al sistema – implementar y mejorar los sistemas y procesos, integrando y coordinando actividades, bajo un punto de vista estratégico.

En la década del 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones; por tanto, se adhiere al entorno de las organizaciones, un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia.

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio la sensibilidad de la persona moderna. El ser humano, por sus conocimientos, se percibe ahora con una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo consciente de su vida y de la fugacidad de la misma: ante la realidad de que si las enseñanzas del pasado fueron reformadas, las de hoy podrán serlo mañana.

Es por eso, que dentro de las empresas, hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible "hacer lo necesario". Por tanto, la forma de liderar, al verse influenciada por estas

transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

### **2.2.2 Definición de liderazgo**

La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar. Para Koontz y Weihrich (1991, p. 57) es *"El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales"*.

Chiavenato (2000, p. 71) destaca que el liderazgo es *"La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto aspecto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Canha (citado por Cordeiro, 1999) indica que “El liderazgo en el futuro será democrático, ejercido de forma conjunta en todos los niveles de la organización. Sólo así la empresa podrá, con éxito, revolucionar su industria creando el futuro”.

Ohmae (citado por Cordeiro, 1999) explica que "El liderazgo conjunto es una regla en las historias japonesas de éxito empresarial. Los líderes son el producto de las circunstancias. El estilo de liderazgo varía de acuerdo con el tiempo, el lugar e las circunstancias".

Blanchard (citado por Cordeiro, 1999) menciona que es "Como en un partido de fútbol, el líder debe entusiasmar su equipo, aplaudir sus progresos en dirección a la portería, incentivándolos a marcar gol. Pero sin puntos no hay juego. El entusiasmo es igual a la misión por la remuneración y el reconocimiento".

Drucker (2002, p. 88) indica que:

"En crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el buque se va a hundir el capitán no puede convocar una reunión para oír las personas. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en que situaciones actuar como compañero. La tarea del líder es desarrollar líderes. Todas las organizaciones necesitan de líderes, pero muchas de ellas olvidan su desarrollo".

Senge (1998, p. 87) señala que "El liderazgo no sólo es visión, es más que eso. Es la tensión creada por el espacio entre la situación presente y el sueño. Como toda tensión busca resolución, ella es fuente de energía que lleva a la creación de algo que no existía. Y es eso que hacen los líderes".

### **2.2.3 Componentes del liderazgo**

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados, como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esa característica, al parecer está integrada por cuatro componentes importantes:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones distintas.

- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Hernández (2006) precisa los componentes del liderazgo:

- a) Poder:** Es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones en otras personas o grupos y por otro lado la autoridad es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otro, se trata pues de un tipo de poder, pero dentro del ambiente de una organización.
- b) Entendimiento fundamental de las personas:** El administrador que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma, están más consciente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.
- c) Capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto:** Implica que los líderes sean interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso

deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes.

**d) Estilo del líder y el ambiente que desarrolla:** La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

## **2.2.4 Teorías sobre el liderazgo**

**2.2.4.1 Teoría de las características:** (Conger, 1998) Es la búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describían a los líderes y los diferencian de los que no lo son. Sin embargo, si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas conscientemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuáles los líderes tienden a diferir de los no líderes son: La ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Los descubrimientos permiten concluir que algunas

características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

**2.2.4.2 Teorías del comportamiento:** (Conger, 1998) Proponen que los comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas “adecuadas”, para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo.

- a) Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio:** Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Se encontraron dos dimensiones:
- **La estructura de inicio:** Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

- **La consideración:** Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

**b) Los estudios de la Universidad de Michigan:** El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron “orientación al empleado y orientación a la producción”. Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones favorecían a los líderes orientados al empleado, pues se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo.

**c) Los estudios escandinavos:** Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.

**2.2.4.3 Teorías de las contingencias:** (Donnelly y otros, 1994) Entre ellas se consideran:

**a) El modelo de Fiedler:** Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además asiló tres criterios situacionales, las relaciones líder miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder, que pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder.

Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia, que son:

- **Relaciones líder- miembro:** El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- **Estructura de la tarea:** El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- **Posición de poder:** El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.



Figura 3: Modelo contingencial de Fiedler

Fuente: Hellriegel y Slocum (1998)

**b) La teoría situacional de Hersey – Blanchard:** Han desarrollado un modelo de liderazgo situacional, que es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas; enfatiza sus comportamiento específicos.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría, es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

- **E1.** Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto, no son competentes ni seguros.
- **E2.** Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- **E3.** La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- **E4.** La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

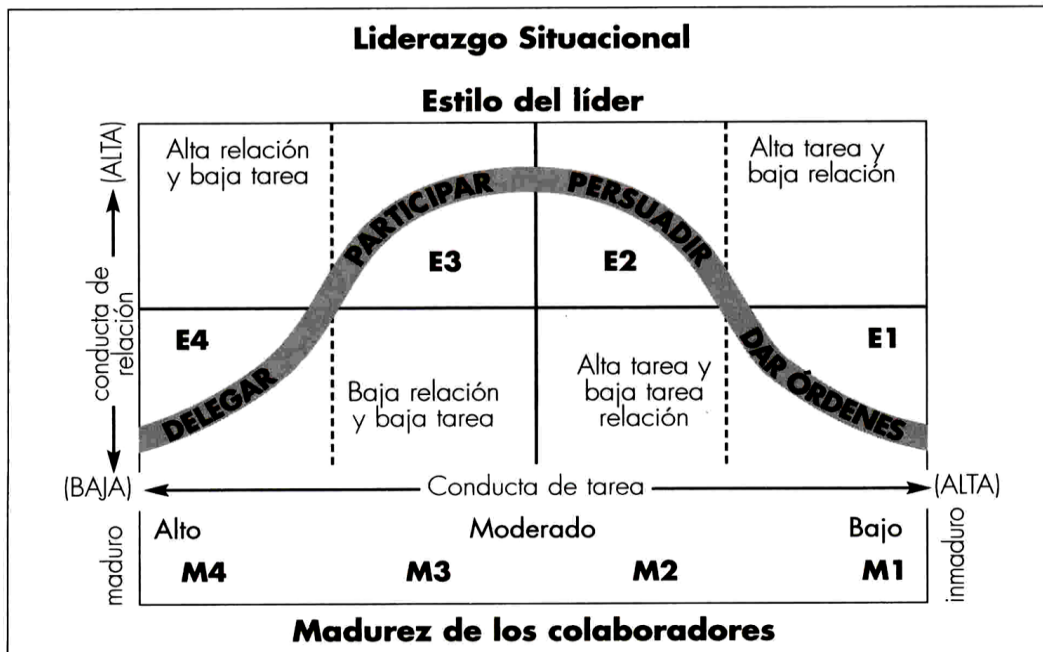


Figura 4: Teoría situacional de Hersey-Blanchard

Fuente: Hellriegel y Slocum (1998)

**c) La teoría de intercambio líder-miembro (ILM):** Sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

**d) Teoría del camino a la meta:** (Hampton, 1989) Desarrollada por Robert House, extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, sobre la estructura inicial y la consideración y la teoría motivacional de las expectativas. La esencia de esta teoría, es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la

organización. El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el camino, disminuyendo peligros y trabas.

El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado, sea contingente del desempeño eficaz de este último.
- Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

- **Líder directivo:** Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- **Líder apoyador:** El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

**e) Modelo de la participación del líder:** Víctor Vroom y Phillip Yetton

desarrollaron este modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo era normativo; es decir, proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo supone que cualquiera de los comportamientos podría ser posible en una situación dada:

- **Autocrático 1.** Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano.
- **Autocrático 2.** Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide de la solución al problema.
- **Consultivo 1.** Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya.
- **Consultivo 2.** Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

### 2.2.5 Planteamientos más recientes del liderazgo

Minztberg (1991, p. 43) señala los siguientes:

**a) Teoría de la atribución del liderazgo:** Señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como dueños de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, así como comprensión. Igualmente se han encontrado que, el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder.

A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Cuando una organización tiene un desempeño, ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Un tema muy relevante que comprende la teoría de la atribución del liderazgo, es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes, y que no titubean cuando toman decisiones.

**b) Teoría del liderazgo carismático:** Implica identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Entre sus conclusiones, ellos proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos. Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico.

**c) El liderazgo transaccional versus el transformacional:** Debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre este tema y nuestro análisis anterior sobre el liderazgo carismático.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea.

El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.

**d) Liderazgo visionario:** Se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

### **2.2.6 Estilos de liderazgo**

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que

desea que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo; pero tal vez, el más importante ha sido la descripción de los cinco estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder de rienda suelta (*laissez faire*), el líder paternalista y el líder democrático. (Robbins, 2004)

**a) El líder autócrata:** Es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**b) El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a

tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de las personas a su cargo y acepta sus aportes siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones consensuada con sus trabajadores. Impulsa el incremento de la capacidad de auto control e insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**c) El líder *laissez faire*:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente

calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

**d) El líder paternalista:** Se caracteriza porque prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización; además, intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las realizaciones concretas, utiliza métodos de controles generales y suaves, y no genera vías de participación.

**e) El líder democrático:** Se caracteriza porque con este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman de forma conjunta: jefe y grupo, la función del jefe se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

Un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

### **2.2.7 El liderazgo en una institución educativa**

Molins (1998, p. 64) señala que el proceso de gestión "Implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema"; como lo son los colegios, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece.

La gerencia de la institución educativa es:

“El proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno; con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa". (Amarate, 2000)

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa; así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece; mejora la aplicación del plan de estudios, los procesos docentes y administrativos; así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Dichas funciones permiten definir el perfil de habilidades que debe poseer el director: (Álvarez y Santos, 1996)

1. El manejo de las relaciones interpersonales; pues representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y de proyectos.
2. El manejo de la información generada en base a su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno; obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos.
3. La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

Ruiz (2000) señala que las competencias del director son las siguientes: La capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje; disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y

administrativos; capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno; entre otras.

Rojas (1994) indica que el Director debe contar con cuatro capacidades como son:

1. Capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos y adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficios para la organización.
2. Capacidad interpersonal, se refiere a las relaciones armónicas con su equipo; es decir, sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
3. Capacidad emocional para desafiar situaciones y decisiones de riesgo que exigen osadía para actuar.
4. Capacidad técnica que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión y en el sector en el que se desempeña.

Requeijo y Lugo (1995, p. 87) afirman que, “Un director no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación, una clara conciencia profesional y un concepto muy riguroso de colaboración y participación ciudadana”. En este contexto, un buen gerente educativo es

aquella persona con ideales elevados y habilidad práctica para lograr el funcionamiento armonioso de la institución educativa, tomar decisiones oportunamente y conciliar los diferentes intereses de la organización, para alcanzar los objetivos preestablecidos que inducen, a través de su gestión administrativa, a los subordinados como equipos de trabajo, a alcanzar las metas de la institución educativa.

## **2.3 BASE TEÓRICA SOBRE COMPROMISO DOCENTE**

### **2.3.1 Definición de compromiso**

Morrow (2003, p. 71) señala tres perspectivas de definición:

- La primera es la **perspectiva de intercambio** que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. El individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización.
- La segunda es la **perspectiva psicológica** que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: la identificación con objetivos y valores de la organización, el deseo

de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización.

- La tercera es la **perspectiva de atribución** que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables.

Reichers (2005) propuso una nueva perspectiva del término compromiso organizacional llamada **compromisos múltiples**. Esta perspectiva sugiere que se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías (la primera define a las organizaciones como coaliciones de entidades, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles).

Robbins (1999, p. 75), señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Davis y Newstrom (2001, p. 82) lo define como "El grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

Hellriegel y otros (1999) definen compromiso organizacional como “La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”, y lo caracteriza por: Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, el deseo de pertenecer a la organización.

### **2.3.2 Componentes del compromiso**

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- **El compromiso afectivo:** (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- **El compromiso de continuación:** (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- **El compromiso normativo:** (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de

deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

### 2.3.3 Tácticas socializadoras que impulsan el compromiso laboral

La importancia que tiene la “socialización” de los “recién llegados” para promover “compromiso institucional” la estudia Baker (1995) y promueve las siguientes tácticas socializadoras:

- a) Colectivas** (se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral) versus **individuales** (aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo).
- b) Formales** (segregan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje) versus **informales** (quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.).
- c) Secuenciales** (los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de su proceso de socialización) versus **discontinuas**

(la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización).

