



ESCUELA DE POST GRADO

## TESIS

EL LIDERAZGO DOCENTE Y SU IMPLICANCIA EN EL  
RENDIMIENTO ACADÉMICO  
DE LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL 2014

Presentado por:  
Margarita Lidia Cuzcano Manco

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2016

## **DEDICATORIA**

A mis padres por los valiosos consejos  
que siempre me brindaron.

## **RECONOCIMIENTO**

A la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación (EPCCOM) de la Universidad Nacional Federico Villareal, por brindarnos una valiosa información para realizar esta tesis y proponer recomendaciones acerca de cómo mejorar las relaciones entre el liderazgo y el rendimiento académico de sus alumnos y docentes.

## ÍNDICE:

### ÍNDICE

### RESUMEN

### ABSTRAC

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2 Delimitación de la Investigación.....	11
1.2.1 Delimitación espacial	
1.2.2 Delimitación social	
1.2.3 Delimitación temporal	
1.2.4 Delimitación conceptual	
1.3 Problema de investigación.....	13
Problema principal	
Problemas secundarios	
Objetivos de la Investigación.....	14
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
Hipótesis Variables.....	15
Hipótesis general.....	15
Hipótesis secundarias.....	15
1.5.3 Variables.....	16
1.5.3.1 Definición conceptual de variables .....	16
1.5.4 Matriz de Operacionalización de las variables las	18
Metodología de la Investigación .....	20
Tipo y Nivel de Investigación .....	20
a) Tipo de Investigación.....	20
b) Nivel de Investigación.....	20
1.6.2 Método y diseño de la investigación .....	20
a) Método de Investigación.....	20
b) Diseño de Investigación.....	20
1.6.3 Población y Muestra .....	21
a) Población.....	21
b) Muestra.....	21
1.6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
1.6.4.1 Técnicas.....	23
a) Técnicas.....	23
b) Instrumentos.....	24
1.6.1 Justificación e importancia de la Investigación.....	24
a) Justificación.....	24

b) Importancia.....	25
b) Limitaciones.....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO FILOSÓFICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 Fundamentos Ontológicos .....	26
2.2 El Fenómeno del Líder.....	28
2.3 Educación y liderazgo.....	29
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>31</b>
3.1 Antecedentes del Problema.....	31
3.1.1 Antecedentes Nacionales.....	32
3.1.2 Antecedentes Internacionales.....	44
3.2 Bases Teóricas.....	65
3.2.1 El Liderazgo Docente.....	65
3.2.1.1 Liderazgo.....	65
3.2.1.2 Dimensiones del Liderazgo.....	66
3.2.1.3 Estilos de Liderazgo.....	68
3.2.1.4 Estilo de Liderazgo y su relación con el Rendimiento Acad.	69
3.2.1.5 Componentes del Liderazgo.....	71
3.2.1.6 El Líder con creatividad.....	82
3.2.1.7 Fuentes del Poder en el Liderazgo.....	85
3.2.1.8 Trabajo en equipo.....	87
3.2.1.9 El Liderazgo, Estilos de liderazgo y el Liderazgo Pedagógico.	90
3.2.1.10 Liderazgo en las Universidades	93
3.2.2 El Rendimiento Académico.....	94
3.2.2.1 Aproximaciones del Rendimiento Académico	94
3.2.2.2 El conflicto y su relación con el Rendimiento Académico....	96
3.2.2.3 Investigación sobre el Rendimiento Académico.....	99
3.3 Definición de Términos Básicos.....	99
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>104</b>
4.1 Resultados finales de la Encuesta .....	115
4.2 Discusión de resultados.....	115
4.2.1 Prueba de Fiabilidad.....	115
<b>Conclusiones</b>	
<b>Recomendaciones</b>	
<b>Fuentes de información</b>	
<b>ANEXOS</b>	
<b>Matriz de Consistencia</b>	
<b>Cuestionario de Tesis</b>	
<b>Ficha de Observación</b>	

## RESUMEN

En la presente tesis desarrollada con la información de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación (EPCCOM) de la Universidad Nacional Federico Villarreal, se exponen los resultados del estudio de las relaciones entre el liderazgo docente y el rendimiento académico de los alumnos. Se realizó una encuesta a 220 alumnos, luego de obtener los resultados encontramos que la mayoría de docentes democráticos de la EPCCOM, tienen mínima implicancia en el logro de su rendimiento académico. En cuanto a los líderes autocráticos hay una mínima implicancia en los alumnos, su influencia en los rendimientos académicos es poco significativa. Acerca de la dimensión carisma se encontró que hay una relación poco significativa (0.052) entre docentes y alumnos dispuestos a intercambiar experiencias académicas que propician el mejoramiento en el rendimiento académico.

Contar con docentes con cualidades de líderes, especialmente por tratarse de una Escuela dedicada a difundir los conocimientos y habilidades de comunicación en sus cuatro especialidades permitirá optimizar el perfil ocupacional de los egresados de esta Facultad; y posteriormente se podrá implementar los cambios en todas las facultades de esta prestigiosa Universidad.

**Palabras clave:** Educación universitaria, Liderazgo. Rendimiento académico. Docencia universitaria

## **ABSTRACT**

In this thesis developed with information from the School of Advertising and Communication Sciences (EPCCOM) of the National University Federico Villarreal, the results of the study of the relationship between teacher leadership and academic performance of students exposed. a survey of 220 students was conducted after obtaining the results found that most democratic teachers of the EPCCOM, have minimal implications in achieving their academic performance. As for autocratic leaders there is minimal implications on students, their influence on academic performance is insignificant. About the size charisma was found that there is a very significant relationship (0.052) between teachers and students willing to exchange academic experiences that encourage improved academic performance.

Having hiring teachers with leadership qualities, especially because it is a school dedicated to spreading knowledge and communication skills in four specialties will optimize the occupational profile of the graduates of this faculty; and then you can implement changes in all faculties of this prestigious university.

**Keywords:** University Education, Leadership. Academic performance.  
University teaching

## SOMMARIO

In questa tesi sviluppata con le informazioni della Scuola di Pubblicità e Scienze della Comunicazione (EPCCOM) della National University Federico Villarreal, i risultati dello studio del rapporto tra leadership insegnante e rendimento scolastico degli studenti esposti . un sondaggio di 220 studenti è stata condotta dopo aver ottenuto i risultati che la maggior parte degli insegnanti democratici della EPCCOM, hanno implicazioni minime a raggiungere il loro rendimento scolastico. Per quanto riguarda i leader autocratici c'è implicazioni minime sugli studenti , la loro influenza sul rendimento scolastico è insignificante . Circa il carisma dimensioni è constatato che vi è una relazione molto significativa ( 0.052 ) tra docenti e studenti disposti a scambiare esperienze accademiche che favoriscono una migliore rendimento scolastico

Si sta assumendo insegnanti con qualità di leadership , soprattutto perché è una scuola dedicata alla diffusione delle conoscenze e la comunicazione in quattro specialità consente di ottimizzare il profilo occupazionale dei laureati di questa facoltà ; e quindi è possibile implementare i cambiamenti in tutte le facoltà di questa prestigiosa università.

**Parole chiave:** Università Istruzione, Leadership. rendimento scolastico. insegnamento universitario



## INTRODUCCIÓN

El continuo proceso de evolución que está ocurriendo en la educación de los países conduce a cambios y transformaciones en lo tecnológico y organizacional, de manera que en el futuro será diferente a la actual, la educación del futuro deberá ser una enseñanza primera y universal centrada en la educación humana.

Éstos deben reconocerse en su humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuanto es humano. Por lo tanto, lo humano es el único recurso vivo y dinámico de una organización, pues decide el manejo de los demás que son físicos o materiales; también posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

En tal sentido, el recurso humano protagonista en cualquier nivel educativo es el docente y el estudiante de quienes dependen principalmente la búsqueda de la excelencia o calidad del proceso enseñanza aprendizaje. En nuestro caso nos referimos a los alumnos de la Escuela Profesional de Publicidad y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Así, el objetivo principal de esta investigación es: Determinar qué influencia tiene el liderazgo docente en el rendimiento académico de los alumnos de Escuela Profesional de Publicidad y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Federico Villarreal 2014-1

En esta relación docente-estudiante, por su complejidad se presentan múltiples problemas, constituyendo una la formación docente misma, caracterizada por ser una actividad donde la comunicación suele sufrir severas interferencias debido al poco desarrollo comunicativo que evidencian los docentes,

manifestado en la baja producción oral y escrita, de igual forma recurrentemente se observa el escaso desarrollo de los procesos cognitivos, bajos niveles de reflexión y deficiencia para consolidar un pensamiento creativo.

Por ello, los docentes universitarios deben mejorar la capacidad de hacer que las instituciones de educación superior desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones. Según el exponente de la administración: Robbins (2009). Ante tal situación, se hace necesaria la insistencia de actuación del docente con características de líder; entendiéndose como tal: “La capacidad de influir en un grupo para que logren las metas”. De lo planteado, se desprende la necesidad de profundizar en la teorización del liderazgo por cuanto involucra un proceso de influencia, es decir, el docente ejerce una influencia decisiva, ya sea consciente o inconscientemente, en lo que los estudiantes quieren saber y sepan pensar, pues éste es percibido generalmente como un modelo a seguir.

Con relación a lo expuesto, se plantea una conducta del docente como líder, la cual varios autores, entre ellos Bateman y Snell (2001), Cardona (2001), De Cenzo, y Robbins (1996), Koontzy Weihrich (1998) se identifican con el término estilo de liderazgo que son: el liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal; sin embargo, los años recientes se ha desarrollado la teoría antropológica humanista relacional perezlopiana la cual distingue tres tipos de liderazgo; transaccional, transformador y trascendental, la cual enfatiza la relación de influencia que existe entre el líder y el colaborador. Con la finalidad de beneficiar el rendimiento cognitivo y emocional de los alumnos, porque es lo que necesita la sociedad del futuro.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el ámbito universitario se utilizan diversos recursos, algunos de ellos ofrecidos por el ente educativo, tales como infraestructura, mobiliario, equipo, bibliotecas, etc. Así mismo, por parte de los docentes se ofrecen recursos cognitivos, experiencia, afectividad, empatía y por parte de los alumnos los recursos que se le exigen son generalmente; dedicación, atención, resolución de tareas, ejercicios, etc.

Entre estos recursos que nos interesa estudiar están los que el docente debe ejercer, como son su capacidad de enseñanza, específicamente su don de líder, cualidad con la que se pueda motivar a los docentes con el fin de aumentar su rendimiento académico. Esta cualidad, es cuestionada por los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la de la Universidad Nacional Federico Villarreal. O al menos una gran parte de los estudiantes, no reconoce al líder docente, si lo hacen es muy reducido el número de docentes que merecen esta calificación.

Por lo cual nos interesa conocer si este liderazgo existe, es incipiente o quizá frecuente entre los docentes nombrados y contratados, que tienen a su cargo

la enseñanza universitaria. Así mismo, deseamos conocer si en el rendimiento académico, que en los últimos años ha ido decreciendo, en lo que respecta a comprensión y otros factores cognitivos, nos interesa conocer cuál es la influencia del liderazgo en el rendimiento académico de los alumnos.

## **1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El trabajo de investigación se realizó con los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal 2014

### **1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL**

Abarcó una población objetivo de 636 alumnos y una muestra de 220 alumnos del nivel universitario, un 34.59% de alumnos entre el primer y quinto año de la carrera profesional de Ciencias de la Comunicación. Que son unidades de análisis con suficiente capacidades para someterse a un experimento y contribuir a demostrar las bondades de la implicancia del liderazgo docente, ejercido por 44 profesionales entre nombrados y contratados, que influirían con sus habilidades de liderazgo en el rendimiento académico de los alumnos.

### **1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Abarco el desarrollo de la investigación seis meses de enero hasta junio del 2014.

#### **1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

De los diferentes conceptos que abarcan el campo educativo y cultural se trabajará con dos conceptos muchas veces utilizados durante el proceso de enseñanza aprendizaje el rendimiento académico

### **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cuál es la implicancia del liderazgo docente en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal .2014?

#### **1.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- ¿De qué manera el líder democrático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal .2014?
- ¿De qué manera el líder autocrático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal .2014?
- ¿De qué manera el líder carismático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal .2014?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la implicancia del liderazgo docente en el rendimiento académico de los alumnos de Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal .2014

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar de qué manera el líder democrático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal .2014
- Determinar de qué manera el líder autocrático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.2014
- Determinar de qué manera el líder carismático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal. 2014

## **1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El liderazgo docente tendrá implicancia significativa en el rendimiento académico de los alumnos de Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villareal 2014

### **1.5.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- El líder democrático tendrá implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villareal 2014
- El líder autocrático tendrá implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villareal 2014
- El líder carismático tendrá implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villareal 2014

### 1.5.3 VARIABLES

a) Liderazgo docente:

- Democrático,
- Autoritario,
- Carismático.

b) Rendimiento académico: - En relación a las calificaciones de los alumnos:

- Cumplimiento con tareas académicas.
- Resolución de ejercicio.
- Dedicación del estudio.

#### 1.5.3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

**a) Variable liderazgo docente:**

Se consideraron los estilos básicos de liderazgos que han sido definidos a través de los años por diversos autores y a su vez los estilos más conocidos por Directores.

- **Liderazgo Carismático:** Se entenderá como un líder carismático aquel que es innovador y creativo, que no tiene en cuenta la administración ordenada, que posee cualidades sobrenaturales adjudicadas por los seguidores, innata capacidad de mostrar emociones fuertes, suscita un profundo compromiso, brinda a los miembros del grupo un sentido de valor trascendente.
- **Liderazgo Autocrático:** Entiéndase por líder autocrático aquel que solo desarrolla el acto de mandar, este no trata de saber lo que piensan sus subordinados, los trata como simples lacayos, dándoles órdenes que deben ejecutarse sin discusión, sus colaboradores lo siguen por obediencia y en forma pasiva, es una persona que da órdenes, es dogmático e impositivo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.



- **Liderazgo Democrático:** Las principales características están representadas por el justo equilibrio entre el hacer y las responsabilidades que posee. El líder democrático procura que los miembros del equipo de trabajo participen en la formulación de los programas de acción para
  
- Cumplir con los objetivos planteados previamente. Da a todos los participantes una amplia perspectiva de la razón y de la continuidad de las actividades a emprender y, cuando sugiere una mejor ejecución del trabajo, solicita la opinión de todos los participantes y lo hace en un modo que admite siempre otras alternativas de desarrollo.

#### **Resultados académicos::**

- 1) Altos resultados académicos a los logrados por los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal a partir de 15 a 20
  
- 2) Resultados Académicos medios, son los logrados por los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, a partir de 11 a 14
  
- 3) Bajos resultados académicos los logrados por los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, menores de 10

#### **1.5.3.2 VARIABLES INTERVINIENTES:**

La intervención de estas variables pueden modificar los resultados.

Nivel socioeconómico, edad, y género. Así como la composición del hogar y sus condiciones económicas.

## 1.5.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo a los estilos del perfil de liderazgo de Morris

Tipo de Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable X:</b> Liderazgo docente:	El liderazgo docente, entendiéndose éste como la manera particular utilizada por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada docente tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como el de los alumnos.	DEMOCRÁTICO	Equidad
			Comparte opinión
			Hace participar
			Razonabilidad
		AUTORITARIO	Impositivo
			Resuelve el problema
			Toma decisiones
			Obediencia
		CARISMÁTICO.	Admiración
			Sabe escuchar
			Respeto
			Empatía
<b>Variable Y:</b> Rendimiento académico	Son las calificaciones escolares; razón de ello que existan estudios que pretendan calcular algunos índices de fiabilidad y validez de éste criterio considerado como `predictivo´ del rendimiento académico.	CUMPLIMIENTO CON TAREAS ACADÉMICAS	Entrega a tiempo
			Compromiso
			Termina todas la tarea
		RESOLUCIÓN DE EJERCICIO.	Ejecuta procedimientos
			Cumplimiento
			Es ordenado
		DEDICACIÓN EN EL ESTUDIO	Estructura su tiempo
			Manejo de técnicas
			Completa los temas

<b>VARIABLE X: Liderazgo docente</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
DEMOCRÁTICO	Equidad Comparte opinión Hace participar Razonabilidad
AUTORITARIO	Impositivo Resuelve el problema Toma decisiones Obediencia
CARISMÁTICO.	Admiración Sabe escuchar Respeto Empatía

<b>VARIABLE Y : Rendimiento académico</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
CUMPLIMIENTO CON TAREAS ACADÉMICAS.	Entrega a tiempo Compromiso Termina todas la tarea
RESOLUCIÓN DE EJERCICIO.	Ejecuta procedimientos Cumplimiento Es ordenado
DEDICACIÓN DEL ESTUDIO.	Estructura su tiempo Manejo de técnicas Completa los temas

## **1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **a) TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La tesis es de tipo Sustantivo y Básico dado que se dedica a mostrar la realidad de las implicancias entre docentes líderes y sus alumnos.

#### **b) NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La tesis es del nivel descriptivo, para saber cuál es la implicancia del liderazgo docente en los rendimientos académicos de sus alumnos

### **1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de aplicación es del método deductivo, es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular utilizando la observación como comprobación de datos estudiados..

#### **b) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Es de diseño No experimental de corte Transversal, porque el estudio se realizó en un solo periodo de abril-agosto 2014-1, sin necesidad de manipular variables para su desarrollo.

### 1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### a) POBLACIÓN

AÑO	CICLO	H	M	
1	1	50	50	100
	2	50	50	100
2	3	40	40	80
	4	40	40	80
				0
3	5	35	25	60
	6	30	25	55
				0
4	7	18	27	45
	8	14	24	38
5	9	18	25	43
	10	15	20	35
				636

#### b) MUESTRA

Se aplicó la muestra representativa calculada con la intervención de alumnos de las diferentes especialidades y reconociendo la muestra ajustada mediante la aplicación de la fórmula que corresponde a los estadígrafos Fisher, Arkin y Kolton (Pulido, 1981:100)

$$n = \frac{N}{(N-1) K^2 + 1}$$

$1 + \frac{663}{1400} = 4.4975$       Luego:  $n' = \underline{663}$

**\*Margen de confianza del 95%**

\*Margen de error  $\pm 5\%$

$$n' = 2$$

Solamente se ha aplicado la fórmula para determinar la Muestra probabilística Aleatoria simple (MAS).Entonces, la muestra seleccionada resultará conformada por **220 estudiantes**

Aplicando la estratificación con:  $n/N \times nh$

Encontramos que:

AÑO	CICLO		$n/N \times nh$
1	1	100	
	2	100	
2	3	80	
	4	80	
		0	
3	5	60	
	6	55	
		0	
4	7	45	
	8	38	
5	9	43	
	10	35	

### UNIDAD EN ESTUDIO

La muestra considerada es no probabilística de denominación “muestra de sujetos voluntarios” puesto que los escogidos no dependen de una probabilidad, luego ha dependido exclusivamente de decisión personal ya que están en relación con los objetivos de estudio del esquema de investigación y a su vez permite la asociación de las variables determinadas cuyos resultados servirán de información, para poder así, tomar decisiones que pudieran afectar a una población mayor.

## **Sujetos de Estudio**

Estudiantes universitarios de la EPCCOM de la Fac. CC.SS. UNFV

Se ha considerado trabajar con todos los alumnos de la EPCCOM, puesto que son alumnos que han definido su área de interés en relación a los planes diferenciados definidos por cada uno de los establecimientos en estudio y su edad cronológica permite establecer que su desarrollo evolutivo en lo físico ya ha alcanzado un nivel apropiado no existiendo así un problema de disarmonía, que por lo general manifiesta problemas y rechazo a las normas establecidas y por ende en muchas ocasiones rechazo a sus profesores, padres y apoderados que son quienes hacen cumplir estas normas.

La investigación se inscribe en el paradigma descriptivo ya que pretende medir la implicancia del Liderazgo Docente en el rendimiento académico de los alumnos de la EPCCOM Fac. CC-SS-UNFV 2014-1, el que luego se transformará en un estudio comparativo que permitirá comparar las variables en distintos establecimientos de acuerdo a su dependencia. Toda la información se obtuvo a través de encuestas que se aplicaron a Profesores y Alumnos de las unidades educativas en estudio, información que se ordenó con la ayuda de los estadígrafos apropiados.

### **1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **1.6.4.1 TÉCNICAS**

##### **a) Técnica a aplicarse:**

El trabajo se realizó por los investigadores, y es de carácter académico y de primera fuente.

1. **Técnica de Fichaje:** para recolectar datos que permita reforzar las bases teóricas científica con apoyo de la Técnica de Observación de fuentes teóricas y bibliográficas.

2. **Técnica de la Encuesta:** a través de esta técnica se recogió de primera mano, en forma concreta, directamente los tipos y niveles de relaciones humanas en una institución de manera sistemática y transversal.

#### **b) Instrumentos**

1. Aplicar una encuesta y su instrumento el cuestionario, aplicado a los docentes para evaluar el Clima de los profesionales en la implicancia con sus alumnos.
2. **La escala de Likert** que se aplicará a los alumnos de la institución Educativa para recoger la información y establecer los niveles en torno de la motivación del logro profesional.

