

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Estilos de liderazgo en docentes de educación primaria de la institución Fe y
Alegría 4, San Juan de Lurigancho, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Gloria Yanira Galindo Márquez

Lima - Perú

2017

Dedicatoria

Dedico esta investigación de manera especial a mis padres, hermanos, abuela y tío, por mostrarme el camino hacia la superación, son el principal motivo de mi vida profesional.

A Dios por concederme a estas personas que me han ofrecido amor y calidez de familia a la cual amo.

Agradecimiento

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por brindarme los conocimientos adquiridos.

A la Institución Educativa Fe y Alegría 4 por haber realizado la muestra.

De forma especial a César Martín Pardavé Aquino por apoyarme en todo momento.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N° 003-FPs y TS.- 2017, expongo ante ustedes mi investigación titulado “ESTILOS DE LIDERAZGO EN DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA INSTITUCIÓN FE Y ALEGRÍA 4, SAN JUAN DE LURIGANCHO 2017” bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea correctamente evaluado y aprobado.

Atentamente,

Gloria Yanira Galindo Márquez

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I: Planteamiento del problema	15
1.1. Descripción de la realidad problemática	15
1.2. Formulación del Problema	16
1.3. Objetivos	17
1.4. Justificación e importancia	17
CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual	19
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. Internacionales	19
2.1.2. Nacionales	20
2.2. Bases Teóricas	21
2.2.1. Teoría de los Rasgos	22
2.2.2. Teoría del Intercambio líder - miembro	23
2.2.3. Teoría de Liderazgo Carismático	23
2.2.4. Teoría de Camino a la Meta de House	24
2.2.5. Teoría de Liderazgo Transformacional	25
2.2.6. Teoría basada en el uso de uso de autoridad	27
2.2.7. Enfoque Conductual	27

2.2.8.	Enfoque de Contingencia	28
2.2.9.	Enfoque Transformacional, Transaccional y Laissez Faire	28
2.2.10.	Enfoque de Bass	30
2.3.	Clasificación de Liderazgo	30
2.3.1.	Max Weber	30
2.3.2.	House	31
2.3.3.	Democracia	31
2.3.1.	Juan Poma de Ayala de Cuzco	31
2.4.	Perspectivas de Liderazgo	32
2.5.	Principales Valores de un Líder	33
2.6.	Convivencia en la Escuela	35
2.7.	Liderazgo en el Perú	36
2.8.	Liderazgo y Escuela	38
2.9.	Factores de Liderazgo	39
2.10.	Definiciones conceptuales	40
CAPÍTULO III: Metodología		42
3.1.	Tipo y diseño de investigación	42
3.1.1.	Tipo	42
3.1.2.	Diseño de investigación	42
3.2.	Población y muestra	42
3.3.	Identificación de la variable	44
3.3.1.	Operacionalización de la variable	45
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46

3.4.1.	Técnicas	46
3.4.2.	Instrumento	46
CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de los resultados		50
4.1.	Procesamiento de los resultados	50
4.2.	Presentación de resultados	50
4.3.	Análisis y discusión de resultados	54
4.4.	Conclusiones	56
4.5.	Recomendaciones	56
CAPÍTULO V: Intervención		57
5.1.	Denominación del programa	57
5.2.	Justificación del programa	57
5.3.	Establecimiento de objetivos	58
5.4.	Sector al que se dirige	62
5.5.	Establecimiento de conducta problema/meta	62
5.6.	Metodología de intervención	63
5.7.	Instrumento/material a utilizar	64
5.8.	Cronograma	64
5.9.	Actividades	67

Referencias bibliográficas	75
Anexos	78
ANEXO 1. Matriz de consistencia	78
ANEXO 2. Carta de presentación	81
ANEXO 3. Carta de aceptación	82
ANEXO 4. Fotos	83
ANEXO 5. Estadísticos de fiabilidad	84
ANEXO 6. Escala Transformacional	84
ANEXO 7. Escala Transaccional	84
ANEXO 8. Escala Laissez Faire	84
ANEXO 9. Cuestionario de Estilos de Liderazgo	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la muestra	43
Tabla 2. Operacionalización de la variable Estilos de liderazgo	45
Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad	48
Tabla 4. KMO y prueba de Bartlett	49
Tabla 5. Análisis de frecuencia general	50
Tabla 6. Análisis de Estilos de liderazgo transformacional	51
Tabla 7. Análisis de Estilos de liderazgo transaccional	52
Tabla 8. Análisis de Estilos de liderazgo laissez faire	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de estilos de liderazgo	51
Figura 2. Porcentaje de liderazgo transformacional	52
Figura 3. Porcentaje de liderazgo transaccional	53
Figura 4. Porcentaje de liderazgo laissez faire	54

Resumen

La presente investigación es de tipo descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal, que buscó identificar los estilos de liderazgo en docentes de educación primaria de la institución Fe y Alegría 4, San Juan de Lurigancho, 2017. La muestra es no probabilística de tipo censal. El instrumento que se utilizó para la evaluación fue el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) aplicado a 48 docentes. Para la variable Estilos de Liderazgo, cuenta con tres dimensiones: transformacional (0.85) cuyos indicadores son carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada, en el transaccional (0.70), son recompensa contingente y dirección por excepción. Y el de laissez faire (0.67) con dos indicadores, falta de compromiso y falta de identidad. Se encontró que hay un 56% en liderazgo transaccional en el nivel medio, alto con un 27% y bajo con 17%.