**d) Fijas** (aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización) versus **variables** regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.

**e) Conjuntivas** (utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros) versus **disyuntivas** (no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones).

**f) Inversoras** (se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados) versus **desinversoras** (se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes).

#### **2.3.4 Características de un jefe comprometido**

Se resaltan a continuación algunas características que permiten distinguir a un jefe que se identifica con los objetivos de la empresa y el trabajo en equipo:

- a) **Crear una visión para el área de trabajo:** Todos y cada uno de los miembros de una organización tienen su propia misión y visión. Entender la cultura de la empresa, alineando los objetivos del área y la estrategia del flujo de trabajo funcionales son una de las competencias clave para el éxito de cualquier entidad.
- b) **Fijar metas y objetivos claros:** El líder debe ser lo suficiente maduro para sopesar los pros y los contras de una situación antes de terminar sin resolver ningún problema crítico. Si es necesario, los puntos de vista del equipo también se pueden tomar. Los objetivos fijados para el equipo deben ser realistas y alcanzables y debe definirse la comprensión de los desafíos y los problemas prácticos que hay que afrontar. No sólo las limitaciones de recursos económicos deben ser tomadas en cuenta, el factor humano y otros recursos deben ser estudiados a fondo, antes de fijar los objetivos.
- c) **Claridad de rol para los miembros del equipo:** No es suficiente tener los objetivos claramente establecidos y definidos. Cada una de las fortalezas de los miembros del equipo, los puntos débiles han de ser estudiados cuidadosamente además las funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas. Esta práctica puede reducir al mínimo conflictos innecesarios en el lugar de trabajo y puede contribuir mucho a la sinergia de equipo.

- d) **Modelo de comunicación:** La comunicación es un proceso de dos vías y un comunicador eficaz es aquel que obtiene información desde el extremo receptor para garantizar la acción deseada, además de ello, escuchar es una habilidad clave. Como superior es un deber escuchar los problemas o las interrogantes de los miembros del equipo.
- e) **Manejo de conflictos:** Es deber del gerente redirigir el conflicto en una forma constructiva, creando una situación de ganancia en lugar de echar a perder la moral del equipo. Crear amplias oportunidades para las partes involucradas, tener una comunicación abierta y tomar decisiones en forma neutral, ayuda a los afectados para aprender de sus errores y aumentar la confianza y la relación entre los miembros del equipo.
- f) **Desarrollo de la carrera del personal a cargo:** Cuando cualquier directivo se interesa por el bienestar de los miembros del equipo, se gana su confianza y crea el enlace de grupo. Una de las habilidades clave para el éxito de un jefe es ser una guía personal y profesional, mentor y consejero. Tener una preocupación por la gente y brindar lapsos de tiempo para el desarrollo profesional y personal aseguran la confianza y lealtad a la empresa.
- g) **Reconocer el éxito y el fracaso:** Reconocer las acciones del equipo evitando asumir créditos que no corresponden permite una integración

positiva con el equipo de trabajo. Por el contrario, asumir un fracaso como equipo evitando encontrar culpables, produce resultados positivos en otras palabras se debe separar a las personas de los problemas.

- h) **Dar y recibir retroalimentación:** Ofrecer información de retorno al personal es una buena forma fomentar la retroalimentación. Esta actividad periódica ayuda a una mejor comprensión del equipo y esto sin duda contribuye a la productividad del equipo.
- i) **Fomento de nuevas iniciativas:** Alentar las nuevas ideas e iniciativas es una labor que todo jefe debe cumplir, ya que uno nunca sabe los resultados que pueden producir, pensar por momentos fuera de las actividades que se realiza puede favorecer la aparición de nuevas estrategias que permitan dar un valor añadido o algún ahorro en los resultados finales.
- j) **Ser un modelo a seguir:** Un jefe debe ser un ejemplo en todos los aspectos para el equipo que dirige. Esto incluye llegar a la oficina a tiempo, mantener la puntualidad en todas las reuniones, ser accesible a todos los miembros del equipo, otros.

### **2.3.5 La educación y el compromiso social del docente**

Se puede entender la complejidad del proceso de aprendizaje en las materias que se enseñan, pero se debe asumir que no es sólo eso: Se aprende contenidos e información, y se desarrolla habilidades y competencias; sin embargo, también se aprende una manera de vivir, de ver al mundo, se aprehende una cultura, una cosmogonía. Pero no es sólo eso: También es el aprendizaje de una serie de signos y significaciones, un aprendizaje de relaciones simbólicas, de un lenguaje particular, de un discurso específico que otorga una perspectiva para entender lo que se sabe y lo que se es capaz de hacer, tanto a nivel de producto tecnológico como a nivel de relaciones entre personas.

Es por eso, que el aprendizaje como humanos sólo es posible cuando se está en contacto con otros seres humanos, porque lo anterior sólo es posible aprenderlo de otros que lo hayan aprendido igual que nosotros: De la cultura, que es obra eminentemente humana.

Martínez (2001, p. 51) precisa que "El compromiso radical de la escuela con la educación del ser humano no puede eludir su posición crítica con las políticas de injusticia y desigualdad. Ésta debe seguir siendo una cuestión básica en todo educador". Para nosotros la educación debe ser en

esencia una liberación, en cuanto a que autonomiza a la persona de aquello que la limita, la emancipa de sus determinismos, para que pueda hacerse a sí misma. Desde esa perspectiva el docente, como agente primordial del proceso educativo, debe definir un compromiso profundo y permanente con sus alumnos y con su práctica, de manera de responder a lo que la realidad le demanda en favor de la formación de éstos y como consecuencia de ella, de la formación de la sociedad y la cultura; compromiso que implica una toma de conciencia y trae como resultado una acción pedagógica centrada en una situación formadora, es decir, un espacio de práctica educativa mediadora entre sujetos y dispositivo pedagógico que contiene la trama de relaciones que instituyen, tanto la relación entre actores (interacción pedagógica) como la interacción entre saberes (relación significativa).

A grandes rasgos, en la lucha por imponer mayores dosis de compromiso se pueden visualizar dos versiones que no se excluyen sino que se suplementan. El compromiso con los alumnos y el compromiso con el contexto, de donde:

**a) El compromiso con los alumnos:** Tiene una particularidad: está basado en lo que les falta, en lo que no tienen. La mejor manera de comprometerse, es dar amor, afecto, contención, asistencia,

comprensión. Es una serie reparadora. Se identifica lo faltante y luego se procede. En esta línea un maestro o profesor es un experto en niños y/o en jóvenes antes que un experto en biología o en matemática. El que quiere comprometerse tiene que saber lo suficiente sobre el otro, es sobre las características de los destinatarios, antes que sobre lo que se debería enseñar.

**b) El compromiso con el contexto:** La tarea de la educación no es tanto conocer al destinatario sino conocer el lugar, las condiciones y el tiempo en el que viven “los alumnos” para así poder transformarlos en seres provistos de un set de competencias y/o ideas previamente elaboradas, un catálogo de ciudadanía crítica. Un docente comprometido es quien distingue y diferencia contextos, conoce los barrios, sus habitantes, la composición de las familias, la relación con la comunidad, la cuestión multicultural, la diversidad sociocultural, el mundo globalizado, etc. Se compromete quien es capaz de identificar las necesidades de la gente y las demandas o necesidades del contexto. Un educador comprometido habrá de ser, además de enseñante, un poco sociólogo, semiólogo, antropólogo, pero fundamentalmente, un luchador.

### **2.3.6 Capacidades personales deseables en los docentes**

Se destacan las siguientes (Martínez, 1996):

### **a) Asertividad**

- Comunicar sus opiniones con claridad, honestidad, con el suficiente tacto para no generar incomodidad ni hacer sentir mal a las personas que los escuchan.
- Saber decir no. Ser firme, no quedarse callado por miedo a “quedar mal”.
- Saber expresar su aceptación y agrado de manera clara y oportuna.
- Plantear demandas y expresar necesidades sin presionar ni conceder.
- Sostener sus puntos de vista y expresar sus intereses.

### **b) Proactividad**

- Hacerse responsable de sus decisiones, sentimientos, acciones y resultados, y del impacto que su acción genera en los otros.
- Prever y anticiparse a los hechos. Tener iniciativa.
- Tomar decisiones rápidas y oportunas, con seguridad.
- Comprometerse con el cambio y demostrar audacia y optimismo.

### **c) Autoconocimiento**

- Ser capaz de reflexionar sobre uno mismo, sus emociones, intereses, motivaciones, estados de ánimo, cualidades y limitaciones.

- Reconocer sus cualidades, habilidades, emociones, logros y méritos, y desarrollar a partir de ellos una autoestima saludable y una imagen honesta de sí mismo.
- Identificar sus limitaciones, así como los riesgos de ciertas maneras de actuar y evitar encasillarse en estereotipos.

**d) Empatía**

- Ser capaces de sintonizar con el otro, con lo que siente y con sus motivaciones e intereses.
- Registrar y comprender las emociones de las otras personas.
- Identificarse con los sentimientos y la perspectiva de los demás, y saber diferenciar sus propias emociones y puntos de vista.

**e) Liderazgo**

- Ser capaces de ejercer influencia sobre los demás.
- Poseer y manejar: carisma, responsabilidad, fuerza de acción, capacidad para estimular, poder de convicción, disposición activa para transformar situaciones y energía para trascender.

**f) Consensualidad:**

- Capaz de generar acuerdos básicos entre todos respecto a las pautas de convivencia, involucrando los intereses, expectativas y necesidades de los integrantes del grupo y resolviendo los disensos antes de tomar cualquier decisión.

- Promover un ambiente en el cual cada uno es respetado y todas las contribuciones son valiosas.
- Propiciar la negociación de intereses, persuadir y convencer mediante la articulación de los distintos puntos de vista.

## 2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Se mencionan a continuación algunas definiciones relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

**a) Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

**b) Organización:** Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

- c) Reconocimiento:** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores.
- d) Relaciones:** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera.
- e) Clima laboral:** Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.
- f) Clima organizacional:** El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

**g) Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en alguna área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

**h) Habilidad:** Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, porque proporciona los fundamentos teóricos y conceptuales sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el compromiso docente en la Institución Educativa Enrique Paillardelli de Tacna.

##### **3.1.2 Diseño de la investigación**

El diseño es no experimental, puesto que las variables de estudio no fueron alteradas; de tipo correlacional, puesto que se efectuó un análisis descriptivo de las variables para luego relacionarlos; y es de tipo transeccional puesto que la información se recabó en un momento del tiempo. El esquema gráfico es el siguiente:



**M:** Directivos y muestra de docentes.

**Ox<sub>1</sub>:** Observación sobre estilos de liderazgo

**Ox<sub>2</sub>:** Observación sobre compromiso docente

**R:** Correlación

## 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.2.1 Población muestral

La población de directivos y docentes de la institución educativa “Enrique Paillardelli” del distrito Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, del nivel primario y secundario es de 92, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Población de directivos y docentes*

<b>NIVEL</b>	<b>Directivos</b>	<b>Docentes</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Primaria</b>	02	34	36
<b>Secundaria</b>	04	52	56
<b>TOTAL</b>	06	86	92

Fuente: ESCALE - MINEDU

Se hizo un censo, dado que el número de personas es manejable, por tanto, fueron 92 encuestas.

### **3.3 VARIABLES E INDICADORES**

#### **3.3.1 Identificación de las variables**

**Variable 1:** Estilo de liderazgo

**Dimensiones:**

- Autoritario.
- Democrático.
- Paternalista.
- Participativo.
- Liberal.

**Variable 2:** Compromiso docente

**Dimensiones:**

- Compromiso normativo.
- Compromiso afectivo.
- Compromiso de continuidad.

### 3.3.2 Caracterización de las variables

- **X:** Estilo de liderazgo: Es la forma de dirigir que caracteriza a los jefes de alguna organización.