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

#### **a) JUSTIFICACIÓN**

Al estar la educación inserta en una sociedad compleja con múltiples expresiones e intereses diversos, los liderazgos desarrollados en ella se espera que cumplan con los propósitos filosóficos, doctrinarios, legales y administrativos de modo de alcanzar, en sus alumnos, los rendimientos académicos deseados. Y esta investigación permitirá conocer esta realidad,

Socialmente la universidad implica distintas maneras de participación e integración, diferentes modelos de liderazgo, que van en la consecución de los objetivos organizacionales, y que deberían aunar sus esfuerzos tendientes hacia una gestión educativa de calidad.

La aplicación de las recomendaciones de esta investigación permitirán a los directivos y docentes, tomar decisiones en la gestión educativa, logrando



mejorar la relación docente, alumno y así impulsar positivamente el rendimiento académico.

Como investigadores nos sentiremos muy satisfechos si este trabajo sirve para mejorar los objetivos académicos de cualquier grupo de estudiantes universitarios.

## **b) IMPORTANCIA**

Es relevante mencionar que todas las universidades deben hacerse responsables de los rendimientos académicos que obtienen sus alumnos, que normalmente son comparados con los obtenidos en el ámbito local, nacional e internacional, lo que conlleva a revisar las situaciones que están incidiendo directamente en los resultados, tanto desde una perspectiva positiva, como negativa.

En este sentido es que se hace necesario ver la implicancia que tienen los estilos de liderazgos, (Democrático, autocrático y carismático) en el rendimiento académico, estilos que serán analizados en relación a los comportamientos de sus profesores sean estos alegres, optimistas pasivos o agresivos, sobre la base de las opiniones establecida por sus alumnos donde profesores y alumnos deberán responder encuestas que aportarán información que se comparará con los resultados académicos estableciendo así, que estilos generan altos o bajos resultados académicos en los estudiantes universitarios

## **c) LIMITACIONES**

- Escasa bibliografía especializada en liderazgo docente universitario en la biblioteca de la Escuela de Post grado.
- Posible ocultación de los defectos inherentes al docente, en el momento de responder las encuestas.
- Mínima participación de las autoridades, o voluntad de apoyar la ejecución de este trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO FILOSÓFICO**

#### **2.1 Fundamentos Ontológicos**

Según Estrada Mejía (2007) a través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos. El recorrido por la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad.

El análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización, para realizar las acciones necesarias que permitan potencializarlas para facilitar así el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron

exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial.

Este desarrollo del liderazgo hoy en día está insertado en el corazón de las organizaciones. Así, Fullan M. (2014) las escuelas de administración y negocios enfrentan el reto de preparar y desarrollar en sus estudiantes las competencias gerenciales que permitan posteriormente al profesional desempeñarse como un líder creador de riqueza y de mejores formas de vivir y convivir en una sociedad en crisis. Estas escuelas fueron las primeras en introducir, la enseñanza del Liderazgo en las aulas, Luego las universidades privadas incluyeron la temática en los cursos así como en la dinámica del docente.

Tradicionalmente la educación universitaria se ha enfocado en el aprendizaje de técnicas que expanden el hacer. Enfoque que se privilegia en las cátedras relacionadas con el liderazgo. El biólogo chileno, Dr. Humberto Maturana y el filósofo en Ontología, Dr. Rafael Echeverría, quienes postulan la necesidad de evolucionar de un gerente capaz, propio del trabajo manual de la era industrial, a un gerente co-inspirador, que en el conversar coordina y construye los significados del trabajo con su equipo de colaboradores. Las competencias propias de este nuevo gerente se le denominan liderazgo ontológico. El nombre le da carácter y contenido al desarrollo de la cátedra, en la medida en que el enfoque es cambiar el observador que somos a partir del modelo OSAR de Echeverría. En este sentido el liderazgo ontológico es: Cambiar la naturaleza de nuestro observador para transformar la forma en que convivimos.

## 2.2 El Fenómeno del Líder

De acuerdo con Tomas M. (2014) abordar el liderazgo desde la ontología, requiere partir del principio de la acción: "No solo actuamos de acuerdo a como somos, también somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser." Así podemos preguntarnos por las acciones que determinan el ser o no ser del Líder.

Los seres humanos somos observadores del mundo, vivimos en sistemas que viven en el lenguaje y a través del lenguaje hacemos interpretaciones acerca de cómo el mundo es para nosotros. Esas interpretaciones también estén acotadas por la interpretación del entorno en el cual nos hemos desarrollado y donde nos movemos actualmente. Nos lleva a pensar de que a eso que denominamos "la realidad", es una interpretación personal que hacemos en un momento determinado, basado en interpretaciones, opiniones y juicios pertenecientes a una comunidad y en relación a preocupaciones futuras.

Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, El Liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Puede decirse que la Filosofía de Liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos también. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

De acuerdo a Borg (2009) la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, Por grupo debe

entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el Líder.

La Filosofía de liderazgo es universal, existe desde los inicio de la humanidad y en la actualidad se ha convertido en el punto clave de toda organización, institución, sistema, comunidades y naciones. Es importante el liderazgo para todos los seres humanos, porque debemos estar orientados y guiados en la búsqueda de objetivos para alcanzar metas propuestas en la visión. La definición de liderazgo es amplia y aplicable a casi todas las situaciones de interacción humana. Tomamos al liderazgo como una función social, antes que como un rasgo de personalidad. Todo ser humano es un líder potencial y en la medida que desarrolla sus habilidades podrá desempeñar esa función adecuadamente. En nuestra opinión debemos señalar que todavía quedan muchos puntos por aclarar del liderazgo carismático ya que los estudios realizados no han llegado a su plenitud.

Así mismo, los docentes de todas las universidades podrían maximizar sus esfuerzos y contribuir con el mejoramiento del rendimiento académico de sus alumnos, si se alinean al liderazgo, como una herramienta para ejercer influencia, en pro del bienestar de los estudiantes.

### **2.3 Educación y liderazgo**

De acuerdo con Maturana (2014) "Una Universidad es un espacio artificial de encuentros de maestros y estudiantes como personas que tienen distintas historias experienciales, y que están dispuestas durante un tiempo a convivir y

transformarse juntos en una relación de confianza y colaboración en el mutuo respeto. Los estudiantes van a ampliar su ámbito de reflexión y acción como menores que reconocen su deseo de ampliar su saber-hacer. Los maestros van a crear ámbitos de reflexión y acción que ellos consideran oportunos y adecuados como mayores que aceptan la responsabilidad de convivir con los menores en un saber-hacer que estos creen que ellos les pueden ofrecer”

La educación ocurre como una transformación en la convivencia en la que quienes conviven conservan su individualidad mientras se transforman en coherencia recíproca en el ámbito de convivencia en que se encuentran en tanto esta convivencia dura. Un observador diría que los estudiantes aprenden el vivir de sus maestros, y que éstos aprenden el vivir de los estudiantes. Y todo esto ocurre espontáneamente de manera inconsciente.

Además, como el vivir de una persona ocurre como un fluir operacional-relacional de emociones y quehaceres que surgen en cada instante desde la dinámica de sus sentires íntimos, estos sentires íntimos están siempre presentes dando forma a como la persona se relaciona en cada instante.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Se revisó publicaciones existentes a nivel nacional e internacional, realizando una exhaustiva búsqueda, el número de investigaciones sobre cultura y clima encontrados en las diferentes instituciones visitadas es limitado. El enfoque utilizado por cada uno de los investigadores nos muestra la posibilidad de contar con muchas variables que posee dicho tema con las que se pueden relacionar. Algunos de los trabajos que se presentan en esta parte de los antecedentes parecieran no establecer ninguna relación con nuestra investigación, porque investigan variables diferentes a las planteadas en nuestro trabajo, por la utilización de diferentes instrumentos y diferentes tamaños de la muestra.

Con el presente trabajo de investigación se intenta conocer la influencia del liderazgo del docente en el rendimiento académico de los alumnos que permita, determinar qué estilos de Liderazgo generan altos o bajos resultados académicos en los estudiantes universitarios y contribuir en el proceso educativo de calidad.

Se presentan investigaciones de antecedentes relacionados con las variables de investigación de características sustanciales teórico-científicas.

### **3.1.1 ANTECEDENTES NACIONALES**

#### **3.1.1.1 Tesis: *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima***

**Autora: Patricia Medina Zuta**

**Universidad: UPCP**

Resumen: Desde la década del 50, los colegios de gestión cooperativa surgieron como alternativa democratizadora en la educación de nuestro país.

La calidad educativa de aquel entonces, se restringió a cierto segmento poblacional con mayor poder adquisitivo. La iglesia tendría un protagonismo de exclusividad en la constitución de estas elites (Hoyos, 2001).

Fue así, que por mucho tiempo la gestión cooperativa en la educación peruana adquirió un prestigio y una relevancia consolidada en sus principios y en sus niveles de estructura interna, como posibilidad de poner en práctica la participación horizontal entre padres, maestros y alumnos.

Actualmente los colegios de gestión cooperativa, parecieran haberse ido rezagando ante la competitividad de nuevas opciones educativas. Esto afectaría la trascendencia social de sus inicios, adoptándose nuevas configuraciones muy desvinculadas a estos propósitos (Corvetto, 1986; Hoyos).

Es posible, el surgimiento de un desequilibrio con mayor peso en la representación de los padres de familia, y con menor peso en los docentes como figura real de la autoridad educativa. “El riesgo que define al estado familiar es su deseo de contar con autoridad educativa única que establezca una armonía – bien podría uno decir, una relación esencial – entre el bien individual y el bien social, que se base en el conocimiento” (Gutman, 2003: 28)



Nuestra investigación fue realizada en un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima con más de cuarenta años de existencia institucional, (2001). Presentando en la dinámica docente, la tendencia a un modelo adhocrático, propio de una meritocracia de tipo colaborativo (Mintzberg, 1992).

La inestabilidad en la permanencia de las autoridades educativas, estaría ocasionándose debido a las influencias de orden político en la administración de la cooperativa. Frente a esta situación, la continuidad en el tiempo, de algunos docentes, influenciaría de manera importante en el desarrollo de la identidad y de la cultura organizacional.

Los docentes con mayor permanencia estarían en posibilidad de acceder a cargos directivos de segundo orden, como una coordinación académica y en algunos casos de primer orden, como la propia Dirección; generándose la posibilidad de un liderazgo formal rotativo.

Si bien todas las organizaciones necesitan renovarse y re estructurarse continuamente debido a los cambios vertiginosos e incesantes de la realidad, los colegios cooperativos no podrían ser la excepción. Es prioritario fijar la atención en el liderazgo docente, que cobraría importancia en los propósitos de re estructuración de la escuela como organización educativa.

### **3.1.1.2 Tesis: *Modelos de investigación sobre eficacia escolar destacan el rol decisivo del Director.***

**Autor: Tesis de Daniel Vásquez**

Resumen: Estudio experimental con la variable estilos de liderazgo, en una muestra mayor (y a nivel distrital, regional y nacional).

En los últimos años se ha puesto a los procesos de cambio y mejora de la escuela, en el centro de la atención de la política educativa. La meta es el logro de instituciones educativas eficaces, entendiéndose eficacia como un

componente de calidad educativa. En este sentido, la evaluación de las instituciones educativas constituye un objetivo esencial dentro de dicha política en el Perú y en Latinoamérica.

En la evaluación de instituciones educativas eficaces se ha priorizado el estudio de los factores de entrada y de proceso, a nivel de la escuela, asociados al rendimiento académico de los estudiantes. Por esta razón, según Maureira (2004), la mayoría de los modelos de la investigación sobre eficacia escolar destacan el rol decisivo del Director, a través de su gestión de liderazgo participativo y de cambio, denominado liderazgo instructivo, para que todo el modelo funcione hacia a la calidad.

Sin embargo, Murillo et al. (2007) afirman que desde mediados de los años ochenta, la investigación sobre eficacia escolar admitió la trascendencia de considerar el nivel del aula para obtener una imagen integral de los factores de la eficacia; por esto, actualmente se prefiere hablar de investigación de la eficacia educativa, integrando a la eficacia docente como parte de la eficacia escolar. El objetivo de la eficacia docente es conocer los rasgos, actitudes y comportamientos docentes que operan como factores favorables al éxito académico en los estudiantes. En consecuencia, en el ámbito de la evaluación, el estudio de las acciones del docente en el aula adquiere mayor interés e importancia.

Por otro lado, el concepto de liderazgo docente, según Pounder (2006), se ha diferenciado, en los últimos años, de su vinculación con el concepto de líder docente formal, y ahora es un proceso que implica ser un formador de las decisiones en los estudiantes, mediante un comportamiento que favorezca la generación de un clima adecuado al interior del aula.

En el contexto descrito, la conexión entre liderazgo docente y eficacia docente se evidencia en los comportamientos del docente desarrollados en el aula, los cuales, según la teoría del liderazgo docente, son indicadores de un estilo particular de liderazgo docente. En suma, para verificar la eficacia de la escuela, ya no es suficiente evaluar el estilo de liderazgo del Director, tal como se planteaba en la investigación internacional hasta 1990 o tal como se sigue

planteando en el Perú. Asimismo, la investigación sobre resultados puramente cognitivos en los estudiantes, resulta incompleta sin las variables afectivas, tales como la actitud hacia la clase.

En el Perú, la figura del líder docente casi no se considera en las investigaciones sobre liderazgo. En otros países, diferentes autores lo señalan como el gestor de un adecuado clima al interior del aula, el cual puede permitir hacer eficaces los aprendizajes de sus estudiantes, a través de su influencia en el rendimiento afectivo (actitud a la clase). Esta misma relación es sostenida en el Informe del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) del año 2008, sobre los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe (Valdez et al., 2008). En otro mega estudio, Murillo et al. (2007); destacan la influencia de lo que ocurre en el aula, y la variable satisfacción del estudiante con el liderazgo docente y con la escuela, en relación con el rendimiento. Pounder (2006), también da a conocer conclusiones semejantes de varios otros autores.

Actualmente, en el campo pedagógico, la importancia teórica del rol de los seguidores se ha centrado en responder a la pregunta de cómo puede un líder docente, en sus interacciones con sus estudiantes, favorecer sus aprendizajes. Se propone como respuesta que el docente debe ejercer un estilo de liderazgo transformacional; por cuanto las habilidades necesarias para la satisfacción de los estudiantes con el liderazgo docente, son típicas de dicho estilo (Pounder, 2006).

Sugerencias:

-Realizar un estudio experimental con la variable estilos de liderazgo, en una muestra mayor (y a nivel distrital, regional y nacional), para estandarizar y establecer criterios o baremos más específicos y contextualizados, que permitan una evaluación más real de los niveles de dominio de los estilos de liderazgo y sus dimensiones, en docentes de secundaria y de primaria.

-Con estándares y/o baremos propios a nivel nacional, regional y aún distrital, investigar los niveles de dominio de los estilos de liderazgo docente y de sus dimensiones; su clasificación por género, edad, tiempo de servicios y condición laboral; y el perfil de liderazgo prevalente, en cada circunscripción educativa.

Determinar estas variables, según la autoevaluación docente y según los estudiantes. El fin es conocer las dimensiones transformacionales y transaccionales que son prevalentes; así como las diferencias entre géneros, edades y condición laboral de docentes; y el perfil de liderazgo que prevalece, encontrando las prioridades entre las percepciones de docentes y estudiantes. Estos trabajos se pueden hacer aplicando el modelo de rango completo de Bass y Avolio (1994).

-Informar resultados a nivel de un mayor análisis de las dimensiones; por ejemplo, del carisma, se puede informar sobre la influencia idealizada conductual y sobre la atribuida. También, sobre la Dirección por excepción, se puede informar sobre la excepción activa y la pasiva.

-Complementar las investigaciones anteriores, realizando estudios asociados. Por ejemplo, sobre los comportamientos de los estudiantes que más afectan su aprendizaje y su relación con factores familiares, sociales, de organización de la escuela y de gestión del aula por los docentes. También puede buscarse la relación entre las interacciones docente-estudiantes y el rendimiento académico y afectivo. Asimismo, puede estudiarse en qué medida la gestión del aula del docente, genera un determinado clima social del aula y qué factores de la primera variable contribuyen a la segunda, a través de la incidencia en alguna variable afectiva del estudiante (satisfacción del estudiante con la escuela y/o con los docentes). Puede ratificarse de estos estudios si es cierto que las mejores conductas docentes son transformacionales y que tanto de las transaccionales y de *laissez faire* también son efectivas

**3.1.1.3: Tesis: *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima***  
**Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Educación - Unidad de Post – Grado**  
**Autor: Dilma Zarate Ramírez**

Resumen: Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización.

El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

Referente a los docentes, la Unesco (2004, 81), señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera cómo se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.

El rol del profesor se va haciendo más complejo; sus funciones parten de un diagnóstico situacional y consisten en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. El papel del docente en el futuro será apasionante y diferente.

De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo

Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel de Primaria se muestra con aceptación según los docentes

ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

Conclusiones: Podemos concluir que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arroja que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto.

#### **3.1.1.4 Tesis: *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores***

**Autor: Lourde Ivonne de Carmen Alcaide Aranda, LIMA-PERÚ**

A nivel mundial, nuestro tiempo vive contradicciones sustanciales. Mientras hay profundos avances en el camino hacia la mayor participación y la expansión democrática, también se están produciendo regresiones hacia problemas que se creían totalmente superados como es el caso que en algunos estratos aún se siga considerando al género como un marcador de diferencia. Se plantean nuevas formas de trabajo que han producido cambios en el tipo y forma de liderazgo los cuales priorizan el trabajo en equipo y una gestión flexible que promueva iniciativas y que desarrolle la autocrítica. Dentro de las organizaciones, están consideradas también las instituciones educativas, en nuestro caso los Institutos Superiores.

Al referirnos a las instituciones educativas, creemos que al igual que muchas otras, al estar integradas ya sea por solamente hombres, sólo mujeres o mujeres y hombres a la vez, hacen que las cuestiones de género acentúen la importancia de las relaciones que se desarrollan en estas organizaciones, las que se van a poner de manifiesto en la gestión de las mismas.

Tratar el tema de la gestión educativa es diverso y complejo. Diverso, porque hay diferentes enfoques que nos permiten desarrollar este tema y complejo, por la diversidad de actores que se involucran, los que al interrelacionarse determinarán la calidad del producto.

### **3.1.1.5 Tesis: *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima***

**Autora: Patricia Medina Zuta**

**Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú.**

El presente estudio nos permite proporcionar información sobre las características del Liderazgo Transformacional desde la percepción docente en un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima.

Es relevante en el análisis, considerar el contexto de una institución de gestión cooperativa, toda vez que puede apreciarse un modelo adhocrático de estructura organizativa interna en el cual el Liderazgo Transformacional confluye como herramienta de formación de nuevos líderes de gestión.

Por consiguiente, hemos seleccionado como tema de investigación: El Liderazgo Transformacional en los docentes; resaltando su originalidad, en el matiz del Liderazgo Transformacional visto desde los docentes y no sólo desde los Directores, como comúnmente se ha constatado, en indagaciones relacionadas a esta temática.

El problema de investigación se describe así: ¿Qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima?, de tal forma que podamos enfocar la línea de investigación relacionada principalmente con el Liderazgo, que repercute en los procesos de formación de los futuros líderes de la gestión educativa, en la realidad de un colegio de gestión cooperativa.

La investigación es de nivel descriptivo y de tipo exploratorio, considerando cinco variables de estudio: la motivación que inspira el líder docente, la estimulación intelectual del líder docente hacia sus seguidores, el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, la influencia ética del líder docente en los seguidores y la tolerancia psicológica del líder docente.

En consecuencia, los hallazgos permitieron determinar la percepción de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento

del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro.

La investigación efectuada nos permite determinar qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los aspectos encontrados han sido percibidos de manera potencial, existiendo un nivel de jerarquía con diferencias importantes, como describimos a continuación: • El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del Liderazgo Transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social. Se aprecia una “coalición interna” y una “cooperación mutua” que convergen en las relaciones interpersonales y traslucen una marcada tendencia al modelo adhocrático en la estructura organizativa de la institución. Son los docentes con mayor permanencia, quienes acompañan los procesos de inserción y adaptación de las nuevas generaciones de docentes; enseñándoles las prácticas propias de la cultura organizacional y del modelo pedagógico del centro. Entonces, se favorece la rotación y promoción interna de los miembros del equipo docente en la ocupación de cargos directivos. Los docentes con mayor permanencia en el centro, y por ende, con mayor conocimiento y experiencia sobre el contexto, proyectan hacia los nuevos docentes una mayor apertura, confianza y cercanía; favoreciendo así su disposición en dejarse guiar y orientar. Es así, como en un colegio de gestión cooperativa, tan sujeto a cambios en el ápice estratégico, que son determinados desde la autoridad ejercida por los padres de familia; se propicia la continuidad a través de los años, de algunos elementos propios de la dinámica organizacional y que son tan característicos en la línea axiológica que marcara sus inicios.



**3.1.1.6 Tesis: *Perfil de liderazgo transformacional en estudiantes y docentes de práctica de enfermería de la UNMSM.* Lima – Perú**

**AUTOR: Katia Silvia Yarasca Garay**

**Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Medicina Humana E.A.P. de Enfermería**

Resumen: La presente investigación “Perfil de Liderazgo Transformacional en Estudiantes y Docentes de Práctica de Enfermería de la UNMSM según la opinión de los estudiantes de la EAPE de la UNMSM en el año 2011” tuvo como objetivo general: Determinar el perfil de liderazgo transformacional en estudiantes y docentes de práctica de Enfermería de la UNMSM según opinión del estudiante de la EAPE de la UNMSM. Es de tipo cuantitativo, nivel aplicativo, método descriptivo simple y de corte transversal. Para el recojo de datos se utilizó como técnica la encuesta y se aplicó una escala tipo Lickert modificada a 195 estudiantes de primer a quinto año de estudios de Enfermería de la UNMSM. Luego de analizar los resultados se llegó a las siguientes conclusiones: El perfil de liderazgo transformacional de docentes de práctica de Enfermería según la opinión de los estudiantes es favorable en su mayoría 49% (95 estudiantes), pero se evidencian debilidades significativas en ciertas dimensiones como estimulación intelectual y consideración individualizada dónde los porcentajes de opinión sobre perfil de liderazgo transformacional favorable de docentes de práctica no supera el 50% (46% y 47% respectivamente). En el caso del perfil de liderazgo transformacional de los estudiantes de Enfermería según la opinión de los mismos, se evidencia que el 53% (104 estudiantes) opina que el Perfil de liderazgo transformacional de los estudiantes de la EAP de Enfermería es favorable. Estos resultados evidencian que aún existen puntos débiles a nivel de la docencia.

Al interactuar con estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Enfermería refieren: “Las profesoras hacen distinción entre alumnos, dando favoritismo a uno que a otro”, “No he escuchado palabras motivadoras por parte de las profesoras”, “A veces gritan mucho, y no puedes contradecirlas porque te toman de punto y se pagan con la nota”, “Tengo miedo participar

porque pienso que lo que voy a decir estará mal y tengo miedo que la profesora se burle de mi respuesta delante de mis otros compañeros”, “Ninguna profesora me pregunta acerca de mis metas y planes futuros”, “Cuando hago grupo con mis compañeros el que es líder de grupo a veces toma la decisión final sin hacer participar a los demás”, “el que hace papel de líder impone sus ideas, porque piensa que tiene la razón”

Todas estas inquietudes contrarrestadas con lo anteriormente mencionado conlleva a las siguientes interrogantes: ¿Tenemos líderes en la docencia de Enfermería?, ¿Se tienen líderes estudiantes en Enfermería?, ¿Qué estilo de liderazgo están desarrollando los estudiantes y docentes de Enfermería en la UNMSM?, ¿Qué factores influyen en el desarrollo de liderazgo de los estudiantes de Enfermería?, ¿Cómo influye la docencia en el desarrollo del liderazgo de los estudiantes de enfermería de la UNMSM?, ¿Los docentes asumen su rol de líderes transformadores?, ¿Los estudiantes asumen en su práctica universitaria el liderazgo transformacional?

### **3.1.1.7 Tesis: *Motivación profesional y liderazgo en docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo***

**AUTOR: Angélica María Altez Yañez 2008**

**Universidad: Universidad Peruana los Andes**

Resumen: El problema de investigación abordado se basó en el postulado fundamental que la labor docente es una tarea sumamente compleja y delicada a la vez, que para su realización adecuada se hace necesario que este cuente con una serie de condiciones físicas, sociales y psicológicas óptimas relacionados a su perfil personal y profesional; de modo que generen en él un estado de equilibrio interno que le posibilite desarrollar al máximo las potencialidades que posee en bien de la educación de la niñez. Por ello, en la educación del profesorado es ineludible lograr la personalidad activa, armónica, desarrollada y transformadora. Lograr estas cualidades significa alcanzar la integridad en la educación de la personalidad, entre cuyos

componentes característicos se hallan la vocación, las aptitudes, los valores, satisfacción, motivación y sus habilidades sociales; las que se consideran esenciales, por cuanto su educación y desarrollo, constituyen puntos de partida en la estrategia formativa de docentes calificados González (1983) La escuela requiere mejorar la calidad de sus procesos, funciones, su infraestructura, su capacidad de gestión y muy especialmente su competencia en el mejoramiento pedagógico del profesorado para ser cada día más eficaz. Para tal efecto es evidente la necesidad de aunar esfuerzos, inteligencia y liderazgo especialmente en los directivos y profesores y que la escuela se convierta en la institución líder de su comunidad y se proyecte al futuro para enfrentar los nuevos retos. Esto solo es posible si trabajamos por lograr el liderazgo y la dirección estratégica en el pensar y el actuar de los docentes y con ello de sus colectivos laborales para arrastrar a sus comunidades educativas hacia el enfrentamiento de estos retos que este nuevo siglo nos plantea. Estoy convencida de que una adecuada motivación profesional puede contribuir significativamente a la satisfacción en el trabajo que uno desarrolla. Está satisfacción se forma a partir de numerosas actitudes. De esta manera se puede entender que una actitud laboral es el sentimiento que el trabajador, en este caso el docente, tiene acerca de su labor o hacia algunos de los factores que condicionan la realización del mismo, es decir que aquí se resalta su disposición psíquica a reaccionar en un sentido o en otro ante los factores específicos que regulan su trabajo. Atalaya (1988) Pero no se ha establecido aún cual es la relación de la motivación profesional con el liderazgo. Por esta razón a través del presente trabajo se responde al siguiente problema. ¿Existe relación entre la motivación profesional y liderazgo en docentes de educación primaria en la ciudad de Huancayo?

El estudio se refiere a la relación entre la motivación profesional y los estilos de liderazgo de los docentes, se observa que existe correlación directa y altamente significativa ( $p < 0,01$ ) entre motivación profesional y el liderazgo generativo punitivo ( $r = 0,26$ ), lo que indica que a mayor motivación profesional existe mayor liderazgo generativo punitivo y a menor motivación profesional

existe menor liderazgo generativo punitivo. Por otro lado, existe correlación indirecta y altamente significativa entre motivación profesional y el liderazgo emotivo indócil ( $r = -0,261$ ), indicando que a mayor motivación profesional existe menor liderazgo emotivo indócil y a menor motivación profesional existe mayor liderazgo emotivo indócil.

No se aprecian correlaciones significativas ( $p > 0,05$ ) entre motivación profesional y los estilos de liderazgo. Estos resultados fueron procesados con la prueba Z de Gauss para la significación estadística del coeficiente de correlación r de Pearson, al 95% de probabilidad.

Los resultados indican que existe correlación entre motivación profesional y liderazgo generativo punitivo. De igual manera, la correlación entre motivación profesional y el liderazgo emotivo indócil ( $r = -0,261$ ) es altamente significativa al obtenerse un valor calculado de la Z de Gauss ( $-2,915$ ) menor que  $-1,96$  y un p valor ( $0,004$ ) menor que el 1%. Se aprecia correlación directa y altamente significativa entre aceptación social y liderazgo generativo punitivo ( $r = 0,235$ ;  $p = 0,009$ ). También correlación indirecta y altamente significativa entre reconocimiento social y liderazgo emotivo indócil ( $r = -0,237$ ;  $p = 0,009$ ). Asimismo, se ven correlaciones directas y significativas ( $p < 0,05$ ) entre autoestima y/o autoconcepto y liderazgo generativo punitivo ( $r = 0,190$ ;  $p = 0,036$ ), entre autoestima y/o autoconcepto y liderazgo racional ( $r = 0,185$ ;  $p = 0,042$ ), y entre seguridad y liderazgo generativo punitivo ( $r = 0,215$ ;  $p = 0,017$ ). Finalmente se aprecia correlación indirecta y significativa entre poder y liderazgo emotivo indócil ( $r = -0,191$ ;  $p = 0,035$ ). Todas estas correlaciones son moderadas.

### **3.1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

**3.1.2.1 TESIS: *Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia***

**Autor: Odris González González**

Resumen: La educación en Venezuela se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos.

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos por mejorar las relaciones de trabajo en la búsqueda de la calidad total en todos los contextos laborales, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos (Hunter, 1996).

Esa reestructuración en la educación demanda cultivar el desarrollo humano, convirtiéndose éste en un verdadero reto de la gerencia educativa, enfocándose en las personas y sus relaciones, tomando en cuenta qué se debe aprender, cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo

intermediar para solucionar un problema, cómo manejar un equipo de trabajo, ya que todo esto constituye actualmente los aspectos más importantes que un docente debe manejar en su desempeño laboral.

.

En relación a lo antes mencionado, el Centro de Planificación Educativa para América Latina (2003), plantea que el éxito en las instituciones educativas dependerá de la medida que se fomente la excelencia individual, y esto sólo se logrará cultivando un sofisticado tipo de destreza social: la competencia del liderazgo; dicha competencia capacita al docente para movilizar grupos de personas (alumnos, empleados y docentes) con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza, manteniendo las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder.

En la nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar.

La educación en Venezuela se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos por mejorar las relaciones de trabajo en la búsqueda de la calidad total en todos los contextos laborales, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos (Hunter, 1996).

Esa reestructuración en la educación demanda cultivar el desarrollo humano, convirtiéndose éste en un verdadero reto de la gerencia educativa, enfocándose en las personas y sus relaciones, tomando en cuenta qué se debe aprender, cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo manejar un equipo de trabajo, ya que todo esto constituye actualmente los aspectos más importantes que un docente debe manejar en su desempeño laboral.

En la nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar.

### **3.1.2.2 Tesis: *Liderazgo trascendental del docente y la Calidad motivacional del estudiante universitario***

**Universidad: Escuelas de Educación del Municipio Maracaibo, Estado Zulia**

**Autor: Nila Gonzáles**

Resumen: Se enfatiza que el recurso humano protagonista a nivel educativo es el docente y el estudiante de quienes depende la búsqueda de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje.

Tiene como objetivo explicar la relación entre el liderazgo trascendental del docente y la calidad motivacional del estudiante universitario de las escuelas de Educación del Municipio de Maracaibo, estado Zulia. Se utilizó la teoría antropológica humanista relacional de Pérez López. Donde el docente debe desarrollar características del liderazgo trascendental; pues ejerce una influencia personal y colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendental, originándose una comunicación de mayor valor en sus estudiantes; porque existirá más confianza, lealtad y deseos por trabajar por una misión que valga la pena, conduciendo ello a la calidad motivacional del estudiante universitario.

el docente como recurso humano indispensable del proceso enseñanza aprendizaje, muestra en oportunidades grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, puesto que éste se ve a sí mismo como impartidor de conocimientos y no como un guía a través del cual se modelan actitudes y conductas. Por ello los docentes universitarios deben mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación superior desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones.

Ante tal situación, se hace necesaria la insistencia de actuación del docente con características de líder; entendiéndose como tal “La capacidad de influir en un grupo para que logren las metas”. Robbins (1999:347). De lo planteado, se desprende la necesidad de profundizar en la teorización del liderazgo por cuanto involucra un proceso de influencia, es decir, el docente ejerce una influencia decisiva, ya sea consciente o inconscientemente, en lo que los estudiantes quieren saber y sepan pensar, pues éste es percibido generalmente como un modelo a seguir.

Bajo este marco, se debe utilizar un estilo de liderazgo correspondiente a la demanda sentida del estudiante, ya que con frecuencia cuando el docente está desactualizado, el estudiante comienza a sentir un nuevo nivel de necesidad y produce experiencias insatisfechas al no estar incentivado a la motivación.

Con relación a lo expuesto, se plantea una conducta del docente como líder, la cual varios autores, entre ellos Bateman y Snell (2001), Cardona (2001), De Cenzo, y Robbins (1996), Koontz y Wehrich (1998) se identifican con el término estilo de liderazgo, entendiéndose éste como la manera particular utilizada por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada docente tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como el de los estudiantes.

**3.1.2.3 Tesis: *Rasgos de personalidad asociados con el liderazgo en profesores universitarios: La percepción de sí mismos y de sus estudiantes.***

**Autores: Edgar Salgado García y María Antonieta Campos Badilla**

**Universidad: Tesis presentada en la Universidad Católica de Costa Rica**

Resumen: Los docentes asumen, como responsables a cargo de la enseñanza (mediante un proceso formal, institucional), un rol de liderazgo con respecto de los estudiantes.

Mediante la aplicación de instrumentos apropiados y confiables, se podría conocer cómo los docentes se perciben a sí mismos en cuanto a su personalidad, cómo los perciben los estudiantes, si existe coincidencia entre estas percepciones, si la personalidad de los docentes es coherente o no con un perfil de liderazgo, y si este último guarda alguna relación con la forma como los estudiantes califican al docente en la evaluación institucional, que pretende evaluar, desde la postura de los alumnos, la habilidad y efectividad del profesor para enseñar.

-Los Cinco Grandes Factores de Personalidad o “Big Five”:

- Extraversión (dominancia)
- Afabilidad
- Escrupulosidad
- Estabilidad emocional (adaptación, ajuste)
- Apertura a la experiencia



Judge et al. (2002), presenta adicionalmente otros factores de personalidad relacionados con el liderazgo:

- Extraversión (dominancia)
- Escrupulosidad

La Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), localizada en Barrio Tournón, San José, presenta acerca de la Apertura a la experiencia:

- McClelland (LMP)
- Alta motivación de poder
- Moderado en logro
- Bajo en afiliación
- Contexto del estudio

Se eligieron intencionalmente dos cursos de artes (Música y Teatro) de Estudios Generales. Una profesora recibió una calificación más alta que la otra en el cuestionario de evaluación respondido por los estudiantes.

La investigación se llevó a cabo en el primer cuatrimestre de 2013.

Hipótesis:

(a) Los estudiantes del curso mejor evaluado mediante el cuestionario institucional, tenderán a percibir en el profesor una mayor presencia de características de personalidad relacionadas con el liderazgo.

(b) Los estudiantes del curso que otorgaron una evaluación más baja en el cuestionario institucional a su profesor, tenderán a percibir en el profesor una menor presencia de características de personalidad relacionadas con el liderazgo.

El auto-reporte de las profesoras concuerda con la percepción que tuvieron los estudiantes de ellas,

Las hipótesis no se confirmaron,

La profesora mejor evaluada fue la que menos se acercó al perfil de personalidad asociado con liderazgo

Es posible que la mayor dominancia, exigencia y escrupulosidad de la profesora No.2, haya hecho que su calificación fuera menor

Podría no haber relación entre liderazgo y percepción de los estudiantes sobre el desempeño del docente.

#### **3.1.2.4 Tesis: *Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela***

**Autor: Julián López Yáñez y José Manuel Lavié Martínez**

**Universidad: Universidad de Sevilla**

Resumen: En este artículo examinamos los hallazgos de una investigación sobre las bases institucionales que permitieron desarrollar procesos sostenidos de cambio en centros escolares desde la perspectiva del liderazgo. En concreto observamos que algunos centros que habían configurado una dinámica sostenida de cambios desplegaban también patrones de liderazgo ampliamente distribuido. En este artículo se analizan dos casos en los que identificamos dichas dinámicas institucionales, al tiempo que se confrontan con un tercer caso que fracasó en su intento de llevar adelante un proyecto de cambio de gran envergadura y en donde el liderazgo adoptaba un patrón claramente focalizado. Los detalles de dichos procesos se analizan y se discuten a la luz de la literatura sobre liderazgo.

Entre las condiciones organizativas que requieren el cambio y la innovación sostenibles, el liderazgo ocupa un lugar destacado. Hay suficientes evidencias acerca de que el desarrollo de la capacidad de cambio en las escuelas requiere nuevas y sofisticadas formas de entender y de ejercer el liderazgo (Hallinger, y Heck, 1996; Harris y Lambert, 2003; Harris y Muijs, 2005; Mulford, 2003; Thomson y Blackmore, 2006). Pues bien, en la actualidad y en el campo educativo, la gran mayoría de los esfuerzos y las perspectivas que tratan de establecer una relación sólida –con base empírica– entre liderazgo e innovación se han orientado principalmente hacia un concepto: liderazgo distribuido. Así pues, éste parece ser el corolario de un largo proceso en busca de una formulación teórica sobre la acción y la influencia en las organizaciones educativas acorde con su especificidad (Gron, 2000; Spillane, 2006).

Además, al poner el foco sobre las actividades y los procesos por encima de la jerarquía y la autoridad, el liderazgo distribuido trata de salvar el recurrente dualismo líder seguidores y las imágenes de superioridad y subordinación a él asociadas. Se asume, en definitiva, que el liderazgo puede proceder de cualquier lugar dentro de la organización, y que más que estar vinculado a un estatus o posición determinada, tiene que ver con la dinámica de trabajo que grupos e individuos despliegan en un contexto organizativo específico (Gronn, 2003).

Una de las cuestiones más interesantes de la retórica del liderazgo distribuido es su vocación de comprender cómo funciona el fenómeno de la influencia en las escuelas. Es verdad que una parte importante de los trabajos sobre éste tópico hacen lo que marca la tradición del campo: tratar de convencernos de que ésta es la forma adecuada de liderar los procesos educativos. Sin embargo, frente a ese enfoque normativo, un número significativo de ellos adoptan un enfoque analítico-descriptivo. Este enfoque ha generado una importante literatura de investigación sobre las propiedades y las complejidades de la distribución del liderazgo en las instituciones escolares: fuentes, focos, funciones, interacciones, contextos, resultados (Camburn, Rowan y Taylor, 2003; Copland, 2003; Gronn, 2002; McBeath, 2005; Spillane, 2006; Spillane, Halverson y Diamond, 2004)

Conclusiones: Varias son las barreras que frenan una más amplia distribución del liderazgo en el Diego Velázquez, desde nuestro punto de vista. En primer lugar, un enfoque excesivamente narcisista-visionario de la acción directiva por parte del director, que se siente legitimado por la autoridad educativa para llevar adelante 'su proyecto'. En este sentido, el contraste es evidente con los casos referidos por Grubb y Flessa (2009) quienes observaron "egos bajos" en los directores de escuelas con modelos alternativos al de un solo director al frente. Además, el discurso de estos directores carecía de referencias que indicaran posesión o mandato sobre su escuela (en inglés "to own / to run").

Otra barrera aparece en la manera en que se presenta el proyecto educativo del centro, como un producto de la ideología y la visión pedagógica del director. Sin duda, la ideología y la visión de un horizonte ideal a alcanzar pueden contribuir a cohesionar a un grupo y a empujarlo a abandonar las rutinas y a lanzarse hacia nuevas metas. Esas visiones estructuran las trayectorias del Altagracia y el Eurídice. Alrededor de la profesionalidad (el trabajo bien hecho) y los logros académicos en el primero, y alrededor de la convivencia y la compensación de las condiciones de desventaja de sus alumnos en el segundo. Sin embargo, un exceso de ideología y, sobre todo, el hecho de que ésta funcione a modo de doctrina oficial que debe ser adoptada por todos, han creado una profunda división en el profesorado. Más aún, les ha llevado a una polarización en la que la ideología opuesta a la del equipo directivo es abrazada por un grupo, quizás con más decisión de la que cabría suponer en otras circunstancias, para convertirla en bandera de oposición a lo que se juzga como una imposición.

Otra conclusión es la necesidad de resituar el fenómeno del liderazgo dentro de un análisis más amplio de la configuración y circulación del poder en la dinámica organizativa. En efecto, las teorías del liderazgo distribuido salen al encuentro de las perspectivas que tratan de comprender el funcionamiento organizativo desde la noción –más amplia desde nuestro punto de vista- de poder. En la medida en que por liderazgo empezamos a entender no ya un fenómeno individual, sino una propiedad sistémica de las organizaciones y en la medida en que entendemos que la influencia no se ejerce sólo desde las posiciones oficialmente investidas de poder, el concepto de liderazgo comienza a resultar insuficiente.

### **3.1.2.5 Tesis: *Rol y características del liderazgo del docente en la educación superior a distancia en Colombia.***

**Autor: Aura María Torres Reyes**

**Universidad: Universidad de Zaragoza (2012)**

Resumen: Tradicionalmente los estudios en educación superior asimilan los procesos a distancia como análogos a los presenciales, sin tener en cuenta las diferencias que pueden existir entre un tipo u otro.

Se observa que en el contexto colombiano se tiende a concentrar esfuerzos en el estudio de variables externas como: financiamiento, políticas, normativa, historia, niveles, pertinencia, capacidad científica, calidad, entre otras; que hacen que la relación estudiante-docente represente un objeto de estudio desconocido.

Esta tesis doctoral busca precisamente explorar el rol y las características del liderazgo del docente en la educación superior a distancia dentro del contexto colombiano, lo cual resulta pertinente si se dimensiona la tendencia hacia los procesos de formación a distancia en sus diferentes metodologías bajo el amparo de la educación permanente. Por tanto, se constituye en un aporte sobre el conocimiento de la relación pedagógica a distancia que se teje entre estudiante y docente, teniendo en cuenta el rol y las características del liderazgo del docente percibidas por los estudiantes.

La sociedad del conocimiento sirve de escenario para enmarcar un nuevo contexto educativo, situación reflejada en la respuesta enviada por Suecia a la encuesta de preparación de la 45ª Reunión de la Conferencia Internacional de Educación sobre el tema “Fortalecimiento del personal docente en un mundo cambiante”, Ginebra, Oficina Internacional de Educación: “Si la escuela no generaliza las tecnologías de la información y las integra en el proceso didáctico y si los métodos empleados para buscar información dentro y fuera de la escuela son demasiados diferentes, esta acabará por sufrir una crisis de legitimidad. En una sociedad rica en información, la escuela ya no tiene el monopolio de hechos, información y conocimiento, lo que significa que su cometido está llamado a cambiar. La asimilación de conocimientos y competencias se realizara en el futuro en varios lugares: la escuela, el hogar, la vida social y la vida laboral. Todo esto afecta a la tarea de la escuela y del profesor” (UNESCO, 1996: 30).