#### **Dimensiones**

- a)  $X_1$  = Autoritario: Se caracteriza por no escuchar la participación de su personal.
  - b)  $X_2$  = Democrático: La función del jefe se centra en la coordinación para la toma de decisiones.
  - c)  $X_3$  = Paternalista: Se caracteriza por evitar que sucedan conflictos y busca tomar decisiones poco participativas.
  - d)  $X_4$  = Participativo: Considera la opinión del personal para tomar las decisiones.
  - e)  $X_5$  = Liberal: Se caracteriza por dejar hacer, dejar pasar las acciones realizadas por el personal.
- **Y:** Compromiso docente: Es el nivel de entrega que caracteriza al docente para con su institución educativa.

#### **Dimensiones**

- a)  $Y_1$  = Compromiso normativo: Abarca los aspectos formales de la relación contractual del personal con la entidad.
- b)  $Y_2$  = Compromiso afectivo: Abarca el nivel de identificación del personal para con su entidad.

c) Y<sub>3</sub> = Compromiso de continuidad: Implica la percepción del trabajador de seguir laborando en la entidad.

### 3.3.3 Definición operacional de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	UNIDAD / CATEGORÍA	ESCALA
<b>Variable 1:</b> Estilo de liderazgo (X)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritario.</li> <li>- Democrático.</li> <li>- Paternalista.</li> <li>- Participativo.</li> <li>- Liberal.</li> </ul>	(obediencia, yo decido) (buen juicio, coordinar) (tolerancia, protección) (escuchar, analizar) (No involucrarse, tolerante al fracaso)	Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
<b>Variable 2:</b> Compromiso docente (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso normativo.</li> <li>- Compromiso afectivo.</li> <li>- Compromiso de continuidad.</li> </ul>	(pertenencia, integración) (lealtad, estar en deuda) (necesidad, inseguridad)	Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado Adecuado, regular e inadecuado	Ordinal Ordinal Ordinal
<b>Intervinientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo</li> <li>- Condición laboral</li> <li>- Antigüedad en el cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificado ESSALUD</li> <li>- Resolución</li> <li>- Años de experiencia</li> </ul>		Masculino, femenino Nombrado, contratado Menos de 5 años, entre 5 y 10 años y más de 10 años	Nominal Nominal Razón

Fuente: Propia

### **3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El proceso de desarrollo de la investigación, tomó como necesario el diseño y elaboración de dos instrumentos, un cuestionario para determinar los estilos de liderazgo y un cuestionario para determinar el nivel de compromiso docente, aplicando los criterios de respuesta de la escala de Likert, de acuerdo a las siguientes categorías:

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = Ocasionalmente
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

Los puntajes asignados a cada una de las alternativas de la escala de Likert van desde 1 a 5 puntos. Cuando el enunciado coincide con lo percibido en la realidad le corresponde (5) puntos, y cuando no hay ninguna coincidencia el puntaje es (1). La suma de los puntajes obtenidos, fueron categorizados en una escala de valoración que determina las habilidades directivas que predomina en los directivos y el nivel de compromiso que caracteriza a los docentes de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna.

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador; en base a la revisión del marco teórico y el apoyo del asesor; los mismos que fueron validados por el coeficiente de Alpha de Cronbach.

Se definió la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, para ambas variables, se tiene:

**Tabla 2**

*Indicador – preguntas: Estilos de liderazgo*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>Nº PREGUNTA</b>
ESTILO DE LIDERAZGO	Autoritario	Estilo autoritario	01, 02, 03, 04, 05, 06
	Democrático	Estilo democrático	07, 08, 09, 10, 11, 12
	Paternalista	Estilo paternalista	13, 14, 15, 16, 17, 18
	Participativo	Estilo participativo	19, 20, 21, 22, 23, 24
	Liberal	Estilo liberal	25, 26, 27, 28, 29, 30

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

**Tabla 3**

*Indicador – preguntas: Compromiso docente*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>Nº PPREGUNTA</b>
COMPROMISO DOCENTE	Normativo	Compromiso normativo	01, 02, 03, 04, 05, 06
	De continuidad	Compromiso de continuidad	07, 08, 09, 10, 11, 12
	Afectivo	Compromiso afectivo	13, 14, 15, 16, 17, 18

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

El análisis global de la variable “Estilos de Liderazgo” implicó el establecer una escala de valoración en base a 06 preguntas por estilo; por lo tanto, sus valores extremos están entre 06 y 30 puntos. Con respecto a la variable “Compromiso Docente”, se aplicaron 18 preguntas, por tanto, los valores extremos están entre 18 y 90 puntos, se tiene:

**Tabla 4**

*Escala de valoración: Estilos de liderazgo*

<b>ESCALA</b>	<b>INTERVALO</b>
Posee un muy alto nivel de rasgos de dicho estilo de liderazgo	30 – 26
Posee un alto nivel de rasgos de dicho estilo de liderazgo	25 – 21
Posee un regular nivel de rasgos de dicho estilo de liderazgo	20 – 16
Posee un bajo nivel de rasgos de dicho estilo de liderazgo	15 – 11
Posee un muy bajo nivel de rasgos de dicho estilo de liderazgo	10 – 06

Fuente: Cuestionario de “Estilos de Liderazgo”

**Tabla 5**

*Escala de valoración: Compromiso docente*

<b>ESCALA</b>	<b>INTERVALO</b>
Compromiso docente muy adecuado	90 – 78
Compromiso docente adecuado	77 – 63
Compromiso docente regular	62 – 48
Compromiso docente inadecuado	49 – 33
Compromiso docente muy inadecuado	32 – 18

Fuente: Cuestionario de “Compromiso Docente”

### **3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 18,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas.

- Tablas de frecuencias y gráficos.
- Estadística descriptiva (Media aritmética)
- Estadística de dispersión (Desviación estándar)
- Tablas de contingencia.
- Prueba t de Student.

### **3.6 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el estadístico de Alpha de Cronbach (cuya valoración oscila entre 0 y 1), que implica que entre más cercano al valor de 1 el instrumento es más confiable (dispersión de respuestas obtenidas es más baja).

A través del software estadístico SPSS 18,0 se obtuvo el reporte; es decir, los valores del estadístico Alpha de Cronbach fueron los siguientes:

### Tabla 6

*Alpha de Cronbach: Estilos de liderazgo*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,855	30

Fuente: Reporte del SPSS 18,0

El valor obtenido de 0,855 representa que la fiabilidad del instrumento “Estilos de Liderazgo” es BUENA.

### Tabla 7

*Alpha de Cronbach: Compromiso docente*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,863	18

Fuente: Reporte del SPSS 18,0

El valor obtenido de 0,863 representa que la fiabilidad del instrumento “Compromiso Docente” es BUENA.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**4.1 RESULTADOS: ESTILOS DE LIDERAZGO**

**4.1.1 Análisis por dimensión**

**Tabla 8**

*Estilo autoritario*

Nivel	Promedio	Desv. Típica
Primaria	4,17	0,577
Secundaria	3,42	0,504
<b>Total</b>	<b>3,67</b>	<b>0,632</b>

	Media	Desv. típ.
Cuando tomo una decisión generalmente la mantengo hasta el final.	3,67	0,816
Me gusta que me obedezcan inmediatamente cuando doy una orden.	<b>4,17</b>	0,408
No permito que se inmiscuyan en mis sentimientos cuando tomo una decisión para resolver una situación crítica.	3,50	0,548
Generalmente soy yo quien toma las decisiones.	3,50	0,548
Me gusta mucho formular y determinar los objetivos de la institución.	3,67	0,816
Usualmente tengo que ordenar y estructurar todas las situaciones de trabajo de la institución.	3,50	0,548

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

### **Interpretación**

Los resultados guardan relación con el estilo de liderazgo denominado “Autoritario” cuyo valor medio fue de 3,67 y una desviación típica de 0,632; que refleja que los directivos de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna consideran que cuentan aceptablemente con rasgos autoritarios de dirección; siendo los del nivel primario los que más resaltan dicha característica.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los directivos precisan que les gusta que les hagan caso a sus órdenes de forma inmediata, y que cuando toman una decisión la mantienen hasta el final.

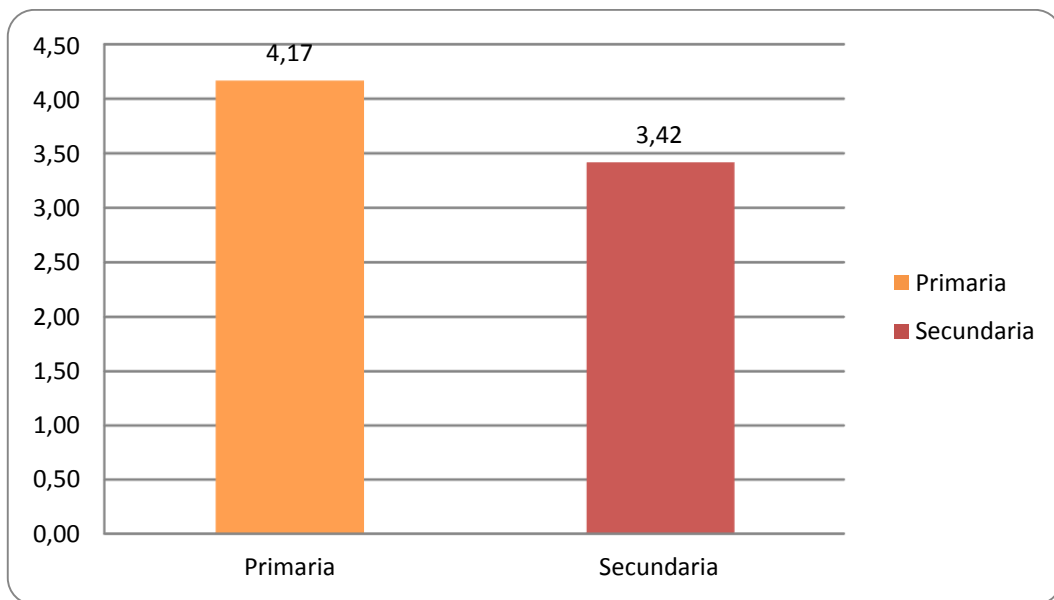


Figura 5: Promedio - Estilo autoritario

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

**Tabla 9***Estilo democrático*

Nivel	Promedio	Desv. Típica
Primaria	3,08	0,669
Secundaria	4,04	0,550
<b>Total</b>	<b>3,72</b>	<b>0,741</b>

	Media	Desv. típ.
Tengo mucha confianza en la capacidad y buen juicio de mi personal.	<b>4,17</b>	0,408
Siempre estoy muy preocupado por el grupo, tanto, en su aspecto personal como en su trabajo.	3,83	0,753
Generalmente hago que todos participen en la toma de decisiones.	4,00	0,632
Permanentemente pongo a consideración del grupo todos los problemas que se generan en la institución para que den su opinión.	3,83	0,753
Casi siempre hago lo que el grupo desea.	3,00	0,894
Me gusta coordinar más que ordenar.	3,50	0,548

Fuente: Cuestionario de “Estilos de Liderazgo”

**Interpretación**

Los resultados guardan relación con el estilo de liderazgo denominado “Democrático” cuyo valor medio fue de 3,72 y una desviación típica de 0,741; que refleja que los directivos de la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna consideran que cuentan aceptablemente con rasgos democráticos de dirección; siendo los del nivel secundario los que más resaltan dicha característica.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los directivos precisan que tienen confianza en la capacidad y buen juicio del personal docente, y que generalmente buscan que todos participen en la toma de decisiones.