Este cambio involucra no solo un cambio en el cómo se realiza la transmisión del conocimiento sino también en el que, para que, por quien y cuando. Si a lo anterior le sumamos el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación dentro de la relación de enseñanza aprendizaje encontramos un cambio tan definitivo como el que en su momento trajo consigo el libro. Puesto que la aparición del libro posibilitó los procesos de autoaprendizaje y también la Educación a Distancia, considerada como de “segunda clase conectada a la privación de necesidades; suficientemente buena para la periferia de la sociedad” (Tiffin, J. y Rajasinghan, L., 1997: 17).

En este sentido, con la incorporación de las tecnologías de la Información y comunicación en la relación enseñanza aprendizaje han recobrado fuerza los escenarios que eliminan la presencialidad como condición de calidad, introduciendo la virtualidad en la escuela. Puede ser solo una demanda del mercado globalizado o un mecanismo para disminuir inequidades sociales mediante la ampliación de sus coberturas a bajos costos, pero lo cierto es que está cambiando la relación enseñanza – aprendizaje, y por ende el concepto de la Educación a Distancia como una educación de segunda clase también desaparece, pues el “concepto de clase ya no existe”, pasamos de un “humanismo social a un humanismo individual” (Colom, A. y Mélich, J., 1994: 55-58).

Parte de ese cambio es la incorporación de las tecnologías de la información al quehacer cotidiano de la educación, la ruptura del límite de edad para el aprendizaje, el surgimiento de un cuarto sector económico que está definido justamente por la producción y circulación de información y conocimiento, y la visibilización clara sobre su afectación en la riqueza y dinámica interna de los países. Al respecto Maldonado nos dice: “Es ya un común reconocer que las sociedades que dependen ampliamente de los sectores primario y secundario de la economía tienen mayores desigualdades, son más inequitativas, y en ellas brotan varias razones y motivaciones para acciones violentas de distinto tipo”. (Maldonado, C, 2004: 88)

En la educación presencial el liderazgo ejercido por los docentes directivos ha estado correlacionado positivamente con el desempeño de estudiantes, sin embargo, en la educación a distancia esto no se ha estudiado, se ha iniciado la incorporación de las tecnologías al escenario educativo sin tener en cuenta el impacto que esto conlleva en las relaciones sociales que se tejen, relaciones que incluso podrían afectar políticas y medios de enseñanza aprendizaje, lo cual lleva a requerir claridad frente a las realidades nacionales que serán determinantes en su futuro. M. Castells dice: “La tecnología no determina la sociedad: la plasma. Pero tampoco la sociedad determina la innovación tecnológica: la utiliza”. (Castells, M., 1998: 22).

Es así como el estudio plantea servir de referente para el uso de la tecnología en la educación superior a distancia en Colombia, en cuanto a sus realidades contextuales que abarcan la relación pedagógica sobre el rol del docente, enfatizando en sus características como líder del proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación en la sociedad del conocimiento.

### **3.1.2.6 Tesis: *El Liderazgo y su Relación con el Rendimiento Académico***

**Autor: Ponce Vidal, Ricardo Antonio**

**Universidad: Del Bio Bio, Chile**

Resumen: Después de revisar varios estudios respecto a la relación entre los padres y el rendimiento académico de sus hijos sustentan la siguiente afirmación “... si el grado de compromiso manifiesto por los padres es mayor se puede predecir éxito académico porque ellos serían una fuente de apoyo emocional que permitiría al niño encontrar vías de auto dirección con confianza en sí mismo al tener fuentes concretas de ayuda para lograr éxito en su desempeño.

¿Qué incidencia tiene el estilo de liderazgo desarrollado por la Dirección, profesores, padres y apoderados del establecimiento educacionales, en los resultados académicos de los alumnos de terceros medios?

El liderazgo tiene como tarea primordial el dirigir las emociones de las personas de modo que el líder, pueda transferir fuerzas emocionales a cada una de las personas con las se relaciona profesionalmente o familiarmente dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza.

Todas las instituciones deben estar preocupadas en dar respuesta y de hacerse responsables de los rendimientos académicos que obtienen sus alumnos, rendimientos que normalmente son comparados con los obtenidos en el ámbito local, nacional e internacional, lo que conlleva a revisar las situaciones que están incidiendo directamente en los resultados, tanto desde una perspectiva positiva como negativa.

En este sentido es que se hace necesario ver la incidencia que tienen los estilos de liderazgos, (Democrático, autocrático, carismático y laissez faire), en el rendimiento académico de los alumnos, estilos que serán analizados en relación a la Dirección del establecimiento, en cuanto a los comportamientos de sus profesores sean estos alegres, optimistas pasivos o agresivos, en relación los profesores sobre la base de las opiniones establecida por sus alumnos(as) y en relación a los padres y apoderados opiniones descritas por sus pupilos(as) o hijos(as), donde profesores y alumnos deberán responder encuestas que aportarán información que se cruzará con los resultados académicos de cada curso de las instituciones que serán investigadas, estableciendo así, que estilos generan altos o bajos resultados académicos en sus alumnos(as), hijos(as)

La necesidad de los cambios y transformaciones que se han venido impulsando en la sociedad, han estado dando motivos para que ocurra una nueva manera de ver y hacer las cosas. El Sistema Educativo, tanto como la institución escolar, y su unidad operativa, no son ajenas a esta situación. La búsqueda de nuevas propuestas, innovadoras y creativas, son los elementos básicos y necesarios para encontrar respuestas a las problemáticas que tienen



relación con los rendimientos académicos de sus alumnos. Los resultados de la prueba Simce que se aplica todos los años por lo menos en uno los niveles de cuarto, octavo básico y segundo medio, y la prueba de selección universitaria, han mostrado que los resultados a nivel país no son lo esperado por la autoridad y por la ciudadanía ni por los mismos alumnos quienes en el último año se han manifestado profundamente críticos respecto a la calidad de enseñanza impartida por el país, dejando también una interrogante ¿Qué es lo que incide en los resultados académicos de los alumnos(as)?.

Dar respuesta a las problemáticas descritas anteriormente desde el aula o desde la propia institución escolar, implica revisar, analizar e identificar la forma de comportarse del liderazgo, no sólo de la dirección del establecimiento sino de todos quienes tienen la responsabilidad en los resultados académicos de los alumnos, entre ellos los Profesores, los Padres y Apoderados.

Líder es la persona que trabaja con un grupo de personas e influye en ellos para lograr un propósito determinado. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la institución

(Colegio – Casa). Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa. (Pizarro, 1985, p21)

Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución. (Casares Arrangoiz, David 1996: 23)

**3.1.2.7 Tesis: *Liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad el período académico 2010 – 2011***

**Autor: Dany Luciano Bonilla Urbina**

## **Universidad: Universidad Técnica Particular de Loja. Escuela de Ciencias de la Educación**

Resumen: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, la búsqueda de soluciones a la problemática que afecta a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, que es la de no contar con una estructura organizacional que permita el desarrollo institucional y la aplicación de un sistema de calidad educativa. Por medio de un análisis y diagnóstico de la institución educativa y con instrumentos de investigación, se evidenció la falta de una estructura clara que viabilice los procesos de evaluación y mejora continua de la institución, por lo que se propone generar una Nueva Estructura Organizacional para la implementación de un sistema de gestión educativa y administrativa, que contribuirá no solo a la acreditación de la carrera, sino fundamentalmente al desarrollo de una cultura de calidad y mejora permanente institucional.

Daniel Prieto en su libro, *La Comunicación en la Educación* nos menciona: *“La educación así vivida es un acto de libertad, y también es un acto de amor”* en donde nos da a ver la esencia del suceso de enseñanza y aprendizaje, visualizando la educación no solo como el evento de dar y recibir conocimientos, sino como un acto de solidaridad, de comunión, de aprender juntos, un acto amor y libertad. Por lo que los docentes y directivos tenemos la obligación de autoevaluarnos y analizar las virtudes y defectos que tenemos al momento de comunicarnos con los estudiantes, para poder corregir errores y caminar juntos en este proceso de enseñar y aprender. La única manera de trascender como seres de comunicación es por medio de la autocrítica, que nos ayudará a tener un panorama de cambio en nuestro proceder de comunicación con el estudiante.

El proceso de comunicación debe realizarse de docentes con estudiantes, como de docentes con docentes y estudiantes con estudiantes, siendo estos los actores fundamentales en este acto de aprendizaje, pero sin dejar aún lado la institución educativa, directivos y los padres de familia. Es así que el objetivo

fundamental de la comunicación educativa es conocer la realidad actual de una institución educativa, en el punto de cómo el docente se comunica con el estudiante, y si éste se siente parte del proceso, ya que el estudiante no solo puede estar como un ente de depósito de conocimientos, sino como un ser partícipe. Es por ello que es primordial realizar un análisis del proceso de enseñanza – aprendizaje, para posteriormente evaluarlo y generar conclusiones y recomendaciones, las mismas que serán expuestas a la institución y los docentes como elemento de reflexión y de apoyo en el campo de la crítica educativa. Es vital que autoridades y docentes trabajen juntos en el cambio del proceso de enseñanza, dejando aún lado prejuicios y egos absurdos, en bienestar de la educación y principalmente de los estudiantes.

El tener una visión externa de lo que sucede en una institución, y aceptar las críticas de la misma, llegando a una reflexión interna, nos hace trascender como seres humanos, generando un mejoramiento continuo de lo que estamos haciendo. Por lo que el fin de este trabajo es abrir el panorama de visualización del proceso educativo con todas sus limitaciones, tanto a docentes, como a autoridades y a todos quienes están involucrados en este acto de libertad y amor que es el de enseñar y aprender.

El acto de “Enseñanza – Aprendizaje” es el acto de comunicar, el acto de poder convivir. Como menciona Simón Rodríguez en uno de sus ensayos: “Estamos en el mundo para entre ayudarnos y no para entre destruirnos”, tratando de esta manera hacernos llegar un mensaje de solidaridad, teniendo la comunicación como el grado máximo de las relaciones humanas, las mismas que se refleja en el proceso de enseñanza – aprendizaje y sobre todo en el proceso de gestión educativa, en donde la apropiación del lenguaje genera un nivel de comprensión y expresión de calidad y mejora permanente institucional.

### **3.1.2.8 TESIS: *Evaluación de estilos de liderazgo en la docencia: Una aplicación en la enseñanza universitaria de postgrado.***

**Autor: Luis Manuel Cerdá Suárez**

**Universidad: Universidad Autónoma de Baja California, México.**

RESUMEN: Aunque últimamente se ha avanzado mucho en la docencia universitaria, todavía es frecuente trabajar con estilos tradicionales de enseñanza, en los que el profesor dirige las sesiones, entrega información y es el responsable principal del buen desempeño de la clase. Sin embargo, en las universidades cada vez tienen más peso otros modelos educativos, que justifican la utilidad del paradigma actual, orientado hacia un aprendizaje autónomo del estudiante, con la participación del profesor como un facilitador del proceso de enseñanza.

Este trabajo describe técnicas didácticas, como el debate y el seminario, para identificar en qué circunstancias puede ser más adecuado implementar una u otra. Además, ofrece una herramienta para evaluar la aplicación por el profesor de distintos estilos de liderazgo (transaccional y transformacional) en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, a partir de las percepciones de éstos. Su principal contribución consiste en avanzar hacia la puesta en práctica de un modelo de buenas prácticas docentes, que supere las limitaciones de las técnicas tradicionales basadas en la clase magistral, y que ha sido aplicado en una Universidad mexicana, en postgrado y en el ámbito de la Dirección de Empresas y las Tecnologías de la Información. Su utilidad radica en su posible extensión a otras áreas de conocimiento.

Para evaluar los resultados de estas prácticas, se suministró a los alumnos de las asignaturas mencionadas un cuestionario, en el que se incluían los siguientes bloques de información:

BLOQUE I: Escala de medición del estilo de liderazgo del docente.

BLOQUE II: Evaluación del clima generado en el aula.

BLOQUE III: Evaluación del grado de asimilación de la metodología aplicada.

BLOQUE IV: Evaluación del nivel del desempeño docente.

La aportación principal de este trabajo consiste en presentar unas técnicas didácticas basadas en estilos participativos de gestión en el aula, aplicadas en una Universidad mexicana a nivel de postgrado, así como un instrumento de valoración de estas actividades. Su justificación se encuentra en el creciente interés por la evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria, como elemento central del nuevo marco educativo.

Aunque muchas investigaciones han concluido que el liderazgo transformacional es el mejor enfoque para evaluar el desempeño docente, no abundan las escalas únicas sobre esta estrategia didáctica; las aportadas por muchas investigaciones tienen poca utilidad práctica para los docentes, a la hora de actuar en el aula; ya que no permiten representar el fenómeno estudiado en sus dimensiones operativas.

Tras poner en práctica estas experiencias docentes, este trabajo presenta una escala original de medición del estilo de liderazgo del docente, junto con la evaluación de su desempeño. Su propósito es que este instrumento se utilice como una herramienta para la mejora académica.

### **3.1.2.9 Tesis: *Perfil de dirección desde la perspectiva de liderazgo en las unidades de protocolo y ceremonial universitario.***

**Autora: Patricia Plümacher**

**Universidad del Zulia Facultad de Humanidades y Educación división de estudios para graduados programa**

El presente proyecto persigue como propósito analizar el Perfil de Dirección desde la perspectiva de Liderencia en las Unidades de Protocolo y Ceremonial Universitario del Municipio Maracaibo. Para la construcción de esta investigación, se recurrió a la aportación teórica de Meléndez (2000); Rincón (2004); Robbins (2005-2008); Alles (2008-2009); De Fagre (2007-2008); Hernández, Fernández y Batista (2003); Mochón (2006); Bugallo (2009) entre otros. Se fundamenta en una investigación bajo el enfoque cuali-cuantitativo de

tipo exploratorio y descriptivo, con un diseño De campo y No experimental Transeccional Descriptiva. Se realizó en 7 universidades, en la cual se aplicó una Entrevista Semi-estructurada a los Directores de las Unidades de Protocolo, y una Encuesta dirigida a 68 supervisados adscritos a las referidas Unidades. Los instrumentos fueron validados por 6 expertos en el área, alcanzando un margen de confiabilidad de 0.91 indicando una alta validez del instrumento. El análisis estadístico empleado fue de tipo descriptivo. Los resultados comprueban a jefes protocolares con rasgos más de carácter gerencial que de tipo líder. Algunas universidades adolecen de unidades de Protocolo en las estructuras directivas de comunicación. Se expusieron lineamientos claves para la orientación efectiva de las oficinas de Protocolo universitario. Igualmente, se muestra una propuesta teórica idónea para la Dirección con base a la perspectiva de Liderencia en las Unidades de Protocolo y Ceremonial Universitario en el Municipio Maracaibo.

En referencia al primer objetivo encaminado en Identificar las características de Liderencia sobre la base de los postulados teóricos establecidos, se determina que: Los jefes de las unidades de protocolo y ceremonial de las universidades poseen características de líder más innovadores y delegativos que inspiradoras; ésta última esencial para impulsar el desarrollo integral de su gestión.

Los responsables de ésta área en las oficinas protocolares, prevén como funciones de líder, el reclutamiento y preparación inicial de sus equipos de trabajo, en aras de propiciar su participación en las actividades desarrolladas; establecen reuniones de trabajo y comisionan las obligaciones a cada integrante de acuerdo al tipo de evento.

No se contemplan manuales sobre el protocolo universitario de la institución que explique en su contenido, lo inherente al ceremonial académico, adaptación de los criterios protocolares, reglas generales, elementos de protocolo, entre otros temas vinculantes; sólo existen normativas internas para ejercer la disciplina de la praxis protocolar de forma operativa, entre las que se destacan, la UBV, sede Maracaibo y la Universidad José Gregorio Hernández.

Únicamente la Universidad del Zulia cuenta con un texto especializado en la materia, adaptado al protocolo de la casa de estudios.

**3.1.2.10 Tesis: *Rol y características del liderazgo del docente en la educación superior a distancia***

**Autor: Aura María Torres Reyes**

**Universidad : Universidad de Zaragoza**

Resumen: Tradicionalmente los estudios en educación superior asimilan los procesos a distancia como análogos a los presenciales, sin tener en cuenta las diferencias que pueden existir entre un tipo u otro, adicionalmente en el contexto colombiano se tiende a concentrar esfuerzos en el estudio de variables externas como: financiamiento, políticas, normativa, historia, niveles, pertinencia, capacidad científica, calidad, entre otras; que hacen que la relación estudiante-docente represente un objeto de estudio desconocido. Esta tesis doctoral busca precisamente explorar el rol y las características del liderazgo del docente en la educación superior a distancia dentro del contexto colombiano, lo cual resulta pertinente si se dimensiona la tendencia hacia los procesos de formación a distancia en sus diferentes metodologías bajo el amparo de la educación permanente. Por tanto, se constituye en un aporte sobre el conocimiento de la relación pedagógica a distancia que se teje entre estudiante y docente, teniendo en cuenta el rol y las características del liderazgo del docente percibidas por los estudiantes.

En este camino, este documento recoge la experiencia de la investigación en cuatro partes, a saber: la primera realiza una presentación general de la Investigación y el contexto en que se realiza, la segunda parte contiene el marco teórico con conceptos, líneas de estudio e investigación que sirven de base para interpretar, concluir y recomendar a partir de los resultados que se presentan en la tercera parte del documento, y finaliza con una propuesta de actuación presentada en la cuarta parte del mismo. Para finalizar es importante para el lector tener en cuenta que el desarrollo del contenido se presenta utilizando un vocabulario que pertenece al contexto colombiano, por lo tanto

durante su lectura encuentra terminología propia del país que sirve de referencia.

Conclusiones: Para el caso del contexto colombiano la educación al margen de lo que puede significar globalmente, también se constituye en un mecanismo de estratificación social y adquisición de poder, por ende su articulación con el contexto no sólo es una garantía de acceso al mundo laboral sino también una forma de obtener probabilidades de vida en condiciones dignas. Tal vez por ello desde el comienzo la legislación restringió la oferta educativa a instituciones no lucrativas y se preocupó por extender la cobertura en todos los niveles. No obstante, los cambios contextuales y las presiones económicas externas, especialmente las internacionales, han llevado a plantear una reforma educativa que ya no sólo libera la oferta institucional de programas, sino también abre la puerta a la generación de instituciones lucrativas que ofrezcan programas académicos, elimina la distinción entre educación para el trabajo y educación formal, así como la distinción entre las metodologías (presencial/a distancia), entre otros aspectos. Si bien esta reforma aún no se ha dado, es claro que la educación deja de ser un derecho para convertirse en un bien de consumo, y la sobrevivencia de una metodología que no es diferenciada institucionalmente y no ha realizado la adaptación requerida a lo largo de la última década es prácticamente nula desde lo administrativo, desde lo metodológico es posible que se siga ofertando pero más como una alternativa que disminuye costo, de menor calidad que como una opción real. De igual forma, esta reforma plantea un escenario de polarización de la población más fuerte entre aquellos que ingresan a una educación de calidad y aquellos que no pueden hacerlo, también para el docente implica la posibilidad de ser contratado en condiciones dignas o quedar infra contratado por varias IES en el mejor de los casos, dado que uno de los puntos de la reforma fue tener en cuenta el valor mínimo de hora cátedra, el docente desde el punto de vista de la reforma es igual a una cuenta de egreso. Educación superior en Colombia 360 En general la educación como bien de consumo y certificación de “apto laboral” desdibuja la división entre la empresa y la escuela, en este sentido las IES pasan a ser empresas, y la educación deja de ser un derecho



para ser un objeto comercial que debe ser mediado por las leyes de oferta-demanda tanto nacionales como internacionales, en donde quien posee mayor capacidad de pago puede acceder a la mejor educación, y por ende a mejores escenarios laborales. De esta forma preocupaciones como la estandarización de la oferta, la dignificación de la actividad docente, los procesos enseñanza-aprendizaje y evaluación, la regulación de las cualificaciones, la acreditación de programas, entre otras pasan a un segundo plano, convirtiendo a las IES y sus actores en objetos pasivos de las leyes de oferta-demanda, aun cuando son sus principales protagonistas. Al parecer las IES en su prisa por lograr implantar un sistema de competencias y créditos olvidaron un desarrollo integral que les permitiera hacer frente a una reforma tan agresiva e indignante, tal vez no sólo era necesario desarrollar individuos capaces de saber hacer en un contexto, sino también individuos capaces de transformar su contexto en espacios de desarrollo.

## **3.2 BASES TEÓRICAS**

### **3.2.1 EL LIDERAZGO DOCENTE**

#### **3.2.1.1 LIDERAZGO**

Sistema Educativo, tanto como la institución educativa, y su unidad operativa, no son ajenas a esta situación. La búsqueda de nuevas propuestas, innovadoras y creativas, son los elementos básicos y necesarios para encontrar respuestas a las problemáticas que tienen relación con los rendimientos académicos de sus alumnos. Los resultados de la prueba Simce que se aplica todos los años por lo menos en uno los niveles de cuarto, octavo básico y segundo medio, y la prueba de selección universitaria, han mostrado que los resultados a nivel país no son alentadores. No existen muchos líderes que impulsen el conocimiento y la dinámica educativa, en favor de su propio

rendimiento académico. Pero todos estamos de acuerdo de la necesidad de líderes, tanto a nivel docente, como estudiantil.

Un líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la institución (Colegio –Casa). Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa. (Pizarro, 1985, p21)

Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución. (Casares Arrangoiz, 1996: 23).

Koontz y Wehrich (2003), expresan que, los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

En lo señalado, está implícita la importancia que como líder tienen el docente de hoy quien está más que nunca comprendido a demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar Para entender este fenómeno es necesario trabajar los estilos de liderazgos, los liderazgos ejercidos en el ambiente familiar y cada una de las estructuras que están relacionadas con el liderazgo como son la autoestima, la comunicación efectiva, la son lo esperado por la autoridad y por la ciudadanía ni por los mismos alumnos.

### **3.2.1.2 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO**

De acuerdo con Ariza Ramírez (2010) todos los grupos poseen una estructura de comunicación y una dinámica de interacción cooperativa, así, el Liderazgo

es fundamental para el funcionamiento de una organización con individuos que tienen objetivos parecidos e intereses diferentes.

Ahora bien, el estudio del liderazgo no puede fundamentarse sólo en la personalidad del líder, se debe hacer también desde la perspectiva de los seguidores.

El Liderazgo no es innato, para que surjan líderes debe crearse un ambiente con altos grados de autonomía. El Líder debe tener la capacidad de captar las situaciones cambiantes que le ofrece el grupo y ser capaz de adaptarse a ellas.

Dentro de los ámbitos del liderazgo deben estar:

1. En el caso de la Dirección del establecimiento educacional, debe ser Gestor de: Proyectos que definen y comunican una visión académica y administrativa; de la Instrucción que coordina y articula el currículum de la unidad educativa; de Formación con la capacidad de asesorar al profesorado y a los padres y apoderados; de Interacción y de Relaciones Humanas donde promueve un clima positivo y ordenado de aprendizajes y por último; de Evaluación donde lleva el seguimiento y supervisión de los procesos.

2. En el caso del profesor, éste debe ser un gestor de: proyectos que define y comunica una visión académica; Interacción de relaciones humanas que promueve un clima positivo y ordenado de los aprendizajes; Una planificación adecuada a los procesos de aprendizaje de sus alumnos; evaluación donde lleva el seguimiento y supervisión de los procesos.

3. En el caso de los padres y apoderados, deben ser gestores que: comunican con claridad los resultados que se esperan; Desarrolla en el hogar un clima positivo y que promueve en sus hijos motivaciones de

obtener buenos resultados; En forma conjunta con sus hijos evalúan y lleva un seguimiento de los resultados académicos obtenidos; Junto con sus hijos busquen estrategias que permitan el mejoramiento continuo de los resultados académicos.

### **3.2.1.3 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Según Manuel Zayas (2010) se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autocrático, el líder democrático y el líder carismático.

- **El líder autocrático:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza 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 líder Democrático:** 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 sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- **El Líder Carismático:** Liderazgo que descansa sobre la dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él.

#### **3.2.1.4 ESTILOS DE LIDERAZGOS Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO ACADÉMICO.**

Según Bernal, J. (1997) el docente como recurso humano indispensable del proceso enseñanza aprendizaje, muestra en oportunidades grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, puesto que éste se ve a sí mismo como trasmisor de conocimientos y no como un guía a través del cual se modelan actitudes y conductas. Por ello los docentes deben mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones.

De lo planteado, se desprende la necesidad de profundizar en la teorización del liderazgo por cuanto involucra un proceso de influencia, es decir, el docente ejerce una influencia decisiva, ya sea consciente o inconscientemente, en lo que los estudiantes quieran saber y sepan pensar, pues éste es percibido generalmente como un modelo a seguir.

Bajo este marco, se debe utilizar un estilo de liderazgo correspondiente a la demanda sentida del estudiante, ya que con frecuencia cuando el docente está desactualizado, el estudiante comienza a sentir un nuevo nivel de necesidad y produce experiencias insatisfechas al no estar incentivado a la motivación.

Con relación a lo expuesto, se plantea una conducta del docente como líder, la cual varios autores, entre ellos Bateman y Snell (2001), Cardona (2001), De Enzo, y Robbins (1996), Koontz y Weihrich (1998), de acuerdo al estudio desarrollado, por estos destacados autores, se dimensiona el liderazgo docente, entendiéndose éste como la manera particular utilizada por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada docente tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como el de los estudiantes los estilos de liderazgos últimamente más estudiados en la literatura administrativa y

reflejados en los trabajos de grado son: el liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal o Laissez Faire. En cuanto a los líderes autocráticos; son individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de sus metas establecidas aclarando los papeles y requerimientos de éstas, en la relación el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca o externa, la cual está relacionada con las recompensas.

En el contexto educativo, se hace imprescindible el liderazgo democrático del docente, ya que éstos son capaces de crear un tipo de lealtad más profunda y rica, pues a medida que el liderazgo es más profundo, la relación es más estable y la respuesta es más generosa por parte del colaborador, teniendo ello cualidades como desarrollo de valores de los seguidores. Todo lo anteriormente expuesto, plantea la necesidad de liderazgo democrático del docente que influya e incentive al estudiante a través de la motivación. Definiéndose motivación según Bateman y Snell (2001:468) "las fuerzas que dan energía y sostienen las fuerzas de una persona". En este mismo orden de ideas, la motivación es la disposición y esfuerzos hacia un propósito con la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Por otro lado, Lewin y Lippitt (1938), también establecen tres tipologías de liderazgo: autocrático, laissez- faire y democrático y analizan su influencia en los rendimientos de los alumnos. El líder autoritario o autocrático es directivo y controlador; el líder laissez - faire deja que el grupo funcione a su aire sin implicarse ni animar u orientar y el líder democrático alienta la participación del grupo, propone alternativas para su elección y promueve la libertad de elección. Los estudiantes que trabajan con un líder laissez - faire experimentan mayor cantidad de estrés, producen poco trabajo y desarrollan sentimientos de desengaño y frustración. Los alumnos de líder autocrático producen cuantitativamente más pero los del líder democrático tienen una producción cualitativamente superior. La diferencia entre el grupo dirigido por uno u otro de los últimos no se halla, pues, en la productividad sino en la calidad - mayor originalidad y espíritu crítico - y en las relaciones interpersonales del líder con los alumnos y de éstos entre sí. En el grupo autocrático las relaciones se

caracterizan por la hostilidad, competitividad y alta dependencia y en el democrático por la apertura, cooperación, comunicación amistosa e independencia.

Este modelo excesivamente simplificador de los procesos de enseñanza-aprendizaje dominó durante bastantes años la investigación educativa. Según Lowyck (1983, 1986) esta concepción presupone que la conducta de las personas es el resultado exclusivo de su personalidad. Por lo tanto, los investigadores pensaron que si llegaba a identificar en la práctica los tipos de personalidades que conseguían un buen rendimiento académico de los alumnos (excepción hecha de los poco dotados intelectualmente), se estaría en condiciones de seleccionar y formar adecuadamente a futuros profesores.

### **3.2.1.5 COMPONENTES DEL LIDERAZGO**

- **Autoestima**

De acuerdo con Rodríguez Naranjo (2012) La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar.

Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros padres, profesores, compañeros, amigos, etcétera y de las experiencias que vamos adquiriendo. La autoestima se desarrolla a lo largo de nuestras vidas y a medida que nos formamos una imagen de nosotros mismos de lo que llevamos en nuestro interior la comparamos con las experiencias de otras personas, con relación a las actividades que realizamos, de modo tal de fortalecerla o no.

Por eso las experiencias vividas durante la infancia, nuestros éxitos y tropiezos, y como fuimos tratados en cada ocasión por los miembros de nuestra familia inmediata, estas juegan un papel predominante en el

establecimiento de la autoestima y, la calidad de estas experiencias influyen directamente sobre nuestro nivel de rendimiento académico ya sea de manera positiva o negativa.

Según como sea nuestra autoestima, ésta incide en nuestros fracasos y éxitos, ya que una forma adecuada, vinculada a un concepto positivo del sí mismo potenciará la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentar el nivel de seguridad personal, también moldea nuestras vidas, nosotros estamos inmersos en una gran cantidad de creencias, supuestos y prejuicios que son considerados verdaderos, pero que no necesariamente lo son. “Estar consciente, es despertar y darnos cuenta de nuestros comportamientos subconscientes. Autoestima implica conocerse a sí mismo. La vida siempre nos presenta problemas y situaciones en las que debemos tomar decisiones. Si estamos despiertos y nos conocemos profundamente, tendremos la capacidad de decidir lo mejor para nosotros”

“La autoestima tiene dos componentes, uno es la sensación de confianza frente a los desafíos de la vida: la eficacia personal y el otro es la sensación de considerarse merecedor de la felicidad: el respeto a uno mismo”.

La eficacia personal significa confianza en el funcionamiento de mi mente, confianza para pensar y entender, para aprender, elegir y tomar decisiones; confianza para entender los hechos de la realidad que entran el ámbito de mis intereses y necesidades; en creer en mí mismo; en la confianza en mí mismo.

Las personas que tienen baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes. Es una acción profunda que nos impide muchas veces avanzar en la vida.

Las personas con baja autoestima tienen por lo general un enemigo interno que les habla al oído para decirles cosas negativas. Todos tenemos en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos este enojo contra nosotros mismos, dando así lugar a la



depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

Cuando una persona no logra ser auténtica, se le originan sufrimientos y que conlleva a: enfermedades psicológicas, depresión, neurosis y ciertos rasgos que pueden no llegar a ser patológicos, pero crean una serie de insatisfacciones y situaciones de dolor como por ejemplo: timidez, vergüenza, temores, trastornos psicósomáticos.

Ahora bien, la influencia que tiene la familia en la generación de la autoestima del niño o niña es muy importante, ya que esta es la que les trasmite o les enseña las primeras y las más importantes virtudes humanas tales como la justicia, templanza, prudencia y fortaleza que los llevarán a formar, su personalidad y su nivel de autoestima.

También podemos decir que los profesores pueden favorecer u obstaculizar el proceso por el cual uno puede encontrarse a sí mismo. Su comprensión o la ausencia de la misma, pueden favorecer la personalidad que se desarrolla o está en vías de manifestarse, por ello los profesores tiene una alta responsabilidad en este tema tan importante, ya que los éxitos de los alumnos se asocian también al grado de seguridad que logran en su personalidad.

“Conocer nuestro nivel de autoestima es fundamental para establecer en que situación nos encontramos, y decidir que queremos hacer al respecto. Podemos ayudarnos para conocer nuestro nivel de autoestima tratando de reconocer en nosotros algunos de los detalles como pensamientos y sentimientos sobre si mismos que tienden a fluctuar basados en su experiencia diaria”. Stanley (1969)

La autoestima sin embargo está por encima de los altibajos normales asociados con los cambios en las situaciones cotidianas. Para las personas

con un nivel alto de autoestima estos altibajos normales de la vida podrían producir fluctuaciones temporales en su sensación de bienestar. Mientras que para una persona con baja autoestima estos mismos altibajos podrían hacer una enorme diferencia.

Identificar a las personas que tienen un nivel de autoestima alto es por lo general sencillo, tienden a ser personas que se llevan bien con la mayoría, de trato jovial, su presencia es agradable y bien recibida, y están siempre dispuestos a colaborar.

Son capaces de escuchar las críticas sin tomárselo personalmente. Por lo general manejan mejor esas situaciones porque los mensajes negativos tienen menos poder sobre ellos, no hacen eco dentro de su mente.

Para ser líder, es necesario tener una autoestima positiva de sí mismo, si es inexistente el liderazgo antes de ser beneficio, produce severos males a los demás.

De acuerdo con Rodríguez, J., y Torres, M., (2001) Un líder con una autoestima positiva cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuerte oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente seguro como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado. Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirse culpable cuando a otros les parece mal lo que haya hecho. No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que haya ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro. Tiene confianza por su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente. Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica. Da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia. No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesto a colaborar si le parece apropiado y conveniente. Reconoce y acepta

en sí mismo una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesto a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena. Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a mejorar o divertirse a costa de los demás.

- **Comunicación efectiva**

La comunicación se logra cuando un líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. Sin embargo la comunicación puede ser muy útil pero también muy peligrosa. Bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal y mal usado, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización.

“En el conversar construimos nuestra realidad con el otro. No es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y el emocionar. Por eso el conversar es constructor de realidades. Al operar en el lenguaje cambia nuestra fisiología. Por eso nos podemos herir o acariciar con las palabras. En este espacio relacional uno puede vivir en la exigencia o en la armonía con los otros. O se vive en el bienestar estético de una convivencia armónica, o en el sufrimiento de la exigencia negadora continua.” (Maturana)

- **Saber Escuchar**

El éxito social se basa en las buenas relaciones, pues nada podemos hacer exclusivamente solos. Y esas buenas relaciones se apoyan en una comunicación efectiva, la cual no es tal, a menos que sepamos expresarnos y escuchar adecuadamente. Pero saber escuchar no es algo precisamente fácil de lograr.

Resulta un hecho evidente que cada persona, en su fuero interior, desea o necesita ser escuchado con respeto y cortesía. Puede decirse que todos

queremos expresarnos, obtener atención y reconocimiento. Sin embargo, tendemos a sentirnos frustrados, pues son pocos los que pueden ostentar algún dominio notable en el arte de saber escuchar.

Para lograr mucho de lo que queremos, necesitamos el apoyo de los demás. Para ganar su apoyo necesitamos desarrollar liderazgo sobre ellos, y para tener esa influencia hace falta conocerlos y saber lo que les motiva, y esto se logra escuchándolos. Además, es una muestra de cortesía que nos gana amigos, y nos permite prevenir y anticipar la manera más adecuada de tratar con personas conflictivas y complicadas.

Al sentirse escuchadas, las personas se relajan se abren y nos muestran su mundo interior, sus creencias y valores. Cuando les prestamos atención sincera, les damos una oportunidad de acercarse, desahogarse y crear o ampliar un vínculo franco y duradero. Tener la paciencia de escuchar sin interrumpir, posibilita que el conversador atento escoja con cuidado sus palabras, ideas y planteamientos.

De acuerdo con Gómez-Rada, C. (2012) Para convertirse en un buen comunicador, basándonos en el poder de escuchar, podemos implementar algunas medidas inteligentes basadas en el respeto y el sentido común, tales como: valorar la capacidad de escuchar como una cualidad importante, conversar de manera consciente, respetar los estilos de relación individuales, y no juzgarlos o contradecirlos si no es estrictamente necesario.

Practicar la autolimitación verbal (hablar lo necesario) para acostumbrarse a escuchar, controlar el impulso de interrumpir, desmentir o aconsejar, prestar atención a los valores y emociones de los otros, pues nos indican las causas de sus conductas, mirar a su interlocutor, aunque con intermitencia para no asustarlo, responder a sus preguntas o afirmaciones, usando palabras, expresiones cortas ("ah", "entiendo", "claro") o pequeños gestos o movimientos de cabeza o manos, usar la técnica de preguntar sobre la frase última que ha sido dicha, le indica a quien nos habla que le hemos escuchado perfectamente

y si por el contrario, no hemos captado su mensaje adecuadamente, sirve como una oportunidad para aclarar las cosas.

“El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación.”

“Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros...

“Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros” “El ser humano puede realizar una mirada sobre su emoció, puede reflexionar porque tiene el lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos.”

- **Saber expresarse asertivamente**

La comunicación efectiva se basa fundamentalmente en la Argumentación, la Oratoria y la Comunicación no Verbal.

- **La argumentación.**

Es el orden como se presentan los argumentos, y existen dos maneras de argumentar: argumentación estática o discursiva (la que hacemos al exponer sin interrupciones nuestra postura) y argumentación dinámica o dialéctica (la que hacemos al exponer en una discusión nuestra postura). De la argumentación discursiva se encarga la Retórica, que es la disciplina cuyo objeto de estudio es el diseño formal y argumental de un texto oral o escrito (a lo que también contribuyen generosamente la Gramática y la Literatura). Este diseño del texto lo enfoca la Retórica desde la perspectiva de potenciar la

distribución equilibrada de las cargas emotivas e intelectuales del texto, de modo tal que persuada (a corto plazo) y convenza (a largo plazo). Su antigüedad se remonta al siglo V a.C. De la argumentación dialéctica se ocupa la Dialéctica, que es la disciplina cuyo objeto de estudio es la dinámica argumental.

- **La Oratoria**

Es la disciplina que estudia la puesta en escena de un texto oral (una charla de ventas, un discurso político, un sermón religioso, etc.), esto es, la manera como se enuncia dicho texto, atendiendo al manejo del relieve elocutivo o modulación de rasgos tales como el volumen, el tono y el ritmo, al manejo de las reiteraciones (repeticiones estratégicas), al manejo de los silencios, y al manejo de la respiración, impostación de la voz y dicción. Podríamos decir que en este eje subyacen los elementos de relieve emotivo que maneja un líder.

- **La comunicación no verbal**

De acuerdo a Alayón Gómez (2005) Es la ciencia encargada de estudiar el significado del discurso no verbal, partiendo del postulado de que, en toda comunicación, hay un 60% a 70% de información codificada no verbalmente, que no puede ser falsificada, y que solo está visible para quien pueda leer dicho discurso. Posee tres grandes campos de estudio: kinésico, proxémico y paralingüístico. El campo kinésico se ocupa del significado de los gestos en el marco de una conversación, es decir, de las actitudes expresadas durante una comunicación oral. El campo proxémico estudia la disposición del cuerpo en el espacio, en relación tanto a otros cuerpos como a mobiliarios y objetos, relaciones que expresan básicamente poder y aceptación. El campo paralingüístico estudia las variaciones en el volumen, tono y ritmo de la voz, como expresiones actitudinales frente a una conversación.

La combinación de estos tres elementos es la clave que subyace en el éxito de los grandes oradores de la humanidad; Todos los grandes líderes se han

caracterizado comunicacionalmente por tres prerrogativas:

1. Han sido argumentadores formidables que saben combinar poderosamente los conceptos con las emociones, que saben despertar en su interlocutor reflexiones y pasiones, además de ser excelentes discutidores, capaces de convertir a sus adversarios en inválidos argumentales;
2. Han sido expositores cautivantes por la manera como enuncian las palabras (hay quienes definen este encanto como “una música al hablar, una cadencia”); y
3. Han sido histriónicos (corporalmente expresivos) y muy intuitivos de las actitudes que el interlocutor (auditorio) transmite en referencia a lo que escucha.

La comunicación del líder debe establecer una relación empática con sus seguidores, y no a través de discursos escritos por otros. El líder debe hacer un esfuerzo personal que excluya todo fingimiento y crear una verdadera comunión entre su corazón y su mente, una comunión espiritual, donde la argumentación del tema tratado sea tan fehaciente, que persuada sin duda alguna a los receptores.

- **La Creatividad**

Según Guilford (1994) al intentar definir la creatividad como una capacidad de generar una novedad valiosa, nos alineamos con su concepción sistémica. No basta con que nuestro hallazgo o nuestra idea nos parezca valiosa a nosotros mismos: hablaremos de creatividad cuando nuestra aportación al campo correspondiente sea reconocida e incorporada por el sistema (la organización y su entorno). Así, la evaluación de nuestra creatividad les corresponde a las autoridades del campo en que trabajamos. El hecho es que, vinculado en la

institución el concepto de creatividad con el de innovación, no cabe detenerse en considerar que una idea es creativa si no se implanta y funciona, es decir, no basta con el solo hecho de comunicar la idea nueva que se tiene, sino de ponerla en práctica y de establecer los beneficios que se pueden alcanzar, de modo que, no solo se trate de cambiar algo por cambiar como una acción modificadora de lo actual, ya que por el contrario, puede ser un retroceso si no produce modificaciones positivas, toda acción creativa que involucre la innovación significa una modificación positiva, de carácter futurista, concebida expresamente para satisfacer ciertas necesidades del Desarrollo”.

“El espacio de la creatividad, es el espacio de la libertad del sin sentido y éste sólo se construye a través de experiencias lúdicas que tiene una persona en sus primeras relaciones con procesos y objetos en constante cambio, es decir, en su relación con lo que uno es y con lo que no es, mejor dicho, con el yo y no - yo; Con el mundo físico de los objetos para entenderlos y transformarlos”.

“Los individuos que son creativos por naturaleza son de personalidad compleja, presentando opuestos rasgos de personalidad en diferentes momentos, estudios elaborados por el prestigioso psicólogo americano Mihaly Csikszentmihalyi, de origen húngaro y residente en California, habla de las personas creativas como individuos a la vez, y según el caso, agudos e ingenuos, extravertidos e introvertidos, humildes y orgullosos, agresivos y protectores, realistas y fantasiosos, rebeldes y conservadores, enérgicos y pausados, integrados y diferenciados... Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo: también se preguntan por qué, incluso varias veces.”

Las personas de perfil creativo se caracterizan igualmente por la complejidad y constituyen generalmente una cierta pesadilla para quienes ejercen el poder. Naturalmente, es más sencillo dirigir personas sumisas, previsibles y disciplinadas; pero los nuevos líderes asumen el reto de gestionar a cada colaborador conforme a sus características y a su momento, en beneficio de la institución.