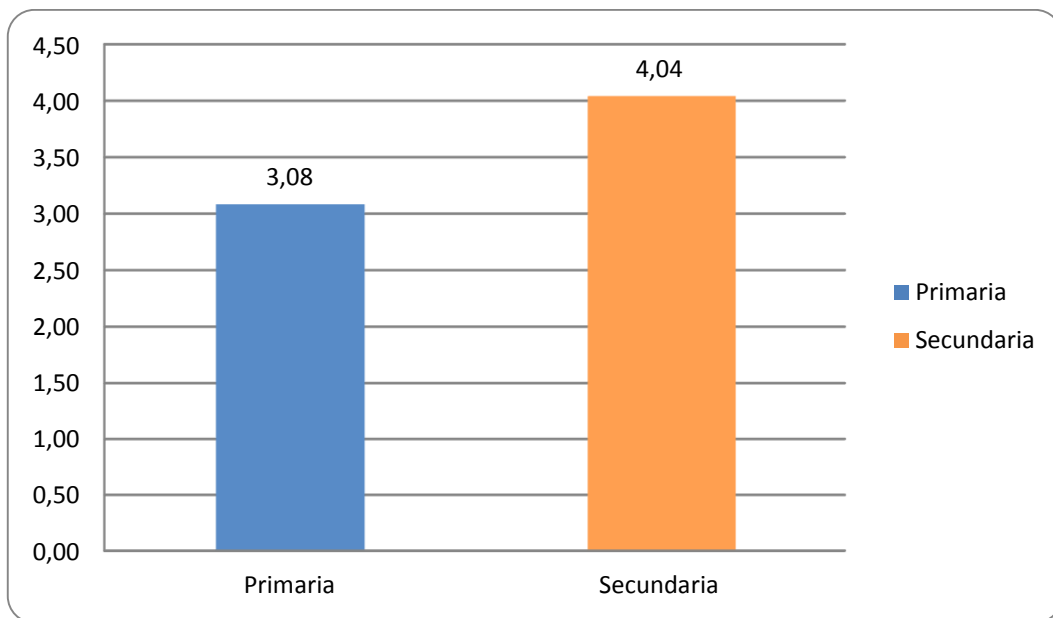


Figura 6: Promedio - Estilo democrático

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

**Tabla 10***Estilo paternalista*

Nivel	Promedio	Desv. Típica
Primaria	3,50	0,522
Secundaria	3,50	0,780
<b>Total</b>	<b>3,50</b>	<b>0,697</b>

	Media	Desv. típ.
Generalmente hago recomendaciones al personal, sobre cómo deben hacer las cosas.	3,83	0,408
Soy muy tolerante cuando alguien "explota".	3,17	0,753
Trato de hacer que las cosas sean más sencillas para mis subordinados, quitando los obstáculos de su camino.	3,83	0,408
Muchas de las cosas que hago, es para proteger a mi personal.	3,00	0,632
A veces hago consultas a mi personal, pero generalmente soy yo quien tiene que tomar las decisiones.	<b>4,17</b>	0,408
Siento mucha satisfacción, sabiendo cuan necesario soy para el grupo.	3,00	0,632

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

**Interpretación**

Los resultados guardan relación con el estilo de liderazgo denominado "Paternalista" cuyo valor medio fue de 3,50 y una desviación típica de 0,697; que refleja que los directivos de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna consideran que cuentan de forma regular con rasgos paternalistas de dirección; siendo resaltado de forma similar por docentes de ambos niveles.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los directivos precisan que hace consultas a los docentes, pero que son ellos los que al final toman las decisiones, y que efectúa recomendaciones sobre cómo deben hacerse las cosas.

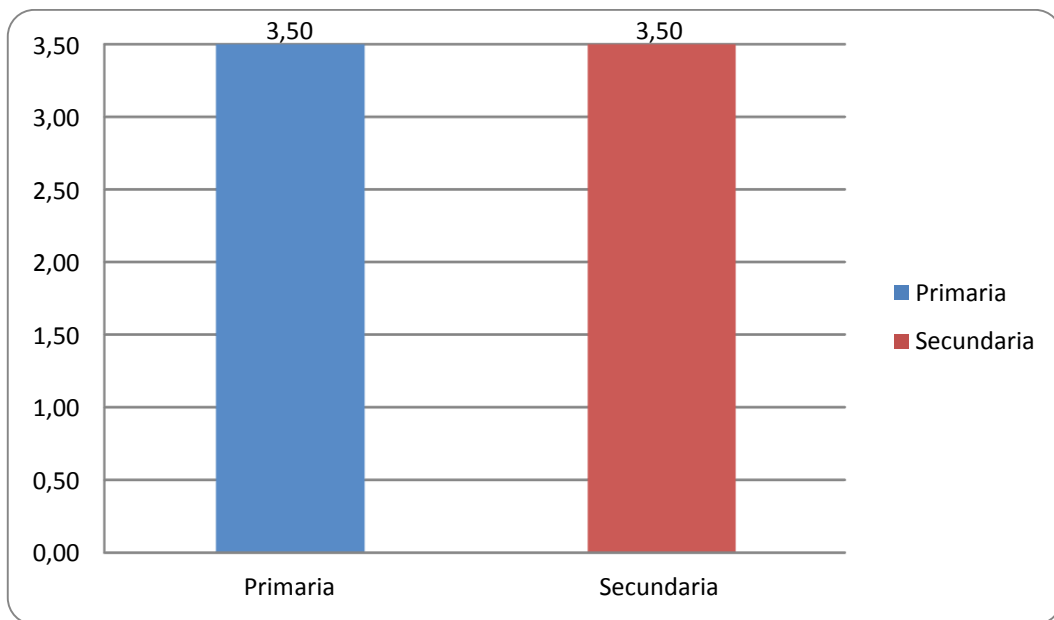


Figura 7: Promedio - Estilo paternalista

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

**Tabla 11**

*Estilo participativo*

<b>Nivel</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desv. Típica</b>
Primaria	3,67	0,492
Secundaria	4,17	0,637
<b>Total</b>	<b>4,00</b>	<b>0,632</b>

	Media	Desv. típ.
Siempre promuevo la participación, para cualquier circunstancia.	<b>4,33</b>	0,516
Creo que los aportes que hacen los miembros del grupo, siempre enriquecen las alternativas para la toma de decisiones.	4,00	0,632
Me gusta crear situaciones para que el grupo asuma responsabilidades.	3,50	0,548
Siempre escucho y analizo con detenimiento, las ideas de los demás	4,17	0,753
Solo acepto las ideas de los demás siempre y cuando crea que son posibles y prácticas.	3,67	0,516
Incentivo a mis dirigidos para que autocontrolen sus actos.	<b>4,33</b>	0,516

Fuente: Cuestionario de “Estilos de Liderazgo”

**Interpretación**

Los resultados guardan relación con el estilo de liderazgo denominado “Participativo” cuyo valor medio fue de 4,00 y una desviación típica de 0,632; que refleja que los directivos de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna consideran que cuentan de forma aceptable con rasgos participativos de dirección; siendo los del nivel secundario los que más resaltan dicha característica.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los directivos precisan que siempre promueven la participación para cualquier actividad, y que busca incentivar para que los docentes autocontrolen sus actos.

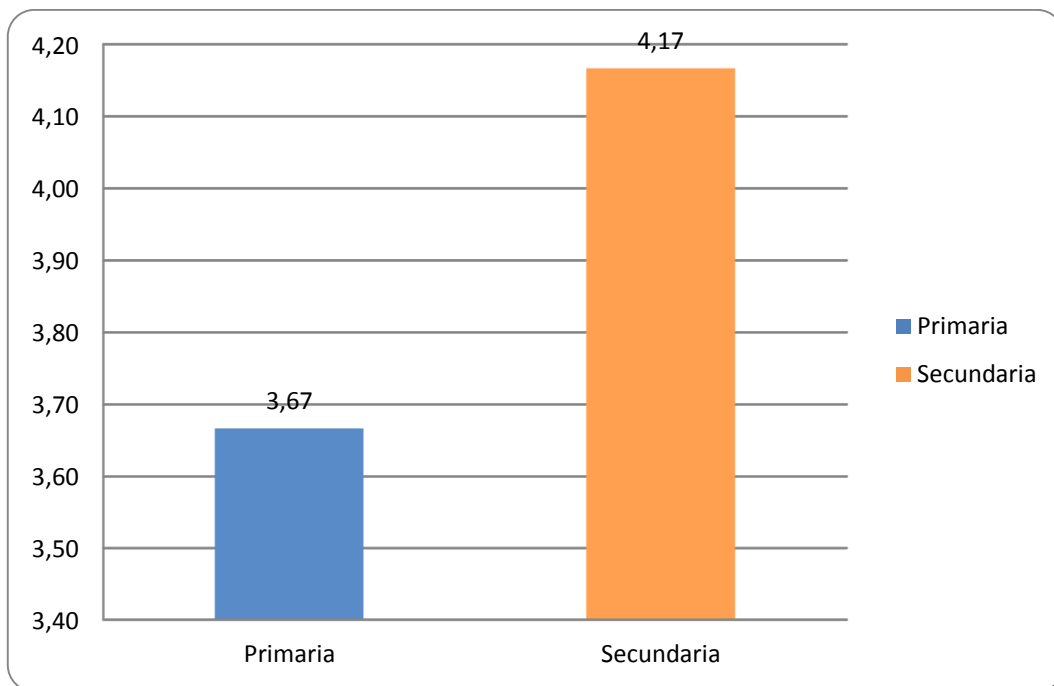


Figura 8: Promedio - Estilo participativo

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

**Tabla 12**

*Estilo liberal*

<b>Nivel</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desv. Típica</b>
Primaria	2,83	0,835
Secundaria	3,04	0,690
<b>Total</b>	<b>2,97</b>	<b>0,736</b>

	Media	Desv. típ.
Me gusta delegar las funciones a mis subalternos para que sean ellos quienes tomen decisiones.	2,83	0,408
Procuro no involucrarme en el trabajo que realiza el grupo.	2,50	0,548
Creo que si el grupo toma decisiones, entonces también tienen que asumir sus responsabilidades.	<b>3,83</b>	0,408
Dejo que el grupo se organice libremente.	2,33	0,516
No tengo mucha preocupación por el grupo como por la tarea que realizan, por que confió en ellos.	3,50	0,548
Soy muy tolerante ante los fracasos de los demás.	2,83	0,753

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

### **Interpretación**

Los resultados guardan relación con el estilo de liderazgo denominado "Liberal" cuyo valor medio fue de 2,97 y una desviación típica de 0,736; que refleja que los directivos de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna consideran que no cuentan con rasgos liberales de dirección; siendo los del nivel secundario los que más resaltan dicha característica.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los directivos precisan que si el grupo toma alguna decisión debe asumir las consecuencias de la misma, y confía en el personal docente por ello no se preocupan mucho por sus tareas.

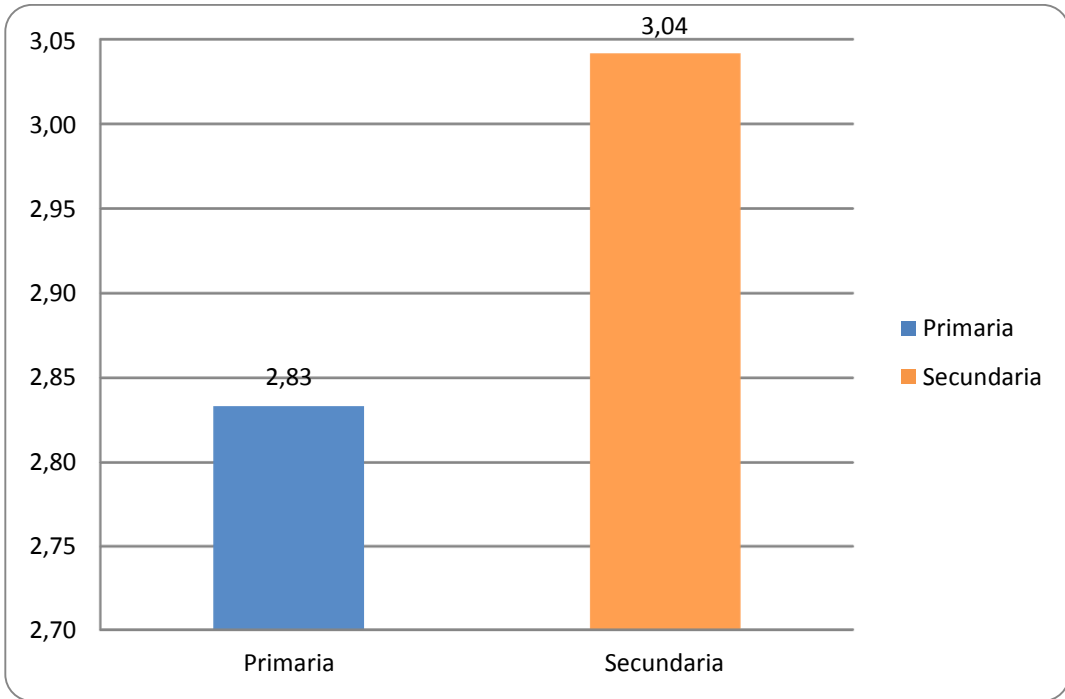


Figura 9: Promedio - Estilo liberal

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

#### 4.1.2 Análisis total

**Tabla 13**

*Estilos de liderazgo*

Nivel	Autoritario	Democrático	Paternalista	Participativo	Liberal	Estilo
Primaria	<b>4,17</b>	3,08	3,50	3,67	2,83	Autoritario
Secundaria	3,42	4,04	3,50	<b>4,17</b>	3,04	Participativo
<b>Total</b>	3,67	3,72	3,50	<b>4,00</b>	2,97	<b>Participativo</b>

Nivel	Autoritario	Democrático	Paternalista	Participativo	Liberal
Primaria	25	19	21	22	17
Secundaria	21	24	21	25	18
<b>Total</b>	22	22	21	24	18

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

#### **Interpretación**

Después de analizar cada uno de los estilos de liderazgo que caracterizan al personal directivo de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna, se presenta en la Tabla 14 un resumen de los valores medios obtenidos, los cuales resaltan que el estilo que más caracteriza a los directivos del nivel primario es el autoritario, mientras que a los directivos de nivel secundario es el

participativo; al analizar las respuestas de los directivos de la entidad, son los rasgos del estilo participativo los que más los caracterizan.

En base a la escala de valoración determinado en la tabla n° 05 se precisa que los directivos del colegio presentan niveles aceptables de rasgos participativos, democráticos, autoritarios y paternalistas y rasgos regulares del estilo liberal.

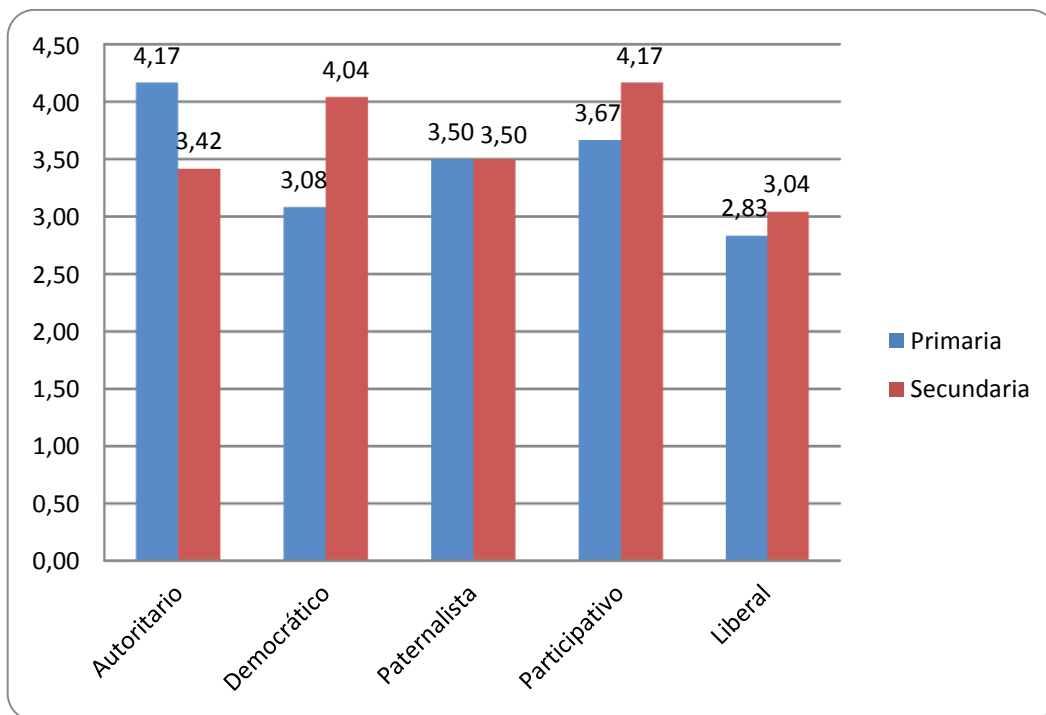


Figura 10: Estilos de liderazgo (por nivel)

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

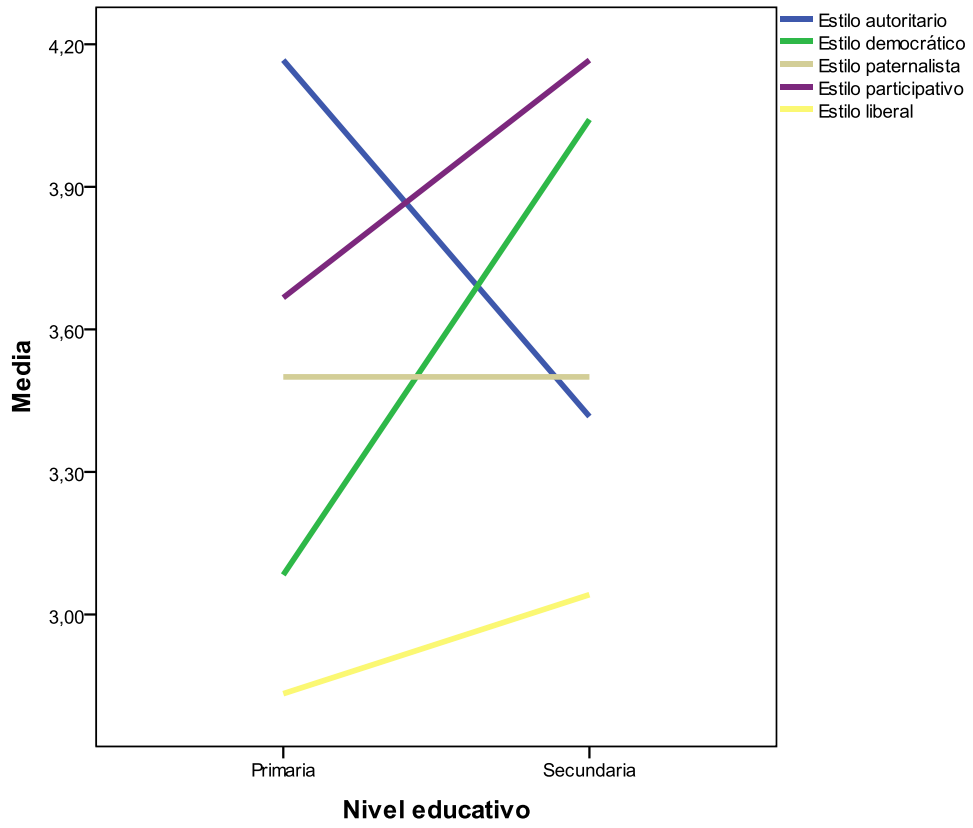


Figura 11: Estilos de liderazgo (por dimensión)

Fuente: Cuestionario de "Estilos de Liderazgo"

## 4.2 RESULTADOS: COMPROMISO DOCENTE

### 4.2.1 Análisis por dimensión

**Tabla 14**

*Compromiso normativo*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
<b>Compromiso normativo</b>	<b>86</b>	<b>3,7229</b>	<b>0,35756</b>

<b>Preguntas</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta I.E.	3,73	0,803
Realmente siento como si los problemas de la I.E. fueran míos.	3,41	0,726
Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi I.E.	3,66	0,644
Me siento ligado emocionalmente a mi I.E.	3,58	0,727
Me siento integrado plenamente en mi I.E.	3,71	0,571
Esta I.E. significa personalmente mucho para mí.	4,24	0,650

		<b>Nivel educativo</b>		<b>Estadístico</b>
<b>Compromiso normativo</b>	<b>Primaria</b>	<b>Media</b>		<b>3,6716</b>
		<b>Desv. típ.</b>		<b>,27975</b>
	<b>Secundaria</b>	<b>Media</b>		<b>3,7564</b>
		<b>Desv. típ.</b>		<b>0,39943</b>

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

### **Interpretación**

Los resultados guardan relación con la dimensión denominada "Compromiso normativo" cuyo valor medio fue de 3,72 y una desviación

típica de 0,358; que refleja que el personal docente de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna considera que cuenta con un nivel adecuado de compromiso normativo; siendo los del nivel secundario los que más resaltan dicha característica.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los docentes consideran que el colegio donde laboran significa mucho para ellos, y que estarían felices si pasaran el resto de su carrera magisterial ahí.

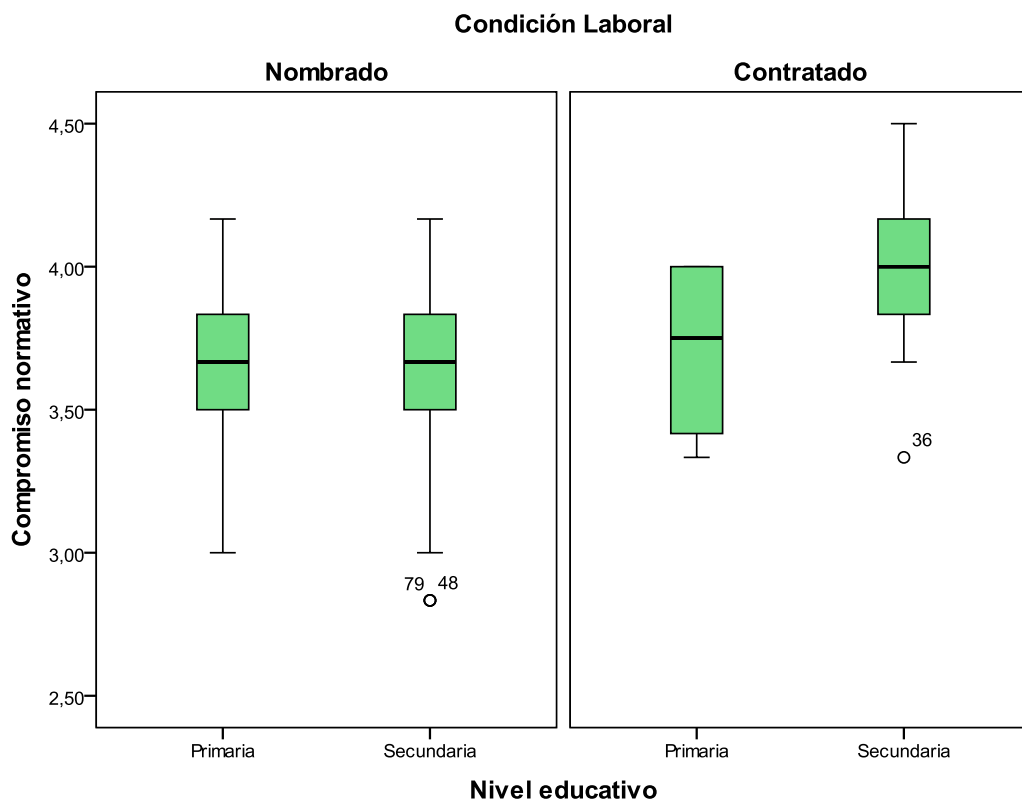


Figura 12: Compromiso normativo

Fuente: Cuestionario de “Compromiso Docente”

**Tabla 15***Compromiso de continuidad***Estadísticos descriptivos**

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
<b>Compromiso de continuidad</b>	<i>86</i>	<i>3,9109</i>	<i>0,47050</i>

<b>Preguntas</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Hoy permanecer en esta I.E., es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	<i>4,14</i>	<i>0,738</i>
Sería muy duro para mí, dejar esta I.E., inclusive si lo quisiera.	<i>4,15</i>	<i>0,678</i>
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi I.E. en estos momentos.	<i>3,45</i>	<i>0,777</i>
Siento como si tuviera muchas opciones de trabajo, pero no tanto como para pensar en salir de mi I.E.	<i>3,58</i>	<i>0,818</i>
Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la I.E., podría haber considerado trabajar en otro sitio.	<i>3,99</i>	<i>0,711</i>
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta I.E., es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	<i>4,15</i>	<i>0,760</i>

	<b>Nivel educativo</b>		<b>Estadístico</b>
	<b>Compromiso de continuidad</b>	<b>Primaria</b>	<b>Media</b>
<b>Desv. típ.</b>			<i>0,43254</i>
<b>Secundaria</b>		<b>Media</b>	<i>3,9776</i>
		<b>Desv. típ.</b>	<i>0,48623</i>

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

**Interpretación**

Los resultados guardan relación con la dimensión denominada "Compromiso de continuidad" cuyo valor medio fue de 3,91 y una desviación típica de 0,471; que refleja que el personal docente de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna considera que cuenta con un nivel adecuado

de compromiso de continuidad; siendo los del nivel secundario los que más resaltan dicha característica.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los docentes consideran que sería muy duro para ellos dejar la entidad, y que el permanecer en la entidad están tanto un deseo como una necesidad.