M. Ditzkoff, citado en "Creatividad e Innovación": "Establece que las características de comportamientos de los individuos más creativos, suelen cuestionar el statu quo, investigan nuevas posibilidades, se automotivan, se preocupan por el futuro, ven posibilidades en lo imposible, asumen riesgos, tienden al movimiento y la interacción, no temen parecer tontos o infantiles, ven conexiones ocultas, se concentran en retos y problemas, se muestran perspicaces, resisten la ambigüedad y la paradoja, aprenden continuamente, concilian la intuición y el análisis, se comunican de forma efectiva, no se desalientan fácilmente, su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio hay, efectivamente, personas más creativas que otras, todos podemos elevar nuestra creatividad, mediante la mejora de todos o algunos elementos facilitadores de la misma tales como la imaginación, automotivación, tesón y concentración. Cabe pensar que es difícil mejorar la imaginación, aunque algo puede hacerse; pero en los otros facilitadores hay bastante más capacidad de maniobra. Así es por mucha imaginación que tengamos, si se nos oculta información o se nos impide concentrarnos, poco podemos hacer. La concentración supone focalizar la atención y no dispersarla. Muchas de las personas creativas concentran su atención en un campo determinado. La atención es un recurso limitado: cuando prestamos atención, también la restamos; hemos de restar atención a unos campos para prestársela en mayor dosis a otros.

La creatividad en las Instituciones se cree que pasa más por personas especialistas que por personas comunes. Hay algunos directivos que en su acción de mostrar un mejor liderazgo piensan que la creatividad es cosa de ellos y no de sus colaboradores, no consideran buena ninguna idea que no se les haya ocurrido a ellos.

Por otro lado también hay líderes que alientan, y no sofocan, la creatividad de sus colaboradores, y son bien conscientes del papel que, como líderes, les corresponde en la innovación (sin descartar la propia generación de buenas ideas).

El Liderazgo desarrollado en el contexto de la innovación debe ser capaz de crear climas propicios, informar y desarrollar a los colaboradores, difundir la creatividad como una virtud, escuchar las sugerencias, identificar de focos de innovación, analizar y definir los problemas, evaluar las propuestas innovadoras, la puesta en práctica de las ideas valiosas, reconociendo los esfuerzos desarrollados y consolidando la experiencia innovadora.

### **3.2.1.6 EL LÍDER CON CREATIVIDAD:**

Para Kouzes y Posner, “el primer paso para ser un líder es romper lo establecido, cambiar e innovar la forma en que hacemos las cosas”

Según Lilian Dabdoub, “el desarrollo de la inteligencia emocional y de las habilidades para la creatividad incrementa el potencial del individuo al favorecer la conexión entre pensamiento, emoción y cuerpo. Un líder creativo necesita la inteligencia emocional para guiar su equipo al éxito. Necesita transmitir a otros su energía, pasión y entusiasmo, y esto se hace posible si es capaz de tener conciencia de sí mismo (autoconocimiento), es capaz de visualizar sus metas y de automotivarse”

Nadie es capaz de motivar a otros si no es capaz de mostrar entusiasmo. La inteligencia emocional permite al líder ser transparente, expresar abiertamente sus creencias y sentimientos, ser flexible, tener iniciativa, ser optimista, reconocer las emociones de los otros y dirigirlos hacia el logro, ser un receptor sensible, escuchar de forma activa y expresarse asertivamente. Por ser emocionalmente inteligente, el líder puede conocer a los miembros de su equipo y, poniendo en práctica su creatividad, alinear la visión común para lograr el desarrollo y crecimiento grupal e individual.

El líder con creatividad se reconoce cuando cuestiona lo establecido, y busca nuevas y mejores formas de hacer las cosas, en beneficio de la organización. Luego el líder es aquel que se atreve a ser creativo e impulsar un cambio en busca nuevos rumbos para transformar y mejorar una situación. Según el Human Education & Leadership Projects, “el líder creativo es aquella persona

capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros al libre logro de sus fines”. Así, el líder creativo tiene su visión puesta en el futuro y dirige sus energías hacia un cambio positivo con una actitud optimista; es capaz de enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado, y tiene éxito al enfrentar los diferentes tipos de crisis (familiares, económicas, políticas, espirituales, etc.). Además de esto, es valiente, demuestra integridad y compromiso, busca el bien de todos y no solo el propio, se deja llevar por sus principios, valores y virtudes, es emprendedor y aprendiz de por vida.

- **Equilibrio**

Según el diccionario de la Real Academia Española dice que Equilibrio es:

“Ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios.; Actos de contemporización, prudencia o astucia, encaminados a sostener una situación, actitud, opinión, etc., insegura o dificultosa.” Entre las tantas aptitudes que debe reunir un líder se encuentran: saber dirigir, escuchar, transmitir con claridad su misión, ser creativo tener una comunicación efectiva y tener buen equilibrio emocional y sentimental. Que permita ser querido por sus subalternos.

Tal como expone Cardona, P. (2000): Los líderes no pueden esperar que su gente los sostenga. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos externos. El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, recibe la responsabilidad que debe utilizar para avanzar, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. Nadie es llamado a una posición de liderazgo para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para eso se le ha entregado la responsabilidad y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable.

El liderazgo requiere del equilibrio correcto de confianza y humildad. Confianza para saber que uno puede hacer la diferencia, confianza para saber que otros pueden también lograr eso, y humildad para saber que nada sucede cuando alguien actúa solo y para saber que cometemos errores y que necesitamos ayuda y la mirada del otro.

“Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo.

Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia.”

El liderazgo requiere y necesita una brújula interna muy fuerte, que nos mantenga orientados hacia dónde vamos y nos diga dónde está el verdadero norte.

Las decisiones más importantes y difíciles son las que tenemos que tomar solos, y durante esos momentos hay muchas opiniones que pueden sacarlo a uno del cauce correcto.

“Por ende el liderazgo requiere de muchos puntos de equilibrio. No solo del equilibrio entre confianza y humildad. Sino también, del equilibrio entre realismo y optimismo. Es importante ser realista, se debe tener una clara visión de los desafíos y las dificultades. Pero es igualmente importante ser optimista, creer que ese cambio es posible, que se pueden superar las barreras, que cuando la gente está enfocada a un objetivo común y en un propósito importante, todo es posible”

### 3.2.1.7 FUENTES DEL PODER EN EL LIDERAZGO

En el contexto de liderazgo, quien es líder debe administrar el poder como una fortaleza de alcanzar las metas que se propone si es, por ejemplo, mejorar los resultados académicos, es importante que el poder se centre en el conocimiento de modo que resulte muy atractivo ser buen alumno.

De acuerdo con Cardona, P. “Existen cuatro fuentes de Poder personal: La Pericia, el Atractivo Personal, el Esfuerzo y la Legitimidad”

**1. Pericia:** Las habilidades técnicas de un líder en una era de sofisticación tecnológica son claramente una fuente de poder. La pericia o el conocimiento relacionado con el trabajo pueden provenir de la experiencia formal, del aprendizaje autodidacta o de la experiencia. Estas habilidades se destacan especialmente en ambientes donde existe una preferencia por un proceso racional de decisiones. En un ambiente organizacional de esta naturaleza, una persona que posea conocimiento rápidamente tendrá poder.

Sin embargo existe un problema asociado al poder del experto. Convertirse en uno requiere de tiempo, esfuerzo y, en las organizaciones que están en continuo cambio, las personas necesitan estar también actualizando continuamente sus conocimientos. Esto significa invertir tiempo, por lo que muchos prefieren quedarse encasillados en su especialización. Si se desea avanzar en la organización hacia posiciones directivas, esta percepción podría ser un problema.

Lo importante es construir una base de conocimientos sobre una gran variedad de actividades organizacionales para mejorar sus posibilidades de promoción a cargos directivos, como por ejemplo la pericia comunicativa.

**2. Atractivo Personal:** Es una característica relacionada con el llamado carisma.

Éste tiene que ver con la habilidad para inspirar a los seguidores y generar en ellos entusiasmo y devoción. Estas personas tienen algunos comportamientos amistosos que claramente fomentan el atractivo personal. Esto se debe a que las personas agradables son vistas como más confiables y más justas que aquellas que no lo son.

“Los líderes con personalidad agradable tienden a relajar a lo demás y al hacerlo obtienen mayor confianza e influencia. También se ha visto que por medio del mecanismo para transformar el atractivo personal en poder, el líder adquiere mayor confianza en sí mismo, lo que permite, en el caso de los alumnos, tener mayor cercanía con quien lidera y así alcanzar mejores resultados académicos pues se produce un compromiso entre ambos puesto que, rendimiento académico, puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado cúmulo de conocimientos o aptitudes, lo que implica el mejoramiento del compromiso.”

**3. Esfuerzo:** Un alto nivel de esfuerzo personal es una de las características más asociadas en las organizaciones. Existe una variedad de formas por las cuales el esfuerzo fomenta el poder personal.

David Mechanic observó que los “miembros de las organizaciones de mayor jerarquía, al no poder atender todos sus asuntos, están obligados a depender de personas más jóvenes. Como resultado de esto, los subordinados se encuentran en una posición que les permite aumentar su poder al trabajar con esfuerzo y dedicación y así obtener privilegios de sus superiores”.

“Al mismo tiempo las personas que trabajan en forma esforzada en una tarea tienden a aumentar su conocimiento en la materia. También se

vuelven más competentes para reunir información relevante para otras personas. Ser reconocido como alguien confiable que hará lo necesario para cumplir con su trabajo, es un valioso activo personal especialmente en un ambiente de incertidumbre y de cambio.”

**4. Legitimidad:** Las acciones que son congruentes con el sistema de valores prevalecientes son consideradas creíbles o legítimas por los otros miembros de la organización y es una llave para la influencia personal.

Los líderes vigilan la defensa de los valores organizacionales y orientan a los que se incorporan acerca de las formas adecuadas de pensamiento y de conducta.

La exposición de valores y creencias ayuda a reducir la incertidumbre, proporciona un marco para interpretar los comportamiento de los demás, para comunicar las prioridades y, para mejorar las interacciones interpersonales. Las personas que no se adaptan a estas expectativas organizacionales perturban el ambiente organizacional.

En resumen en las cuatro fuentes de poder planteadas es posible distinguir un elemento en común, la confianza, aquellas personas que son considerados confiables por los demás llegan a ser, en forma natural, personas que adquieren posiciones de poder e influencia.

#### **3.2.1.8 TRABAJO EN EQUIPO**

Según Gan, Jaime Trigine, (2013) El concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las organizaciones, pero su práctica se está convirtiendo en una unidad fundamental dentro de la estructura de las instituciones.

El equipo es una unidad formado por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño.

- **Modalidades de Equipos**

En las organizaciones existen muchas clases de equipos:

1. El equipo funcional está integrado por un jefe de línea vertical tradicional, no hay un consenso en cuanto al estilo de liderazgo específico que emplean los líderes del equipo funcional, no obstante, en muchas ocasiones, el tamaño del equipo. La descripción de la tarea y el tipo de integrantes desempeñan una función importante en la determinación del estilo de liderazgo.
2. El equipo interfuncional está formado por integrantes de distintos departamentos o unidades de la organización, al equipo se le confiere la responsabilidad de planear y realizar proyectos que exigen coordinación, cooperación y aportaciones considerables de todas las partes relacionadas.
3. Equipos auto administrados, están constituidos por integrantes de departamento o unidades diferentes de una organización a quienes se les confiere autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones administrativas a fin de lograr los objetivos del conjunto. La cantidad de autoridad delegada varía de una organización a otra.

- **Función de los Líderes en la Formación de Equipos de Trabajo Efectivos.**

Uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo es que los miembros del grupo participen del liderazgo, como en el

caso de los equipos autoadministrados, los líderes siguen desempeñando un papel importante.



Nueve son las funciones claves a las que tiene que recurrir un líder para conformar un buen equipo:

- Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas.
- Identificar y edificar con base en las fortalezas del trabajo conjunto.
- Generar confianza y establecer una norma del trabajo en equipo.
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipen y enfrenten los cambios de manera efectiva.
- Conferir autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia.
- Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeños elevados.
- Reconocer las necesidades individuales del grupo y atenderlas de manera oportuna.
- Alentar y apoyar las decisiones del equipo.
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.”

El aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto, ésto implica reconocer los obstáculos del aprendizaje. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. Pensar agudamente sobre problemas complejos, aprendiendo a explotar el potencial de muchas mentes para ser inteligentes, como una solo mente, como se dice literalmente dos piensan más que una.
2. Necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos.”

Hesenberg dijo que “La ciencia arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia “

Así, el cociente intelectual del equipo es potencialmente superior de todos los individuos.

### **3.2.1.9 EL LIDERAZGO, LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO.**

Tal como dice Flores M. (2010) “El fenómeno del liderazgo no puede suceder sin la existencia de una clase particular de conversación. Es la existencia de esta conversación la que fija el terreno para el fenómeno del liderazgo. La llamamos conversación de liderazgo”.

El liderazgo pedagógico es un concepto y práctica que plantea retos. Aunque el mismo no debe considerarse como una panacea, entre otros aspectos, se propone mejorar las relaciones personales, aumentar los aprendizajes de sus profesores y por ende el de los alumnos obteniendo así mejores resultados académicos, en la organización escolar. Además en la comunidad educativa, hay líderes que de manera compartida deben impulsar y apoyar el proceso educativo para desarrollar una educación de calidad.

Se ha señalado en algunas oportunidades que a veces no es necesario para grupos sociales determinados la presencia de alguien quien los dirija, para hacer que las partes lleguen a acuerdos y se puedan coordinar las acciones y actividades de los miembros en la búsqueda de los proyectos comunes. Otros sin embargo, se señalan al contrario la necesidad de su existencia. Así mismo, hay quienes equiparan la gerencia con el liderazgo, enfoque complementario que puede dar algunas pautas para entender el comportamiento organizacional, y más específicamente, el de las instituciones escolares, donde se revela una estructura que tiene sus especificidades organizacionales.

Para Robbins (2011), el “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas” 49. Así mismo señala, que el origen que la inspira puede ser una fuente formal, como la que procura poseer un cargo gerencial en una organización.

Del mismo modo expresa, que el liderazgo sin ser confirmado formalmente, también existe, o sea, la capacidad o la habilidad de influir fuera de la estructura formal de la organización y en determinadas circunstancias es tan importante o más que eso.

Tannebaum, Weschler y Massarik, expresan que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Así mismo, es un fenómeno social que ocurre en el contexto de grupos sociales.

Del mismo modo se manifiesta ante la existencia de determinadas relaciones entre un individuo y un grupo, independiente de la forma y tamaño que este grupo tenga, ante el cual aquél debe satisfacer necesidades o ciertas expectativas. Es una acción interpersonal por cuanto quien actúa como líder espera influir sobre ese individuo de modo intencional, bien sea, por poder u autoridad.

Para Rodríguez, J., y Torres, M., (2001) liderazgo implica “la posibilidad real de impactar positivamente a otras personas, por la cual éstas se convierten en seguidores de quien los impacta” y agrega, quien “por alguna razón tiene ese impacto positivo, que atrae, entusiasma e invita a la acción, automáticamente se hace depositario de un poder muy especial sobre las personas, tiene poder para dirigir las y guiarlas”

Los enfoques más representativos sobre las teorías de los estilos de liderazgo son hasta ahora:

- a) El enfoque personal de Lewin y Owens,

- b) El gerencial de Owens según la Teoría X, Y de Mc Gregor,
- c) El enfoque situacional de Hersey y Blanchard,
- d) El enfoque participativo de Robbins y
- e) El enfoque transformador de Bass.

Desde estos enfoques se pueden observar, los estilos de liderazgo que se revelan en las instituciones:

**a) El Enfoque Personal:** Este fue propuesto inicialmente por Lewin y luego matizado por Owens. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo:

Estilo Autoritario o Autocrático, estilo Laissez Faire o Condescendiente, estilo democrático o Social Integrado y Owens añade el estilo Burocrático, y el Carismático. Cada uno de estos estilos, puede elegir diferentes métodos para dirigir o influir en el grupo.

**b) Enfoque Gerencial:** Propuesto con base en la Teoría X e Y de Mc Gregor por Owens. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo: Liderazgo de tarea o estructura, y Liderazgo de mantenimiento. Estos estilos responden a los roles que tienden a seguir en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

**c) Enfoque Situacional:** Planteado por Hersey y Blanchard. Analiza los estilos de liderazgo según la situación en que la dinámica de los subgrupos se desenvuelva dentro de un colectivo. Según esta demanda, se distinguen: Un líder Autocrático o Carismático, Laissez Faire, Democrático, y Burocrático. Según este enfoque, no existe un liderazgo mejor ni peor. Ninguno es válido para todas las situaciones, debido a la diversidad de los grupos con las que nos podemos encontrar y con el nivel de madurez que pueda presentar cada uno de los componentes de los mismos.

**d) Enfoque Participativo:** Propuesto por Robbins. Este estilo de liderazgo se construye con base en la relación entre la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones. Este modelo señala la necesidad de fijar metas u objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas como a las relaciones existentes entre ellos.

**e) Enfoque Transformador:** Propuesto por Bass. Tiene como base en que el grupo debe reconocer al líder, por su manera de ser, por su visión de la vida, del mundo y de las personas donde se interrelaciona. Este liderazgo transformador tiende siempre hacia una permanente readecuación y va en la búsqueda de impulsar el desarrollo de quienes son sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, además de su desempeño.

### **3.2.1.10 EL LIDERAZGO EN LAS UNIVERSIDADES**

El estudio sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones, particularmente en las organizaciones escolares, está encaminado a recopilar información que permita el conocimiento y comprensión de las actitudes que asumen los liderazgos dentro de las mismas en la obtención de sus objetivos organizacionales, grupales y personales, así como revelar de una u otra manera si los logros son de calidad con el propósito de elaborar con base una propuesta de liderazgo Pedagógico Compartido que facilite la gestión escolar.

Romero Salazar , “en un estudio sobre el nuevo rostro del autoritarismo en la escuela, revela entre sus conclusiones, que en la acción educativa de las escuelas, la corriente educativa tecnocrática manifiesta su contenido autoritario, ya que la subjetividad del hombre es negada en virtud de la existencia de desprecio a la participación de los estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje”. Se aprecia de esto que, cuando el docente asume funciones de dirección, lógico es pensar, respecto a que su estilo de liderazgo

tienda hacia al autoritarismo. Sin embargo, alerta que ese comportamiento puede ser invertido, si se sostienen, dentro de la institución escolar, los principios fundamentales de comunicación que en la sociedad tienen su arraigo y que se han expresado con cierto énfasis.

Además, López, “expresa también, en un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas en México, sobre la gestión en escuelas, se encontró que, el liderazgo institucional era limitado, el “director invertía mucho tiempo en el llenado de recaudos administrativos”

Herrera y López, (2008) en su libro La Eficiencia Escolar “revelan la existencia de instituciones escolares eficaces o exitosas, caracterizadas por: El compromiso, concentración de los esfuerzos, amplia comunicación entre la Dirección, profesores, alumnos, planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y su ejecución, trabajo colegiado en un contexto de experimentación y evaluación y un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres y apoderados”.

### **3.2.2 EL RENDIMIENTO ACADÉMICO**

#### **3.2.2.1 APROXIMACIONES DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO**

De acuerdo con Cascón (2000) probablemente una de las variables más empleadas o consideradas por los docentes e investigadores para aproximarse al rendimiento académico son: las calificaciones; razón de ello que existan estudios que pretendan calcular algunos índices de fiabilidad y validez de éste criterio considerado como ‘predictivo’ del rendimiento académico (no alcanzamos una puesta en común de su definición y sin embargo pretendemos predecirlo), aunque en la realidad del aula, el investigador incipiente podría anticipar sin complicaciones, teóricas ó metodológicas, los alcances de

predecir la dimensión cualitativa del rendimiento académico a partir de datos cuantitativos.

Sin embargo, en su estudio 'análisis de las calificaciones escolares como criterio de rendimiento académico', Cascón atribuye la importancia del tema a dos razones principales:

- 1) uno de los problemas sociales, y no sólo académicos, que están ocupando a los responsables políticos, profesionales de la educación, padres y madres de alumnos; y a la ciudadanía, en general, es la consecución de un sistema educativo efectivo y eficaz que proporcione a los alumnos el marco idóneo donde desarrollar sus potencialidades;
- 2) por otro lado, el indicador del nivel educativo adquirido, en este estado y en la práctica de la totalidad de los países desarrollados y en vías de desarrollo, ha sido, sigue y probablemente seguirán siendo las calificaciones escolares. A su vez, éstas son el reflejo de las evaluaciones y/o exámenes donde el alumno ha de demostrar sus conocimientos sobre las distintas áreas ó materias, que el sistema considera necesarias y suficientes para su desarrollo como miembro activo de la sociedad" (Cascón, 2000: 1-11).

En contraste, el citado autor, en su estudio denominado 'predictores del rendimiento académico' concluye que "el factor psicopedagógico que más peso tiene en la predicción del rendimiento académico es la inteligencia y por tanto, parece razonable hacer uso de instrumentos de inteligencia estandarizados (test) con el propósito de detectar posibles grupos de riesgo de fracaso escolar".

La cantidad de variables se incrementa, la evaluación escolar, las calificaciones del alumno y ahora el factor intelectual.

Al mencionar la variable inteligencia en relación al rendimiento académico cabe destacar la investigación reciente de Pizarro y Crespo (2000) sobre inteligencias múltiples y aprendizajes escolares, en donde expresan que:

“la inteligencia humana no es una realidad fácilmente identificable, es un constructo utilizado para estimar, explicar o evaluar algunas diferencias conductuales entre las personas: éxitos / fracasos académicos, modos de relacionarse con los demás, proyecciones de proyectos de vida, desarrollo de talentos, notas educativas, resultados de test cognitivos, etc. Los científicos, empero, no han podido ponerse muy de acuerdo respecto a qué denominar una conducta inteligente “.