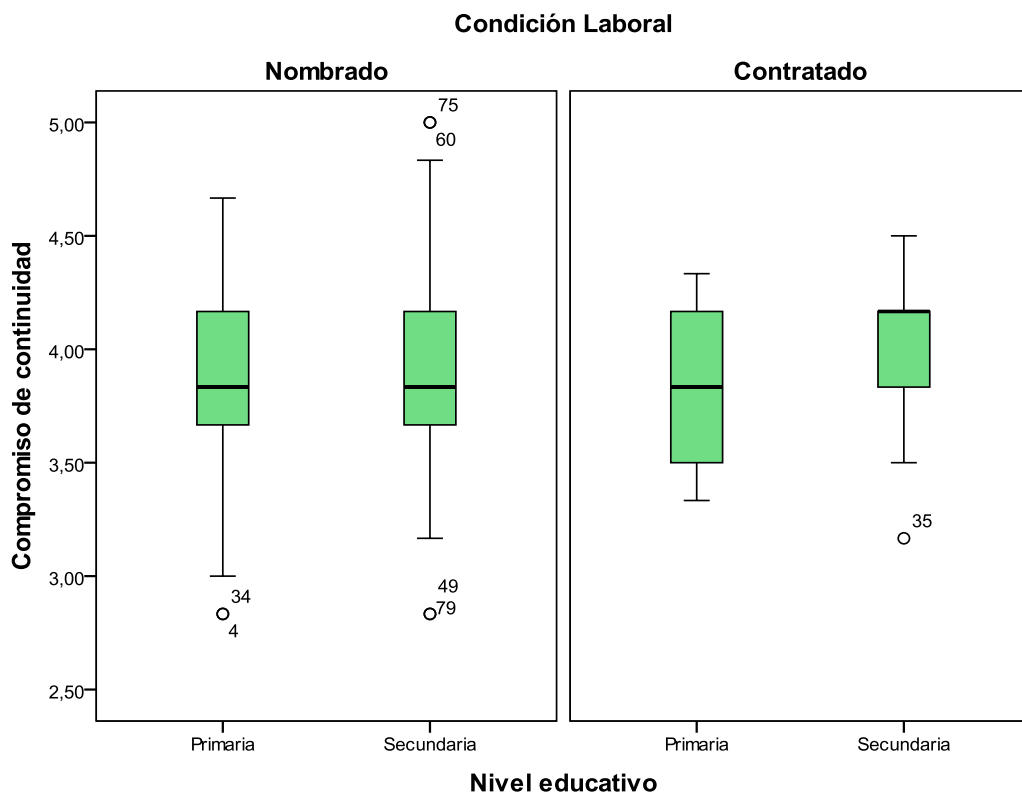


Figura 13: Compromiso de continuidad

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

**Tabla 16***Compromiso afectivo***Estadísticos descriptivos**

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
<b>Compromiso afectivo</b>	<b>86</b>	<b>3,8837</b>	<b>0,44286</b>

<b>Preguntas</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	3,60	0,638
Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi I.E. ahora.	3,59	0,709
Me sentiría culpable si dejara mi I.E. ahora.	3,99	0,819
Esta I.E. merece mi lealtad.	4,13	0,732
No abandonaré mi I.E. en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	3,79	0,753
Estoy en deuda con la I.E.	4,20	0,838

<b>Nivel educativo</b>		<b>Estadístico</b>	
<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Primaria</b>	<b>Media</b>	<b>3,8382</b>
		<b>Desv. típ.</b>	<b>0,39671</b>
	<b>Secundaria</b>	<b>Media</b>	<b>3,9135</b>
		<b>Desv. típ.</b>	<b>0,47197</b>

FUENTE: Cuestionario de "Compromiso Docente"

**Interpretación**

Los resultados guardan relación con la dimensión denominada "Compromiso afectivo" cuyo valor medio fue de 3,88 y una desviación típica de 0,443; que refleja que el personal docente de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna considera que cuenta con un nivel adecuado de compromiso

afectivo; siendo los del nivel secundario los que más resaltan dicha característica.

Siendo los aspectos más resaltados, el que los docentes consideran que están en deuda con la entidad, y que merece toda su lealtad.

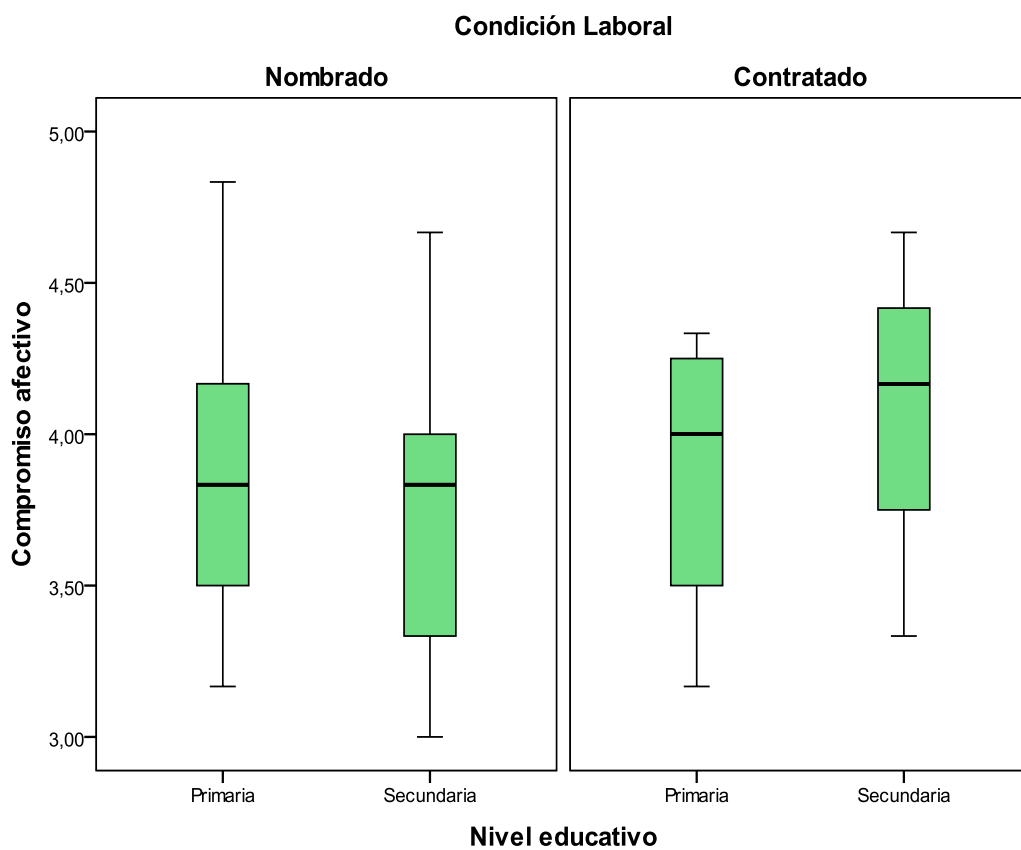


Figura 14: Compromiso afectivo

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

## 4.2.2 Análisis total

**Tabla 17**

*Compromiso docente*

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Compromiso docente	86	69,10	6,367

Nivel educativo			Estadístico
Compromiso docente	Primaria	Media	67,91
		Desv. típ.	5,446
	Secundaria	Media	69,88
		Desv. típ.	6,842

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

### Interpretación

Después de analizar cada uno de las dimensiones, se procede a efectuar un análisis global del comportamiento de la variable, de donde se obtuvo un valor medio de 69,10 y una desviación típica de 6,367; el cual al ubicarlo en la escala de valoración previamente determinada se concluye que el compromiso docente es adecuado. Además, ello es más resaltado por lo docentes de nivel secundario, y por los docentes contratados.

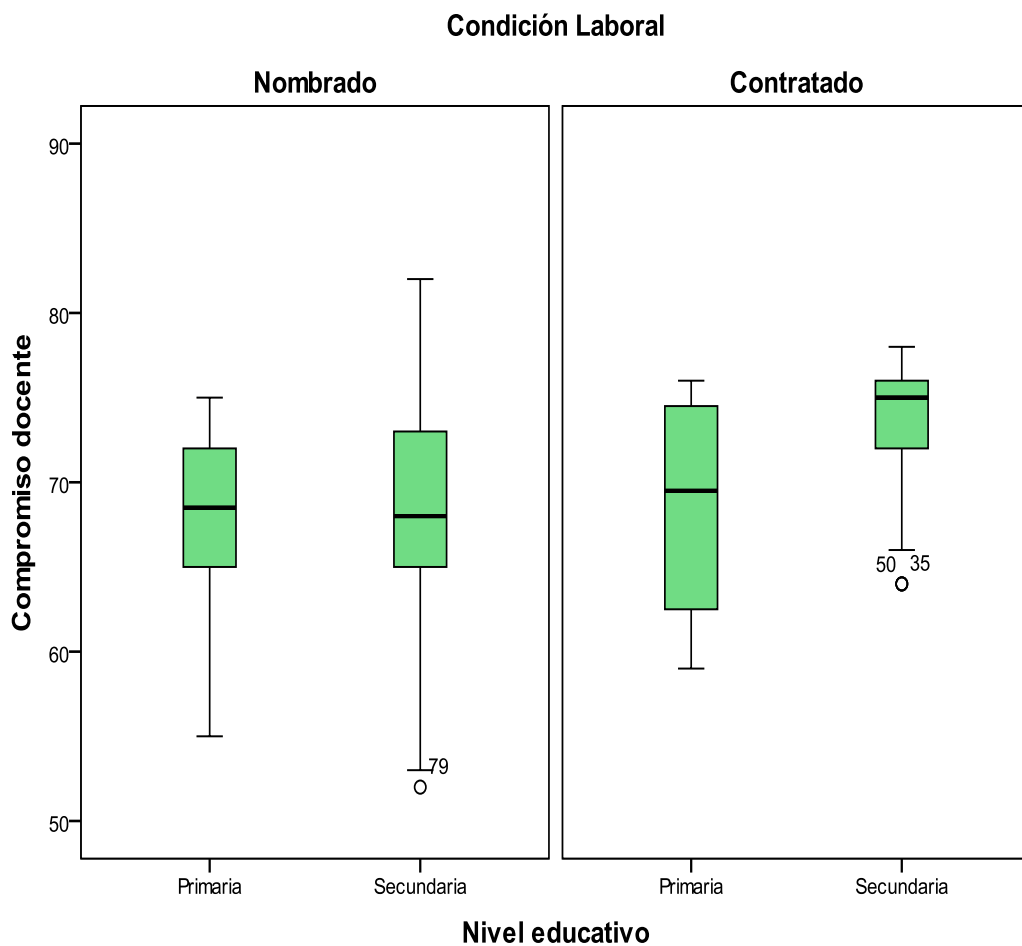


Figura 15: Compromiso docente (por nivel y condición laboral)

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

Siendo el compromiso de continuidad el más destacado, y el compromiso normativo el focalizado a reforzar.