Resulta importante considerar otro tipo de variables, al margen de las calificaciones y el nivel de inteligencia de los estudiantes, que aparentemente inciden en el rendimiento académico y que valdría la pena mencionar.

### **3.2.2.2 EL CONFLICTO Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO ACADÉMICO.**

Cuando las relaciones humanas entre los directivos y profesores en las instituciones escolares se quiebran por falta de criterios apropiados, el trabajo con los alumnos se ve seriamente afectado, lo que involucra inevitablemente que los rendimientos bajen debido a que la actividad académica se ha focalizado hacia otro interés, lo que se traduce en ansiedad y posteriormente en depresiones o estrés.

“La condición productora y plural de las interacciones del poder da pie a los conflictos como fuente generadora de transformación. Este proceso de confrontación y solución de conflictos es la base del crecimiento de la interacción entre los actores educativos; es el proceso que se establece entre



la estabilidad y la transformación. Por eso, referirnos a los conflictos es hablar de la potencial transformación de las instituciones educativas, de su organización y, por ende, de su gestión” (Etkin y Schvarstein, 1997).

En una institución educativa, no compartir el proyecto que se desarrolla y no ser parte activa e integrante del mismo provoca conflicto y por ende incidencia en los rendimientos académicos de los alumnos. En ese sentido, las respuestas al conflicto son múltiples y pueden ir desde la negociación hasta la destrucción. La gestión óptima del conflicto consiste en evitar los niveles de destrucción o violencia.

El conflicto puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. Su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo. La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos, y a partir de ahí actuar con mayor rapidez. "La prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente y, educativamente” (Fisas, 1998:144).

Es importante aclarar que la prevención no implica conservar y mantener la situación actual sino pensarla como un instrumento que facilite cambios y transformaciones. Cuando la información sobre el conflicto es suficiente y el análisis es acertado, llega el momento de intervenir en el conflicto. A veces no se interviene de manera pertinente porque no se traduce la información en acciones preventivas y esto produce frustración en los actores sobre todo en el desarrollo profesional de los profesores quienes requieren de la mayor información para darle solución al conflicto que está incidiendo en el rendimiento académico de sus alumnos. El tener una buena información y ser parte de las posibles soluciones posibilita intervenir en el conflicto para producir desarrollo y crecimiento institucional. Entre más se acercan a una postura inclusiva, compleja, flexible y constructiva, mayor posibilidad tiene de

generar transformación educativa a partir del conflicto lo que significaría mejorar significativamente los rendimientos de los alumnos(as). Así pues, los conflictos como actos humanos evolucionan y tienen diversos grados de intensidad. Esa variedad de conflictos genera también posibles estrategias para tratarlos y la elección de la más adecuada permite la transformación educativa de los directores, profesores y apoderados y de la gestión. Estas estrategias pueden ser:

1. Resolución de conflictos. Indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia en los intereses de los directores, profesores, apoderados de modo de buscar la mejor estrategia que permita el mejoramiento sustancial de los resultados académicos de los alumnos(as).
2. Gestión de conflictos. Reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él; pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto, se limita a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo e intenta realinear las divergencias. Por lo cual si bien es cierto que el conflicto no será eliminado por completo, permitirá por lo menos buscar alternativas que atenúen la problemáticas de los posibles bajos resultados académicos.
3. Transformación del conflicto. Considera el conflicto como una creación natural de las relaciones humanas que se convierte en un componente de la construcción y reconstrucción transformativa humana, individual y del colectivo. Pone énfasis en la naturaleza dialéctica del conflicto que, aunque presente elementos destructivos, éstos pueden ser canalizados hacia expresiones constructivas. La transformación se comprende como un concepto descriptivo de la dinámica del conflicto en una dirección concreta (Fisas, 1998:184).

Resumiendo todo la anterior podemos decir que el “Rendimiento es la capacidad respondiente de los alumnos frente a estímulos educativos

susceptibles de ser interpretados según objetivos o propósitos educativos pre-establecido

### **3.2.2.3 LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO ACADÉMICO**

En la actualidad existen diversas investigaciones que se dirigen a encontrar explicaciones del bajo rendimiento académico, las cuales van desde estudios exploratorios, descriptivos y correlacionales hasta estudios explicativos; si bien es cierto que resulta una tarea ardua localizar investigaciones específicas que describan ó expliquen la naturaleza de las variables asociadas al éxito o fracaso académico, también es verdad que el acervo teórico y bibliográfico para sustentar una investigación de ésta naturaleza resulta enriquecedor; por lo cual se describen a continuación algunas de ellas.

Bricklin y Bricklin (1988) realizaron investigación con alumnos de escuela elemental y encontraron que el grado de cooperación y la apariencia física son factores de influencia en los maestros para considerar a los alumnos como más inteligentes y mejores estudiantes y por ende afectar su rendimiento escolar.

Por otra parte, Maclure y Davies (1994), en sus estudios sobre capacidad cognitiva en estudiantes, postulan que el desempeño retrasado (escolar) es sólo la capacidad cognitiva manifiesta del alumno en un momento dado, no es una etiqueta para cualquier característica supuestamente estable o inmutable del potencial definitivo del individuo. Asimismo concluyen que el funcionamiento cognitivo deficiente no está ligado a la cultura ni limitado al aula.

### **3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

- **Autolimitación verbal.-** (hablar lo necesario) para acostumbrarse a escuchar, controlar el impulso de interrumpir, desmentir o aconsejar,

prestar atención a los valores y emociones de los otros, pues nos indican las causas de sus conductas, mirar a su interlocutor, aunque con intermitencia para no asustarlo, responder a sus preguntas o afirmaciones, usando palabras, expresiones cortas.

- **Análisis cualitativo.-** Se refiere a los aspectos de calidad, valor o ponderación de un objeto, individuo, entidad o estado. Por oposición, existe el análisis cuantitativo, que se emplea para determinar la cantidad de un ingrediente, elemento o variable en una entidad dada
- **Axiología.-** Para designar la rama de la Filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos.
- **Comunicación efectiva.-** Podemos decir que es todo aquello que nos permita comunicarnos instantáneamente con todas las personas a nuestro alrededor y de una manera efectiva. Aquí hablamos de habilidades, de técnicas para hacerlo mejor, de saber interactuar de una manera eficiente y sobre todo, en tratar de crear una buena y excelente relación con las demás personas.
- **Campo proxémico.-** estudia la disposición del cuerpo en el espacio, en relación tanto a otros cuerpos como a mobiliarios y objetos, relaciones que expresan básicamente poder y aceptación.
- **Conductismo.-** Teoría de los nuevos paradigmas educativos por concebir el aprendizaje como algo mecánico, deshumano y reduccionista, la realidad es que muchos programas actuales se basan en las propuestas conductistas como la descomposición de la información en unidades, el diseño de actividades que requieren una respuesta y la planificación del refuerzo.

- **Creatividad.-** Como una capacidad de generar una novedad valiosa, nos alineamos con su concepción sistémica. No basta con que nuestro hallazgo o nuestra idea nos parezca valiosa a nosotros mismos: hablaremos de creatividad cuando nuestra aportación al campo correspondiente sea reconocida e incorporada por el sistema (la organización y su entorno).
- **Campo kinésico** se ocupa del significado de los gestos en el marco de una conversación, es decir, de las actitudes expresadas durante una comunicación oral.
- **Campo paralingüístico** estudia las variaciones en el volumen, tono y ritmo de la voz, como expresiones actitudinales frente a una conversación.
- **Correlacional.-** Este término correlación se utiliza generalmente para indicar la correspondencia o la relación recíproca que se da entre dos o más cosas, ideas, personas, entre otras en probabilidad y estadística, la correlación es aquello que indicará la fuerza y la dirección lineal que se establece entre dos variables aleatorias.
- **La disarmonía.-** es un trastorno evolutivo del desarrollo psicomotor, o desarrollo atípico
- **Estudio transversal.-** Toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población.
- **Evaluación Psicopedagógica.-** consiste en orientar el proceso de toma de decisiones sobre el tipo de respuesta educativa que precisa el alumno para favorecer su adecuación de desarrollo personal, sin olvidar que debe servir para orientar el proceso educativo en su

conjunto, facilitando la tarea del profesorado que trabaja día a día en el aula, por lo tanto la Evaluación Psicopedagógica cumple con una función preventiva ya que no se circunscribe exclusivamente a propuestas de atención individual, sino que dirige su propuestas a asegurar una práctica educativa adecuada para el desarrollo de todos los alumnos

- **Gestión Pedagógica.-** Desde la perspectiva sociológica de la institución educativa. Con ello nos proponemos estructurar una propuesta analítica y de acción que de marco conceptual y metodológico a los procesos de gestión en el plano pedagógico a partir del referente organizacional de la institución educativa
- **Innovación.-** significa literalmente acción y efecto de innovar. La palabra proviene del latín innovare. Asimismo el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica
- **Liderazgo Pedagógico.-** Es un concepto y práctica que plantea retos, se propone mejorar las relaciones personales, aumentar el aprendizaje de los profesores y por ende el de los alumnos obteniendo así mejores resultados académicos, en la organización escolar..
- **Poder.-** Es la capacidad, la facultad o habilidad para llevar a cabo determinada acción. Por extensión, se ha utilizado también a tener las condiciones para hacerlo, entre las que se encuentran la disponibilidad material, el tiempo o el lugar.
- **Paradigma.-** Es empleado para indicar un patrón, modelo, ejemplo o arquetipo. alude aquellos aspectos relevantes de una situación que pueden ser tomados como un ejemplo, inclusive, la etimología de la palabra nos indica que esta puede ser sinónimo de Ejemplo, en otro

contexto es un conjunto de acciones que seguir o ejecutar para concluir con un bien común o de fortaleza social.

- **Talentos.-** Es la capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.
- **Tipología.-** Es la ciencia que estudia los tipos o clases, la diferencia intuitiva y conceptual de las formas de modelo o de las formas básicas. La tipología se utiliza mucho en términos de estudios sistemáticos en diversos campos de estudio para definir diferentes categorías.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados finales encuestas liderazgo docente y rendimiento académico.

A continuación presentamos los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 220 estudiantes, de acuerdo a la muestra seleccionada, Los resultados obtenidos en la presente investigación han sido organizados de la siguiente manera: Primero se presentan los resultados descriptivos, luego la contrastación de las hipótesis con los resultados.

1. **¿Demuestran los profesores un trato personal acorde al grado de confianza demostrado por los alumnos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	26	11,8	11,8	11,8
En desacuerdo	91	41,4	41,4	53,2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	43	19,5	19,5	72,7
De acuerdo en general	50	22,7	22,7	95,5
Totalmente de acuerdo	10	4,5	4,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Demuestran los profesores un trato personal acorde al grado de confianza demostrado por los alumnos? Encontramos que el 19.5%



es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 4.5% está totalmente de acuerdo.

**2. ¿Los docentes desarrollan las clases demostrando un carisma agradable a los alumnos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	24	10,9	10,9	10,9
	En desacuerdo	97	44,1	44,1	55,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	42	19,1	19,1	74,1
	De acuerdo en general	45	20,5	20,5	94,5
	Totalmente de acuerdo	12	5,5	5,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Los docentes desarrollan las clases demostrando un carisma agradable a los alumnos? Encontramos que el 19.1% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 5.5% está totalmente de acuerdo.

**3. ¿Demuestran suficiente credibilidad los conocimientos impartidos por los docentes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	11,4	11,4	11,4
	En desacuerdo	85	38,6	38,6	50,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	47	21,4	21,4	71,4
	De acuerdo en general	48	21,8	21,8	93,2
	Totalmente de acuerdo	15	6,8	6,8	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Demuestran suficiente credibilidad los conocimientos impartidos por los docentes? Encontramos que el 21.4% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 6.8% está totalmente de acuerdo.

**4.¿Demuestran los docentes la tolerancia necesaria ante las demostraciones espontáneas de los alumnos? (Tolerancia psicológica)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	33	15,0	15,0	15,0
	En desacuerdo	66	30,0	30,0	45,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	55	25,0	25,0	70,0
	De acuerdo en general	59	26,8	26,8	96,8
	Totalmente de acuerdo	7	3,2	3,2	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Demuestran los docentes la tolerancia necesaria ante las demostraciones espontáneas de los alumnos? (Tolerancia psicológica) Encontramos que el 25.0% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 3.2% está totalmente de acuerdo.

**5.¿Estimulan los docentes el intelecto de los alumnos en investigación científica, se basan con el currículo establecido? (Estímulo intelectual)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,00	1	,5	,5	,5
	Totalmente en desacuerdo	27	12,3	12,3	12,7
	En desacuerdo	81	36,8	36,8	49,5
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	49	22,3	22,3	71,8
	De acuerdo en General	60	27,3	27,3	99,1

Totalmente de Acuerdo	2	,9	,9	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Estimulan los docentes el intelecto de los alumnos en investigación científica, se basan con el currículo establecido? (Estímulo intelectual) Encontramos que el 22.3% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 0.9% está totalmente de acuerdo.

#### 6. ¿Tus docentes son amables y confiables? (Carisma)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	29	13,2	13,2	13,2
En desacuerdo	83	37,7	37,7	50,9
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	41	18,6	18,6	69,5
De acuerdo en general	53	24,1	24,1	93,6
Totalmente de acuerdo	14	6,4	6,4	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tus docentes son amables y confiables? (Carisma) Encontramos que el 18.6% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 6.4% está totalmente de acuerdo.

#### 7. ¿Tus profesores se muestran tolerantes ante los errores de sus alumnos? (Tolerancia psicológica)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	28	12,7	12,7	12,7
En desacuerdo	81	36,8	36,8	49,5

Ni en acuerdo ni en desacuerdo	52	23,6	23,6	73,2
De acuerdo en general	48	21,8	21,8	95,0
Totalmente de acuerdo	11	5,0	5,0	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tus profesores se muestran tolerantes ante los errores de sus alumnos? (Tolerancia psicológica) Encontramos que el 23.6% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 5.0% está totalmente de acuerdo.

#### 8.¿Tus profesores desarrollan un liderazgo eficaz en su desempeño académico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	20	9,1	9,1	9,1
En desacuerdo	96	43,6	43,6	52,7
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	45	20,5	20,5	73,2
De acuerdo en general	58	26,4	26,4	99,5
Totalmente de acuerdo	1	,5	,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tus profesores desarrollan un liderazgo eficaz en su desempeño académico? Encontramos que el 20.5% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el .5% está totalmente de acuerdo.

**9. ¿Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	82	37,3	37,3	47,3
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	50	22,7	22,7	70,0
	De acuerdo en general	57	25,9	25,9	95,9
	Totalmente de acuerdo	9	4,1	4,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico? Encontramos que el 22.7% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 4.1% está totalmente de acuerdo.

**10. ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada tarea a desarrollar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	27	12,3	12,3	12,3
	En desacuerdo	80	36,4	36,4	48,6
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	53	24,1	24,1	72,7
	De acuerdo en general	49	22,3	22,3	95,0
	Totalmente de acuerdo	11	5,0	5,0	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada tarea a desarrollar? Encontramos que el 24.1% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 5.0% está totalmente de acuerdo.

**11. ¿Tu docente transmite entusiasmo y confianza (Influencia idealizada)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	94	42,7	42,7	52,7
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	50	22,7	22,7	75,5
	De acuerdo en General	54	24,5	24,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente transmite entusiasmo y confianza (Influencia idealizada)? Encontramos que el 22.7% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 24.5% está de acuerdo en general.

**12. ¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	24	10,9	10,9	10,9
	En desacuerdo	82	37,3	37,3	48,2
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	53	24,1	24,1	72,3
	De acuerdo en general	53	24,1	24,1	96,4
	Totalmente de acuerdo	8	3,6	3,6	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)? Encontramos que el 24.1% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 3.6% está totalmente de acuerdo.

**13. ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada clase con claridad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	8,6	8,6	8,6
	En desacuerdo	91	41,4	41,4	50,0
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	57	25,9	25,9	75,9
	De acuerdo en general	51	23,2	23,2	99,1
	Totalmente de acuerdo	2	,9	,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada clase con claridad? Encontramos que el 25.9% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el .9% está totalmente de acuerdo.

**14.¿Tu docente renueva sus conocimientos, y los expone adecuadamente? (estimulación intelectual)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	69	31,4	31,4	33,2
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	86	39,1	39,1	72,3
	De acuerdo en General	59	26,8	26,8	99,1
	Totalmente de Acuerdo	2	,9	,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente renueva sus conocimientos, y los expone adecuadamente? (estimulación intelectual) Encontramos que el 39.1% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el .9% está totalmente de acuerdo.

**15. ¿Tu docente establece objetivos claros? (Reconocimiento)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	75	34,1	34,1	43,2
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	57	25,9	25,9	69,1
	De acuerdo en General	61	27,7	27,7	96,8
	Totalmente de Acuerdo	7	3,2	3,2	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente establece objetivos claros? (Reconocimiento) Encontramos que el 25.9% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 3.2% está totalmente de acuerdo.

**16.¿Tu docente establece recompensas por la tarea bien realizada? (reconocimiento)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	20	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	83	37,7	37,7	46,8
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	62	28,2	28,2	75,0
	De acuerdo en general	46	20,9	20,9	95,9
	Totalmente de acuerdo	9	4,1	4,1	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente establece recompensas por la tarea bien realizada? (reconocimiento) Encontramos que el 28.2% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 4.1% está totalmente de acuerdo.



**17. ¿Tu docente tiende a dejar pasar las contingencias, sin darle solución?**

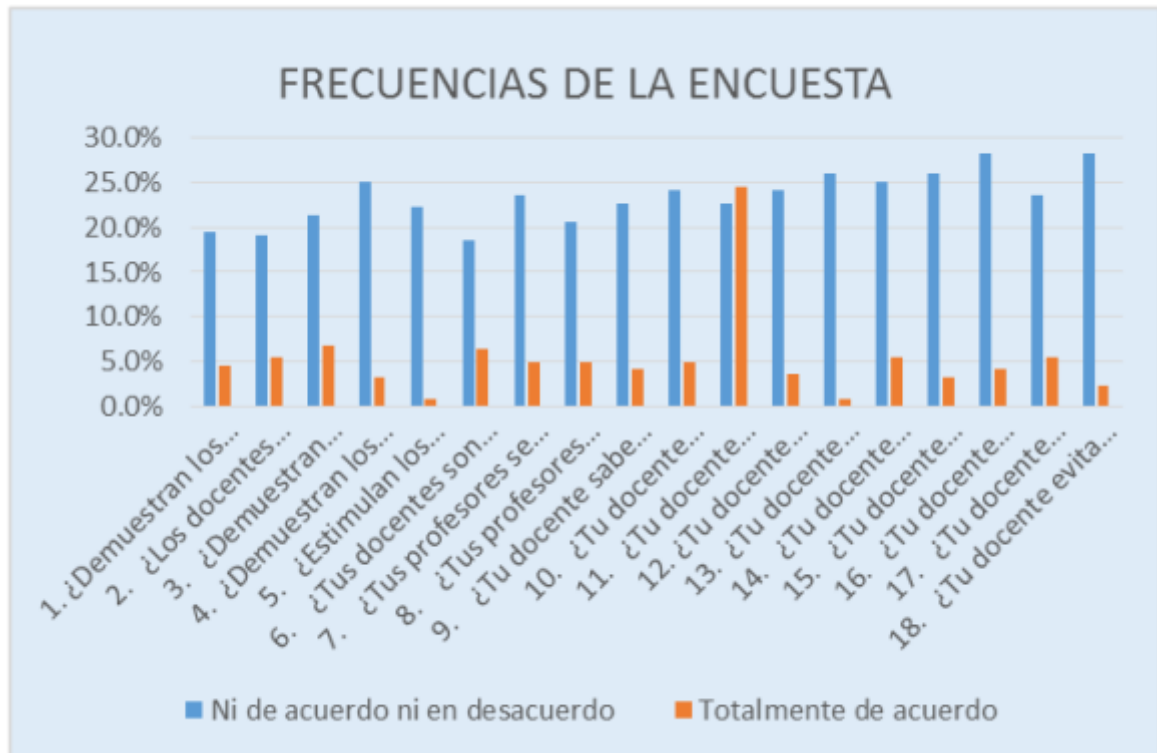
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	33	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	74	33,6	33,6	48,6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	52	23,6	23,6	72,3
De acuerdo en general	49	22,3	22,3	94,5
Totalmente de acuerdo	12	5,5	5,5	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente tiende a dejar pasar las contingencias, sin darle solución? Encontramos que el 23.6% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 5.5% está totalmente de acuerdo.

**18.¿Tu docente evita cualquier modificación para no complicarse? (estimulación intelectual)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	26	11,8	11,8	11,8
	76	34,5	34,5	46,4
	62	28,2	28,2	74,5
	51	23,2	23,2	97,7
	5	2,3	2,3	100,0
	220	100,0	100,0	

Ante la pregunta: ¿Tu docente evita cualquier modificación para no complicarse? (estimulación intelectual) Encontramos que el 28.2% es indiferente, es decir “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, solamente el 2.3% está totalmente de acuerdo.



## 4.2 Discusión de los resultados

### 4.2.1 Prueba de Fiabilidad

Aplicando alfa de Cronbach, encontramos una fiabilidad alta, dado que se obtiene .827

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.827	220

**4.2.2 De acuerdo a la hipótesis principal:** El liderazgo docente tendría implicancia significativa en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal 2014 -1.