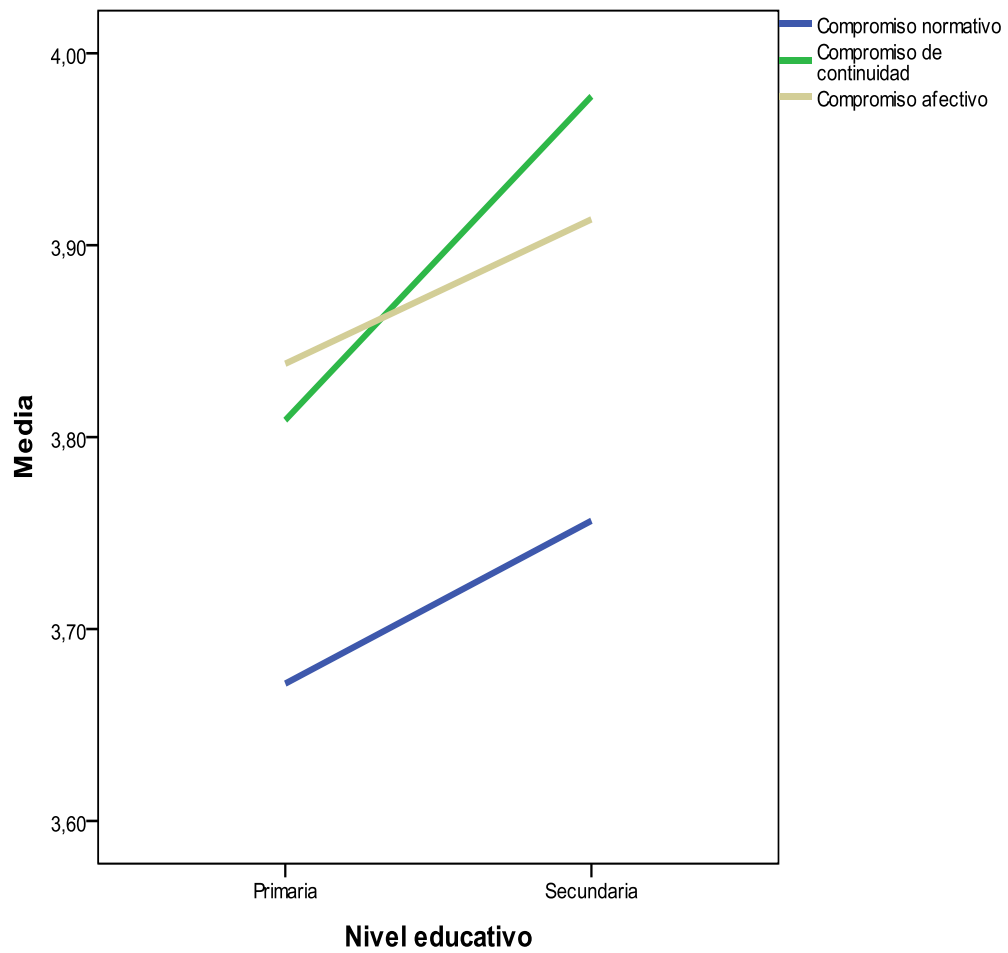


Figura 16: Compromiso docente (por dimensión)

Fuente: Cuestionario de "Compromiso Docente"

### **4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

#### **4.3.1 Contraste de hipótesis específicas**

**a)** La primera hipótesis específica es:

H<sub>0</sub>: El estilo de liderazgo que caracteriza a los directivos en la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna no es el autoritario.

H<sub>1</sub>: El estilo de liderazgo que caracteriza a los directivos en la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna es el autoritario.

Para contrastar dicha hipótesis se usaron los resultados obtenidos en la Tabla 14, de donde, el estilo que más caracteriza a los directivos del nivel primario es el autoritario, mientras que a los directivos de nivel secundario es el participativo; al analizar en forma global las respuestas de los directivos de la entidad, son los rasgos del estilo participativo los que más los caracterizan.

Por tanto, la hipótesis de investigación H<sub>0</sub> no se rechaza.

**b)** La segunda hipótesis específica es:

H<sub>0</sub>: El nivel de compromiso docente existente en la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna no es regular.

H<sub>1</sub>: El nivel de compromiso docente existente en la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna es regular.

Para lo cual, se usaron las respuestas logradas en la Tabla 18, donde se obtuvo un valor medio de 69,10 y una desviación típica de 6,367; que permite concluir que el compromiso docente es adecuado. Ello se complementa con la siguiente prueba de hipótesis para los resultados medios:

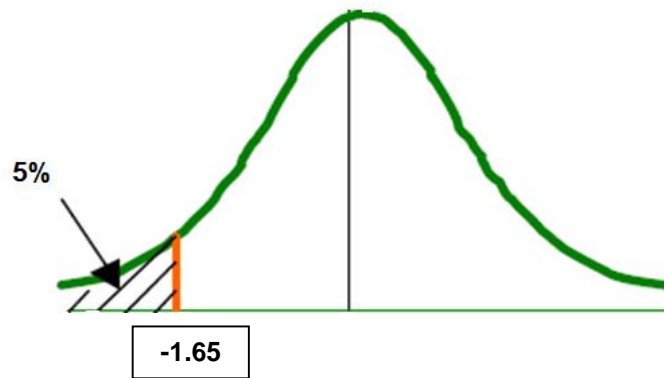
**H<sub>0</sub>:  $\mu \geq 63$  (compromiso docente adecuado o muy adecuado)**

**H<sub>1</sub>:  $\mu < 63$  (compromiso docente regular, inadecuado o muy inadecuado)**

Se procede a reemplazar en la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Se tiene:  $t = (69,10-63)/(6,367/86^{1/2}) = 8,88$



El valor de t de tabla al 5 % de significancia es de -1,65; y el valor de t calculado es de 8,88, el cual cae en la zona de No Rechazo de  $H_0$ ; es decir, ello permite concluir que el nivel de compromiso docente existente en la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna no es regular.

Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se rechaza.

#### 4.3.2 Contraste de hipótesis general

La hipótesis general es:

$H_0$ : El estilo de liderazgo no influye en el compromiso docente de la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna, en el año 2014.

$H_1$ : El estilo de liderazgo influye en el compromiso docente de la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna, en el año 2014.

En base a los resultados encontrados por niveles, se presente el siguiente cuadro resumen:

**Tabla 18**

*Estilo de liderazgo y compromiso docente*

<b>NIVEL</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>COMPROMISO DOCENTE</b>
Primaria	4,17 (autoritario)	67,91
Secundaria	4,17 (participativo)	69,88

Fuente: Ambos instrumentos

Se encontró que el estilo que más caracteriza a los directivos del nivel primario es el autoritario, y en el nivel secundario es el participativo; por tanto, al analizar los resultados promedios, un estilo de liderazgo participativo influye más en el compromiso docente, que un estilo de liderazgo autoritario u otro.

Por lo tanto, la hipótesis de investigación  $H_0$  se rechaza.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1.DISCUSIÓN**

En base a los resultados encontrados en la I.E. Enrique Paillardelli de Tacna, se tiene que el estilo que más caracteriza a los directivos del nivel primario es el autoritario, mientras que a los directivos de nivel secundario es el participativo; con respecto al análisis de cada uno de sus indicadores, se tiene:

- Con respecto al estilo de liderazgo “Autoritario”, el personal directivo considera que presenta un nivel elevado de rasgos autoritarios de dirección; resaltando que les gusta que les hagan caso a sus órdenes de forma inmediata, y que cuando toman una decisión la mantienen hasta el final.
- Con respecto al estilo de liderazgo “Democrático”, el personal directivo considera que presenta un nivel elevado de rasgos democráticos de dirección; resaltando que tienen confianza en la capacidad y buen juicio del personal docente, y que generalmente buscan que todos participen en la toma de decisiones.

- Con respecto al estilo de liderazgo “Paternalista”, el personal directivo considera que presenta un nivel regular de rasgos paternalistas de dirección; resaltando que hacen consultas a los docentes, pero que son ellos los que al final toman las decisiones, y que efectúa recomendaciones sobre cómo deben hacerse las cosas.
- Con respecto al estilo de liderazgo “Participativo”, el personal directivo considera que presenta un nivel elevado de rasgos participativos de dirección; resaltando que con frecuencia promueven la participación para cualquier actividad, y que buscan incentivar para que los docentes autocontrolen sus actos.
- Con respecto al estilo de liderazgo “Liberal”, el personal directivo considera que no cuentan con rasgos liberales de dirección; resaltando que si el grupo toma alguna decisión debe asumir las consecuencias de la misma, y confía en el personal docente por ello no se preocupan mucho por sus tareas.

Y sobre el comportamiento de la otra variable, se precisa que los docentes de la I. E. Enrique Paillardelli de Tacna, consideran que el nivel de compromiso para con su entidad es adecuado, siendo más resaltado por lo docentes de nivel secundario, y los contratados; con respecto al análisis de cada uno de sus indicadores, se tiene:

- Con respecto al indicador “Compromiso normativo”, el personal docente considera que su nivel es adecuado; resaltando que consideran que el colegio donde laboran significa mucho para ellos, y que estarían felices si pasaran el resto de su carrera magisterial en ese colegio..
- Con respecto al indicador “Compromiso de continuidad”, el personal docente considera que su nivel es adecuado; resaltando que consideran que sería muy duro para ellos dejar la entidad, y que el permanecer en la entidad están tanto un deseo como una necesidad.
- Con respecto al indicador “Compromiso afectivo”, el personal docente considera que su nivel es adecuado; resaltando que los docentes consideran que están en deuda con la entidad, y que merece toda su lealtad.

Dichos resultados referidos al estilo de liderazgo, logran coincidir con las conclusiones obtenidas por Goñi (2010) que precisa que los directivos, a través de su autopercepción, se caracterizan por un estilo de liderazgo con características transformacionales, y esto se ve reforzada por la percepción de las docentes, que indican que poseen condiciones de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica e inspiración; lo cual, es afín al estilo de liderazgo participativo

encontrado mayormente en la institución educativa “Enrique Paillardelli”. Y también con los resultados encontrados por Cuevas y Díaz (2005), que precisa que los directivos tienden a resaltar sus cualidades de líderes en las diferentes dimensiones analizadas, y que otra investigación debería evaluar el estilo de liderazgo, pero desde la perspectiva del docente.

Con respecto al compromiso con la entidad educativa, los resultados obtenidos logran coincidir con las conclusiones obtenidas por Butti (2008), que precisa que el grado de compromiso del docente presenta un aspecto fundamental en lo que refiere a su contrato laboral, y del cual se derivan ciertos comportamientos tanto individuales como colectivos; lo cual, es afín, con el compromiso de continuidad encontrado mayormente en la institución educativa “Enrique Paillardelli”, que implica la inversión de tiempo y esfuerzo que percibe el docente, tiene por su permanencia en el colegio y que perdería si abandona el trabajo.

## **CONCLUSIONES**

### **Primera**

La investigación abarcó al total de directivos (06) y docentes (86) de la institución educativa “Enrique Paillardelli”; se concluye que el estilo que más caracteriza a los directivos del nivel primario es el autoritario, y en el nivel secundario es el participativo. En base a los resultados promedios, el estilo de liderazgo participativo influye más en el compromiso docente, que un estilo de liderazgo autoritario u otro.

### **Segunda**

Se concluye que son los rasgos del estilo participativo los que más caracterizan al personal directivo de la institución educativa “Enrique Paillardelli” de Tacna. Además, presentan niveles aceptables de rasgos participativos, democráticos, autoritarios y paternalistas; y rasgos regulares del estilo liberal.

### **Tercera**

Se concluye que el compromiso docente del personal de la institución educativa “Enrique Paillardelli” de Tacna es adecuado. Y que el análisis por

indicador precisa que es el compromiso de continuidad el más destacado, y el compromiso normativo el focalizado a reforzar.

#### **Cuarta**

Se concluye que los estilos de liderazgo participativo y democrático presentan una relación directa y significativa con respecto al compromiso docente; mientras que los estilos de liderazgo autoritario y liberal presentan una relación inversa y significativa con respecto al compromiso docente; y que el estilo de liderazgo paternalista no genera una relación significativa con respecto al compromiso docente.

## RECOMENDACIONES

### Primera

En base a los resultados encontrados referente a los estilos de liderazgo en la institución educativa “Enrique Paillardelli” de Tacna, se recomienda implementar un “**Liderazgo Transformacional**”, dicha propuesta se basa en el Modelo de Leithwood (1996), el cual comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión, los cuales se precisan:

#### a) Dimensiones de liderazgo:

- Construir una visión de la escuela.
- Establecer las metas.
- Proveer estímulos intelectuales.
- Ofrecer apoyos individualizados.
- Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la entidad educativa.
- Inducir altas expectativas de realización (resultados).
- Construir una cultura escolar productiva.
- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

### **b) Dimensiones de gestión:**

- Preocuparse por el personal.
- Apoyo instructivo.
- Monitorizar las actividades de la escuela.
- Construir relaciones con la comunidad.

Siendo las metas fundamentales propuestas:

- Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.
- Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.
- Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

### **Segunda**

Para fortalecer el compromiso docente en la institución educativa “Enrique Paillardelli” de Tacna, se recomienda a los directivos lo siguiente:

- **Incrementar la participación en las decisiones:** Facilitar un ámbito para que tomen sus decisiones y respetarlas.

- **Mejorar el involucrarse en los resultados:** Hay que hacer saber al personal docente, cómo puede afectar su trabajo en los resultados pedagógicos esperados.
- **Sentido de pertenencia al grupo:** Los directivos deben desarrollar estrategias que permitan que el personal docente se identifique más con la visión institucional.
- **Ayudar a crecer:** Se debe impulsar una actitud laboral positiva, donde el directivo proporcione formación y potencie sus habilidades.
- **Retroalimentar:** El directivo debe proporcionar un feedback sobre el desempeño laboral del docente, indicando los puntos de progreso y aquellos que deben mejorarse.
- **Saber escuchar:** Son muy positivas los encuentros con el personal de forma periódica, para hablar de los temas que les preocupe.
- **Agradecimiento:** El directivo debe agradecer sinceramente los esfuerzos del personal a su cargo; a través, de por lo menos actos resolutivos.
- **Premiar la excelencia:** De la mano del agradecimiento, este otro punto es otra forma de recompensar los esfuerzos. Hay que reconocer y premiar al personal docente que presente un desempeño sobresaliente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A.; Rodríguez, A. y Salanova, M. (2000). Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados. Universitat Jaume.
- Alexander, J. (1994). El debate micro / macro. Universidad de Guadalajara. Guadalajara - México.
- Álvarez, M. (2001). El liderazgo de los procesos de mejora, en CANTÓN MAYO, I. (coord.): La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva. Madrid (España). Editorial CCS.
- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos. Escuela Española. Madrid (España).
- Amarate, A. M. (2000). Gestión directiva. Módulos 1 a 4. Magisterio del Río de la Plata (Buenos Aires-Argentina).
- Ansoff, I. y McDonnell, E. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. 2ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>

- Baker, K. (1995). Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling. *Human Relations*, 48, 2. Págs. 169-185.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York (EEUU). Editorial Free-Press.
- Bennis, W. y B. Nanus. (1995). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia. Editorial Norma.
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi. (1990). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona (España). Ediciones Griljalbo,
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid (España). Editorial La Muralla.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. New York (EEUU). Editorial Harper and Row.
- Butti, F. (2008). *Factores relacionados con el compromiso docente ante la tarea educativa*.
- Cabrera, G. (1996). *Apuntes de cátedra, comportamiento organizacional*. Universidad Central de Chile.
- Carvajal, G. (2002). *Estudio importancia del clima en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Castillo, J. y Limón, P. (2006). *Satisfacción laboral relacionada con los servicios de hospedaje y alimentación y compromiso en el trabajo de*

- los empleados de PEMEX. Universidad de Las Américas (México).  
Tesis para el título de licenciado en administración.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia.  
Editorial Internacional Thomson, S.A.
- Cordeiro, P. (1999). Liderazgo y comunicación en las organizaciones. Tesis  
en la Universidad Autónoma de Madrid (España).
- Cuevas, M. y Díaz, F. (2005). El liderazgo educativo en centros de  
secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta.  
Universidad de Granada (España). Recuperado de  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo.  
S.A. México. 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana  
Editores
- Davis, G. y Thomas, M. (1992). Escuelas eficaces y profesores eficaces.  
Madrid (España). Editorial La Muralla.
- Denison, D. (1996) ¿Cuál es la diferencia entre cultura organizacional y  
clima organizacional? Pp 619 – 654.
- Donnelly, J. ; Gibson, J. y Ivancevich, J. (1994). Fundamentos de dirección  
y administración de empresas. Editorial McGraw-Hill. España.
- Drucher, P. (1996). El líder del futuro. Editorial Deusto. Barcelona (España).

- Fischman, D. (2000). El camino del líder. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Flórez, J. (1992). El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad Pacífico. Perú.
- Freedman, M. y Tregoe, B. (2003). Liderazgo Estratégico: arte y disciplina. Recuperado de <http://www.miespacio.org/cont/gi/sello.htm>, México. Editorial McGraw-Hill
- Gento, S. (1995). El liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional. Organización y Gestión Educativa, 3, pp. 14 -19.
- Gómez, O. (2006). Liderazgo, gerencia y carisma. en <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>
- Goncalves, A. (1997). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Góngora, D. (2000). Clima organizacional: Un acercamiento a su definición.
- Goñi, L. (2010). Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local n° 02. Lima – Perú. [http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/INICIALEINFANCIA/R1849\\_Marden.pdf](http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/INICIALEINFANCIA/R1849_Marden.pdf)
- Hampton, D. (1989). Administración. México. Editorial McGraw-Hill

- Harper y Lynch. (1992). Motivación de personal y clima laboral. Barcelona (España). Editorial La Gaceta de los Negocios.
- Hellriegel, Jackson y Slocum. (2002). Administración: Un enfoque basado en competencias. 9ª Edición. Editorial Thomson.
- Henneman y Otros (1991). Administración de los recursos humanos. México. Editorial Cecsá.
- Hernández, M. (2006). Gerencia de recursos humanos vs. Gestión capital humano, bajo una mirada sistémica.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional. 7ª Edición. México. Editorial Prentice Hall Inc.
- Hidalgo C. y Abarca, N. (1994). Comunicación interpersonal: Programa de entrenamiento en habilidades sociales. 2ª Edición. Santiago. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hill-Jones. (1996). Administración estratégica: Un enfoque integrado. México. Editorial McGraw-Hill.
- Jiménez, A. (2001). Funciones de liderazgo de la administración educativa. Un análisis de la situación española. Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración, una perspectiva global. 11ª Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

- Leithwood, K., et al. (1996). Transformational school leadership. International Handbok of educational leadership and administration. Dordrecht, Kluwer, p. 785-840.
- Lorenzo, M. (2001). Visión actual del liderazgo en el sistema educativo español. Actas del I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español. Córdoba.
- Marcelo, C., y Estebaranz, A. (1999). Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio. *Educación*, nº 24, pp. 47-69.
- Martínez, J. (2001). Arqueología del concepto de compromiso social en el discurso pedagógico y de formación docente. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, núm 3, <http://redie.ens.uabc.mx/vol3no1/contenido-bonafe.html>. México.
- Mintzberg, H. (1991). El trabajo directivo. *Folklore y realidad*. pp.5-25. Díaz de Santos S.A., Madrid.
- Molins, M. (1998). Teoría de la planificación. CEP - FHE -UCV. Caracas (Venezuela).
- Morrow, P. (2003). Redundancia de concepto en investigación de organización: el caso de compromiso de trabajo. *Academy of Management Review*, 8 (3), pp.486-500.

- Oramas, L. (2004). Clima organizacional: Una perspectiva para su estudio e intervención. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones.
- O'toole, J. (1996). El liderazgo del cambio. México. Editorial Prentice Hall.
- Palma, S. (1999). Aspectos psicológicos del clima laboral. Texto 9ª Titulación Profesional Extraordinaria. UNMSM. Lima (Perú)
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Clima y cultura: Una evolución de sus concepciones.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1995). Administración escolar. 3ª Edición. C.A. Caracas (Venezuela). Editorial Biosfera.
- Ruiz, M. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas. México. Editorial Trillas.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona (España).
- Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires (Argentina). Ediciones Interoceánicas S.A.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. 6ª Edición. Editorial Pearson. México.
- Yulk, G. (2002). Liderazgo en las organizaciones. Editorial Printice Hall.
- Warren, B. (1990). Cómo llegar a ser líder. Santa Fe de Bogotá (Colombia). Editorial Norma.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### CUESTIONARIO: ESTILO DE LIDERAZGO

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará 30 ítems cada uno describe alguna forma de pensar o actuar de Ud. Coloque dentro del paréntesis un número dentro de la escala del 1 al 5, que mejor represente su forma de actuar.

1 = En total desacuerdo;      2 = En desacuerdo;      3 = regularmente de acuerdo;  
4 = De acuerdo;                      5 = Muy de acuerdo

Nivel: ..... Años de experiencia: ..... Sexo: .....

1. Cuando tomo una decisión generalmente la mantengo hasta el final. ( )
2. Me gusta que me obedezcan inmediatamente cuando doy una orden. ( )
3. No permito que se inmiscuyan en mis sentimientos cuando tomo una decisión para resolver una situación crítica. ( )
4. Generalmente soy yo quien toma las decisiones. ( )
5. Me gusta mucho formular y determinar los objetivos de la I.E. ( )
6. Usualmente tengo que ordenar y estructurar todas las situaciones de trabajo de la I.E. ( )
7. Tengo mucha confianza en la capacidad y buen juicio del personal. ( )
8. Siempre estoy muy preocupado por los docentes a mi cargo, tanto, en su aspecto personal como en su trabajo. ( )
9. Generalmente hago que todos participen en la toma de decisiones. ( )
10. Permanentemente pongo a consideración del personal, todos los problemas que se generan en la I.E. para que den su opinión. ( )
11. Casi siempre hago lo que el personal a mi cargo desea. ( )
12. Me gusta coordinar más que ordenar. ( )
13. Generalmente hago recomendaciones al personal a mi cargo, sobre como deben hacer las cosas. ( )
14. Soy muy tolerante cuando alguien "explota". ( )
15. Trato de hacer que las cosas sean más sencillas para mis colegas a cargo, quitando los obstáculos de su camino. ( )
16. Muchas de las cosas que hago es para proteger a los miembros de la I.E. ( )
17. A veces hago consultas a los docentes, pero generalmente soy yo quien toma las decisiones. ( )
18. Siento mucha satisfacción, sabiendo cuan necesario soy para la I.E. ( )
19. Siempre promuevo la participación de los docentes. ( )
20. Creo que los aportes que hacen los miembros de la I.E., siempre enriquecen las alternativas para la toma de decisiones. ( )
21. Me gusta crear situaciones para que los docentes a mi cargo asuman responsabilidades. ( )
22. Siempre escucho y analizo con detenimiento, las ideas de los demás. ( )
23. Solo acepto las ideas de los demás siempre y cuando crea que son posibles y prácticas. ( )
24. Incentivo al personal para que sean ellos quienes autocontrolen sus actos. ( )
25. Me gusta delegar funciones a algunos colegas para que sean ellos quienes tomen decisiones. ( )
26. Procuero no involucrarme en el trabajo que realizan los docentes. ( )
27. Creo que si los docentes toman decisiones, entonces también tienen que asumir

- sus responsabilidades. ( )
28. Dejo que los docentes se organicen libremente. ( )
29. No tengo mucha preocupación por los docentes, más si por la tarea que realizan,  
porque confié en ellos. ( )
30. Soy muy tolerante ante los fracasos de los demás. ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**AUTOR:** Stoner, J; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *“Administración”*.

## ANEXO 02

### CUESTIONARIO: COMPROMISO DOCENTE

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

Totalmente de acuerdo = 5  
De acuerdo = 4  
Indeciso = 3  
En desacuerdo = 2  
Totalmente en desacuerdo = 1

SEXO: ..... CONDICIÓN LABORAL: .....  
AÑOS DE EXPERIENCIA: ..... NIVEL: .....

1. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta I.E. ( )
2. Realmente siento como si los problemas de la I.E. fueran míos. ( )
3. Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi I.E. ( )
4. Me siento ligado emocionalmente a mi I.E. ( )
5. Me siento integrado plenamente en mi I.E. ( )
6. Esta I.E. significa personalmente mucho para mí. ( )
7. Hoy permanecer en esta I.E., es una cuestión tanto de necesidad como de deseo. ( )
8. Sería muy duro para mí, dejar esta I.E., inclusive si lo quisiera. ( )
9. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi I.E. en estos momentos. ( )
10. Siento como si tuviera muchas opciones de trabajo, pero no tanto como para pensar en salir de mi I.E. ( )
11. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la I.E., podría haber considerado trabajar en otro sitio. ( )
12. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta I.E., es la inseguridad que representan las alternativas disponibles. ( )
13. Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo. ( )
14. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi I.E. ahora. ( )
15. Me sentiría culpable si dejara mi I.E. ahora. ( )
16. Esta I.E. merece mi lealtad. ( )
17. No abandonaría mi I.E. en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella. ( )
18. Estoy en deuda con la I.E. ( )

### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AUTOR: Adaptado de Davis, K. y Newstrom, J. (2002). "Comportamiento humano en el trabajo".