**Correlaciones**

			¿Tus profesores desarrollan un liderazgo eficaz en su desempeño académico?	¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?
	¿Tus profesores desarrollan un liderazgo eficaz en su desempeño académico?	Coeficiente de correlación	1,000	-,076
		Sig. (bilateral)	.	,261
Rho de		N	220	220
Spearman	¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?	Coeficiente de correlación	-,076	1,000
		Sig. (bilateral)	,261	.
		N	220	220

--

Ya que no existe distribución normal de los datos, se utilizó una prueba no paramétrica para la contratación de las hipótesis, que en este caso sería el coeficiente de correlación de Spearman. Al realizar el contraste de la hipótesis Principal dio como resultado un coeficiente r de -.076, con un nivel de significancia p de .261, lo que permite observar que existe una correlación negativa poco significativa entre ambas variables, se acepta la hipótesis..

## En cuanto a las hipótesis secundarias

**4.2.2.1:** El líder democrático tendría implicancia en el rendimiento académico de los de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?	3,9045	,94843	220
¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?	3,6136	,81133	220

### Correlaciones

		¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?	¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?
¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?	Correlación de Pearson	1	-,090
	Sig. (bilateral)		,185
	N	220	220
¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?	Correlación de Pearson	-,090	1
	Sig. (bilateral)	,185	
	N	220	220

Al realizar el contraste de la hipótesis Secundarias H1 dio como resultado un coeficiente r de -.090, con un nivel de significancia p de .185, lo que permite observar que existe una correlación negativa poco significativa entre ambas variables, se acepta la hipótesis H1 (líder democrático).

**4.2.2.2** El líder autocrático tendría implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal 2014 -1.

Para esta correlación usamos la pregunta: Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico.

**Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación típica	N
¿Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico?	2,9273	,27727	220
¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?	3,6136	,81133	220

**Correlaciones**

		¿Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico?	¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?
Rho de Spearman	¿Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico?	1,000	-,082
	Coeficiente de correlación	.	,225
	Sig. (bilateral)	220	220
	N	220	220
Rho de Spearman	¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?	-,082	1,000
	Coeficiente de correlación	,225	.
	Sig. (bilateral)	220	220
	N	220	220

Al realizar el contraste de la hipótesis Secundarias H2 dio como resultado un coeficiente r de  $-.082$ , con un nivel de significancia p de  $.225$ , lo que permite observar que existe una correlación negativa poco significativa entre ambas variables, se acepta la hipótesis H2 (líder autocrático).

**4.2.2.3** El líder carismático tendría implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Federico Villarreal 2014 -1.

**Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación típica	N
¿Tus docentes son amables y confiables? (Carisma)	4,4227	,49512	220
¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?	3,6136	,81133	220

Cuando se averigua sobre el carisma de los docentes de la Universidad Villarreal, EPCCOM, encontramos lo siguiente al contrastar esta dimensión con los promedios obtenidos.

### Correlaciones

			¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?	¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?
Rho de Spearman	¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?	Coeficiente de correlación	1,000	-,052
		Sig. (bilateral)	.	,440
		N	220	220
	¿Cuál es su promedio ponderado del ciclo anterior?	Coeficiente de correlación	-,052	1,000
		Sig. (bilateral)	,440	.
		N	220	220

Al realizar el contraste de la hipótesis Secundarias H3 dio como resultado un coeficiente r de -.052, con un nivel de significancia p de .440, lo que permite observar que existe una correlación negativa poco significativa entre ambas variables, se acepta la hipótesis H3 (líder carismático).

## CONCLUSIONES

Se concluye que al desarrollar los estudios se ha encontrado una débil implicancia del liderazgo docente, en el rendimiento académico de los alumnos de la EPPCOM de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV

Se concluye que los docentes con liderazgo democráticos tienen una débil implicancia en los logros del rendimiento académico de los alumnos de la EPCCOM de UNFV.

Se concluye que los docentes con liderazgo autocráticos, existe una débil implicancia en los rendimientos académicos de los alumnos de la EPPCOM de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV

Se concluye que en la dimensión carisma, se encontró que hay una débil implicancia. Poco significativa (0.052), entre docentes y alumnos dispuestos a intercambiar experiencias académicos que propician el mejoramiento en el rendimiento académico.



## RECOMENDACIONES

Debido a la débil implicancia del liderazgo docente, en el rendimiento académico de los alumnos de la EPPCOM de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV, es necesario propiciar la motivación y tendencia de los docentes a contribuir con la mejora continua del rendimiento académico de sus alumnos.

Debido a la débil implicancia del liderazgo docente, en el rendimiento académico de los alumnos de la EPPCOM de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV. Se sugiere, se implementen trabajo en equipo, aprendizaje colaborativo y participativo, que permitan que los docentes sean más democráticos en el aula y más empáticos con sus alumnos y por ende mejorar el rendimiento académico de sus alumnos.

Debido a la débil implicancia del liderazgo docente autocrático, en el rendimiento académico de los alumnos de la EPPCOM de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV, se requiere inducción y preparación permanente para los docentes reconocidos como impositivos, sino que propicien en el aula un clima participativo y motivante para mejorar el rendimiento académico de sus alumnos.

Debido a la débil implicancia del liderazgo docente carismático, en el rendimiento académico de los alumnos de la EPPCOM de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV, promover programas de inteligencia emocional que posibilite que los docentes desarrollen su capacidad carismática, que redunde en mejorar el rendimiento académico de sus alumnos.

Se propone que, para mejorar la implicancia en el Liderazgo docente y el rendimiento académico en los alumnos de la EPPCOM de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNFV, sería conveniente el desarrollo de programas de especialización para docentes, en habilidades blandas, como la motivación, trabajo en equipo de alto rendimiento, comunicación efectiva, inteligencia emocional y didáctica docente entre otros.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Álvarez, S., Cardona, P. et al (2001) *Paradigmas de Liderazgos*. Madrid: Mc Graw Hill.

Bateman y Snell (2001) *La transformación de las universidades a través de las TIC: discursos y Práctica*. Madrid, Ed. UOC

Bernal, J. (2000). *Liderazgo escolar: Eficacia en la organización y Satisfacción en la comunidad Educativa*. Proyecto presentado en el Concurso Nacional de Ayuda a la Investigación Educativa. Zaragoza Ed. Boe.

Bricklin y Bricklin (1988) *Causas psicológicas del bajo rendimiento escolar México*. Ed. Pax

Borg, W.R. y Gall, M.D. (1979). *Educational Research: An introduction*. Longman: NewYork.

Buendía, Colás, y Hernández (1998) *Métodos de investigación en psicopedagogía México*. McGraw-Hill,

Cardona, P. (2000) *Trascental Leadership. The leadership & Organitation. Development Journal.Documento Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*. U.S. Ed. Working Paper

Ditkoff, Mitchell. (2002). *Despierto en la rueda: Cómo hacer llegar sus grandes ideas del balanceo*. New York, Estados Unidos: Morgan James.

Drucker, Peter. (2000) *“Creatividad E Innovación”*. New York, Ed. Harvard

Echeverría, Osar. (2009) *EL OBSERVADOR Y SU MUNDO*. Volumen I y II. Ed Granica. pág. 91

Etkin Jorge (2000) *Identidad en las organizaciones* Buenos Aires, Ed. Paidós  
Fisas, Vicenç (1998) *Cultura de paz y gestión de conflictos*, Barcelona. Icaria  
Editorial

Fullan M. (2014) *Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países  
Anglófonos*. México. Ed. Reice

Gan, Jaume Trigué (2013) *Trabajo en Equipo*, Manual de instrumentos de  
gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid, Ed. Díaz  
De Santos.

Gómez-Rada, C. *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*,  
cuadernos hispanoamericanos de psicología, vol. 2 no. 2, 61-77.  
Universidad Católica de Colombia.

Guilford, (1994) *Creatividad y Educación*, 3ª ed. Paidós Ibérica.

Herrera y López, (2008) *Eficacia escolar y factores asociados en América  
Latina y El Caribe*. Santiago. Ed. LLece

Koontz y Weirich (1998) *Estilos de Liderazgo*, Fondo Editorial para el  
Desarrollo de la Educación Superior. U.S. Ed. Universitas

Judge, T. & Piccolo, R. (2004) "Transformational and Transactional Leadership:  
A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*.  
Vol.89, No. 5, 755- 768.

Maturana Humberto, (2004) *Transformación en la Convivencia con la  
colaboración de Sima Nisis*. (págs 39 a 69)

Murillo et. al. (2007) *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*.  
Colombia. Convenio Andrés Bello

Pounder, D. (2012). «School leadership preparation and practice survey instruments and their uses». *Journal of Research on Leadership Education*, 7(2), pp. 254-274.

Robbins S. (2009) *Comportamiento organizacional*. México, 13ra. Ed. Prentice Hall Inc.

Sánchez Carlessi H. y Reyes Meza C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. Edit. Visión Universitaria. Lima – Perú. pp.222

Stanley (1969) *El poder de la autoestima*, Buenos Aires. Paidos

T. Y SNELL, S. (2001) *Administración. Una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill. Cuarta Edición.

ZAYAS MANUEL (2010) *Liderazgo Empresarial*, Universidad de Costa Rica ISSN 1409-4703. Volumen 7, Número 3. Pp. 1-19. Consulta: 20 de Enero 2008.

### **Tesis:**

Flores M. (2010) *El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE- Ayacucho, Universidad Nacional Mayor de San Marcos FACULTAD DE EDUCACIÓN*

López Yáñez y Lavié Martínez (2010), *Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela* Universidad: Universidad de Sevilla

Tomas M. (2014) Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos. Universidad Rafael Landívar. México

Torres Reyes Aura María (2012) *Rol y características del liderazgo del docente en la educación superior a distancia en Colombia.*

Universidad: Universidad de Zaragoza

## **Revistas**

Ariza Ramírez (2010) *Curso virtual de liderazgo empresarial solidario, Parte I - El Liderazgo a nivel Personal.* VI Foro Educación. Granada

Alayón Gómez, (2005) *Teoría del liderazgo comunicante (sinopsis explicativa)*  
<http://www.geocities.ws/jairodelarotta/ger/anexo3.htm>Caracas

Cánovas, Célica 2007 *Reflexión de la práctica docente en un proceso innovador.* Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en educación. Costa Rica

Csikszentmihalyi Mihaly (2002) "Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención." RED. Revista de Educación a Distancia E-ISSN: 1578-7680. Universidad de Murcia. España

Estrada Mejía (2007) LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA. Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 343

Fecha de Recepción: nov. 2007

Maldonado López, Luz María (2007) Las tecnologías de información y comunicación un recurso estratégico para la educación superior. Gerencia Empresarial. Recibido: 06/06/2007 • Revisado: 01/07/2007 México

Pizarro, R.; Crespo, N. (2000). *Inteligencia múltiples y aprendizajes escolares*. En red. Recuperado en: <http://www.uniacc.cl/talon/antecedentes/talonaquiles5/tal5-1.htm>

Rodríguez Naranjo, Antonio Caño González (2012) *Autoestima en la adolescencia: análisis y estrategias de intervención*, Universidad de Málaga, Facultad de Psicología, España.

Universidad Nacional Costa Rica, International Journal of Psychology and Psychological Therapy, 12, 3, 389-403 2012 Printed in Spain. All rights reserved.

<http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/3-2007/archivos/reflexion.pdf>

**Web:**

Alayón Gómez (2005) La comunicación no verbal  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=491>. PUBLICADO: 18/05/2004 -  
Leído : 20/04/2016

CASCÓN, I. (2000) Análisis de las calificaciones escolares como criterio de rendimiento académico. Documento www. Recuperado:  
<http://www3.usal.es./inico/investigacion/jornadas/jornada2/comun/cl7.html>. pp. 1 - 11.

[Fisher, Arkin y Kolton Pulido \(1981\) Determinación de la muestra.](http://es.slideshare.net/ccocica72/determinacion-del-tamao-de-la-muestra)  
[http://es.slideshare.net/ccocica72/determinacion-del-tamao-de-la-muestra-](http://es.slideshare.net/ccocica72/determinacion-del-tamao-de-la-muestra)

Supo J. (2014) Niveles de Investigación  
<http://seminariosdeinvestigacion.com/niveles-de-investigacion/>  
Médico de Profesión, Investigador Científico y Profesor Universitario.

## ANEXOS

### 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable independiente</b> Liderazgo Docente - Democrático, - Autoritario, - Carismático  <b>Variable Dependiente</b> Rendimiento Académico -Cumplimiento con tareas académicas. - Resolución de ejercicio. - Dedicación del estudio
¿Cuál es la implicancia del liderazgo docente en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1?	Determinar la implicancia del liderazgo docente en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1.	El liderazgo docente tendrá implicancia significativa en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1.	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Secundarias</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el líder democrático tiene implicancia en el rendimiento académico de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV. 2014-1?</li> <li>• ¿De qué manera el líder autocrático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014-1?</li> <li>• ¿De qué manera el líder carismático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014-1?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar de qué manera el líder democrático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1</li> <li>• Determinar de qué manera el líder autocrático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1</li> <li>• Determinar de qué manera el líder carismático tiene implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder democrático tendrá implicancia en el rendimiento académico de los de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1</li> <li>• El líder autocrático tendrá implicancia en el rendimiento académico de los de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1</li> <li>• El líder carismático tendrá implicancia en el rendimiento académico de los alumnos de EPCCOM Fac. CC. SS: UNFV 2014 -1</li> </ul>	<b>Tipo</b> Sustantivo y Básico <b>Nivel de investigación</b> Descriptivo <b>Diseño:</b> Transversal, No Experimental
			<b>TÉCNICAS</b>  <b>Fichaje</b> <b>Encuestas</b>
			<b>INSTRUMENTOS</b>  Aplicar una Encuesta y su instrumento el cuestionario  La escala de Likert



## 2. CUESTIONARIO DE TESIS:

### EL LIDERAZGO DOCENTE Y SU IMPLICANCIA EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO - MARGARITA CUZCANO M.

(Adaptado liderazgo transformacional de Bass para medir liderazgo de docentes a 24 preguntas)

Estimado Alumno agradeceré contestar libremente estas, que serán utilizados solo para el trabajo de investigación de carácter académico

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo en General	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. ¿Demuestran los profesores un trato personal acorde al grado de confianza demostrado por los alumnos?					
2. ¿Los docentes desarrollan las clases demostrando un carisma agradable a los alumnos?					
3. ¿Demuestran suficiente credibilidad los conocimientos impartidos por los docentes?					
4. ¿Demuestran los docentes la tolerancia necesaria ante las demostraciones espontáneas de los alumnos? (Tolerancia psicológica)					
5. ¿Estimulan los docentes el intelecto de los alumnos en investigación científica, o simplemente se basan con el currículo establecido? (Estímulo intelectual)					
6. ¿Tus docentes son amables y confiables? (Carisma)					
7. ¿Tus profesores se muestran tolerantes ante los errores de sus alumnos? (Tolerancia psicológica)					
8. ¿Tus profesores desarrollan un liderazgo eficaz en su desempeño académico?					
9. ¿Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico?					
10. ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada tarea a desarrollar?					
11. ¿Tu docente transmite entusiasmo y confianza (Influencia idealizada)?					
10. ¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?					
11. ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada clase con claridad?					
12. ¿Tu docente renueva sus conocimientos, y los expone adecuadamente? (estimulación intelectual)					
13. ¿Tu docente establece objetivos claros? (Reconocimiento)					
14. ¿Tu docente establece recompensas por la tarea bien realizada? (reconocimiento)					
15. ¿Tu docente tiende a dejar pasar las contingencias, sin darle solución?					
16. ¿Tu docente evita cualquier modificación para no complicarse? (estimulación intelectual)					

**RESULTADO DE LA ENCUESTA  
EL LIDERAZGO DOCENTE Y SU IMPLICANCIA EN EL  
RENDIMIENTO ACADÉMICO**

<b>Preguntas</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. ¿Demuestran los profesores un trato personal acorde al grado de confianza demostrado por los alumnos?		
2. ¿Los docentes desarrollan las clases demostrando un carisma agradable a los alumnos?		
3. ¿Demuestran suficiente credibilidad los conocimientos impartidos por los docentes?		
4. ¿Demuestran los docentes la tolerancia necesaria ante las demostraciones espontáneas de los alumnos? (Tolerancia psicológica)		
5. ¿Estimulan los docentes el intelecto de los alumnos en investigación científica, o simplemente se basan con el currículo establecido? (Estímulo intelectual)		
6. ¿Tus docentes son amables y confiables? (Carisma)		
7. ¿Tus profesores se muestran tolerantes ante los errores de sus alumnos? (Tolerancia psicológica)		
8. ¿Tus profesores desarrollan un liderazgo eficaz en su desempeño académico?		
9. ¿Tu docente sabe aceptar o escuchar nuevas formas de trabajo académico?		
10. ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada tarea a desarrollar?		
11. ¿Tu docente transmite entusiasmo y confianza (Influencia idealizada)?		
12. ¿Tu docente propone nuevas alternativas de solución frente a los problemas (estimulación intelectual)?		
13. ¿Tu docente explica o detalla los objetivos de cada clase con claridad?		
14. ¿Tu docente renueva sus conocimientos, y los expone adecuadamente? (estimulación intelectual)		
15. ¿Tu docente establece objetivos claros? (Reconocimiento)		
16. ¿Tu docente establece recompensas por la tarea bien realizada? (reconocimiento)		
17. ¿Tu docente tiende a dejar pasar las contingencias, sin darle solución?		
18. ¿Tu docente evita cualquier modificación para no complicarse? (estimulación intelectual)		

### 3.. FICHA DE OBSERVACION UTILIZADA

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - EPPCOM

JUNIO 2015 – LOCAL PRINCIPAL: AV. COLMENA 315 LIMA

AULA TURNO - MANAÑA

AULA	ACTIVIDAD CURSO	HORA	COMPORTAMIENTO				
			Participación	Puntualidad	Motivación	Responsabilidad	Atención
1	SEMIOTICA	10.00	x			x	
2	COMUNKCACION	11.00					x
3	PUBLICIDAD	12.00			X		
4	MEDIOS	13.00		X			
5	LENGUAJE	13.30			X		

2. X= Dimensión que mas destaca

### MODELO DE FICHA DE OBSERVACION UTILIZADA

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - EPPCOM

JUNIO 2015 – LOCAL PRINCIPAL: AV. COLMENA 315 LIMA

AULA TURNO - TARDE

NOMBRE	ACTIVIDAD	HORA	COMPORTAMIENTO				
			Participación	Puntualidad	Motivación	Responsabilidad	Atención
1	ESTADISTICA	14.00				x	
2	COMUNICACION	15.00		x			
3	ESTRATEGIAS	16.00			X		
4	MEDIOS	17.00			x		
5	PLANIFICACION	18.00				X	

X= Dimensión que más destaca

**MODELO DE FICHA DE OBSERVACION UTILIZADA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - EPPCOM**  
**JUNIO 2015 – LOCAL PRINCIPAL: AV. COLMENA 315 LIMA**  
**AULA TURNO - NOCHE**

NOMBRE	ACTIVIDAD	HORA	COMPORTAMIENTO				
			Participación	Puntualidad	Motivación	Responsabilidad	Atención
1 RSG	METODOLOGIA	18.00		x		x	
2	COMUNICACION	19.00	x				
3	ESTRATEGIAS	20.00			X	x	
	MEDIOS	21.30		x			
	PLANIFICACION	22.00	X				

X= Dimensión que más destaca

## **FICHA DE OBSERVACION**

### **JUNIO 2015 – LOCAL PRINCIPAL: AV. COLMENA 315 LIMA**

#### **A. Objeto a observar**

Comportamiento de los alumnos durante las sesiones de clase.

#### **B. Objetivos de la observación**

Se va a observar para conocer cómo reaccionan los alumnos ante la participación de los docentes con sus habilidades adquirida respecto a su liderazgo democrático, autoritario, carismático. Etc.

#### **C. Registro de los datos**

Se asistió a seis sesiones, durante los diferentes turnos, observados.

Se encontró alta asistencia en los ciclos básicos y baja asistencia en los avanzados.

Los alumnos del turno mañana, son más propensos a escuchar al docente y mantener el clima del aula más participativo.

Los alumnos de la noche, están menos integrados y si el docente no se esfuerza por mantener el orden, terminan conversando por grupos.

Respecto al ingreso y salida de los alumnos, los de primeros ciclos, están esperando a su docente, y los de los ciclos avanzados, llegan indistintamente a la clase.

Ante la disertación de los docentes, algunos copian los conocimientos expresados o escritos en el pizarrón, otros toman fotos y algunos solamente escuchan

#### **D. Observar cuidadosa y críticamente**

Hemos logrado, conocer que la mayoría de alumnos de la EPPCOM, tiene predisposición a compartir con sus compañeros los conocimientos. Los docentes, evitan el uso de administrículos electrónicos.

Muy escasas visitas de las autoridades, como coordinadores y directores en las aulas

## **G. Conclusiones**

Los procedimientos de enseñanza de los docentes, y didáctica relegan pocos rasgos de liderazgo. Muchos de los docentes se basan en lecturas y pizarrones que escriben antes de dictar la clase y luego repiten lo escrito de forma oral.

No se tiende al trabajo colaborativo y a fomentar la discusión entre los alumnos.

Se observó que los profesores autocráticos logran mantener la atención de sus alumnos, de modo imperativo.

Respecto a la actitud y hábitos en los estudios, los alumnos de la EPPCOM, cumplen regularmente con participar y entregar sus tareas en el momento que los docentes lo solicitan.