Se concluye que existe un 56% en el estilo de liderazgo transaccional en los docentes.

Palabras clave: Liderazgo, docentes, estilos, institución, primaria, desempeño.

Abstract

The present research is descriptive with a non-experimental cross-sectional design, which sought to identify leadership styles in primary education teachers at the Fe y Alegría 4 institution, San Juan de Lurigancho, 2017. The sample is non-probabilistic census type. The instrument that was used for the evaluation was the Leadership Styles Questionnaire (CELID) applied to 48 teachers. For the Leadership Styles variable, it has three dimensions: transformational (0.85) whose indicators are charisma, inspiration, intellectual stimulation and individualized consideration, in the transactional (0.70), are contingent reward and direction by exception. And laissez faire (0.67) with two indicators, lack of compromise and lack of identity. It was found that there is a 56% in transactional leadership in the middle level, high with 27% and low with 17%.

It is concluded that there is a 56% in the style of transactional leadership in teachers.

Key words: Leadership, teachers, styles, institution, primary, performance.

Introducción

Hoy el país requiere que los docentes preparen a las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos de la sociedad futura que está vigente en la Constitución. Se encuentra en las escuelas que existe una cultura autoritaria, ajena al mundo de las comunidades y de los estudiantes.

El marco de desempeño docente se ha ido llevando a cabo durante años, liderado por el Concejo Nacional de Educación (CNE) y el foro educativo por medio de la Mesa Interinstitucional de buen desempeño docente. Sirve como una guía para la implementación, diseño de las acciones, políticas de evaluación y desarrollo docente a nivel nacional. Este instrumento tiene tres políticas por el Ministerio de Educación y son: Buena docencia, Modernización y Descentralización de la gestión educativa.

Se señala que es importante valorar la profesión de los docentes con valores democráticos de convivencia intercultural, relación creativa, respeto y crítica con la ciencia y el saber; es decir, una ciudadanía que esté basada con derechos. Se debe lograr una nueva visión de la docencia para que comprometa a los profesores, alcanzar ese aprendizaje se requiere que la escuela tenga responsabilidad social y liderar la calidad de enseñanza para promover el pensamiento creativo y crítico de sus estudiantes. Es importante que se propicie una adecuada convivencia acogedora, para reforzar los lazos con la comunidad en base de respeto y el rol de cada padre de familia.

Según PISA en el 2015, manifestó que nuestro país tiene los puntos más escasos en comprensión de lectura y matemática; esto significa que carecemos en agilidad mental, pensamiento crítico, dar soluciones rápidas y eficaces, comprender temas y llevarlas a cabo.

En el presente trabajo de investigación acerca de la variable expuesta, es importante porque toda persona posee la capacidad de ejercer liderazgo, cuando el docente presenta esta competencia, su trabajo será más eficaz. (Ministerio de Educación 2017), permitiendo que den un paso adelante y puedan ejercer la docencia de forma satisfactoria.

Cabe resaltar que no se han realizado muchas investigaciones sobre estilos de liderazgo de los docentes en las escuelas públicas. Es por eso que el objetivo de esta investigación es la de conocer los Estilos de Liderazgo en docentes.

En el capítulo I el Planteamiento del problema, que se plantea para la investigación, se precisa el problema general y los específicos que va a ser contestado luego. Se incluye el objetivo general y los específicos, finalizando así con la justificación e importancia del estudio.

Siguiendo con el capítulo II, se aprecia el marco teórico, la base de la investigación, además aquí se plantean los antecedentes que son investigaciones internacionales como nacionales. El segundo subcapítulo se encuentran las Bases Teóricas que explican el estudio, donde se presentan los significados de las variables estudiadas, las teorías que respaldan la investigación y el instrumento utilizado.

Continuando con el capítulo III, se encuentra la metodología utilizada para la investigación, el tipo, diseño, la población, el instrumento y demás.

Veremos en el capítulo IV, se podrá observar el procesamiento de los resultados, la presentación, con el análisis y discusión de resultados del Cuestionario de Estilos de liderazgo, asimismo se concluye con las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo V, se va a elaborar un taller elaborado por sesiones, el objetivo es reforzar el liderazgo en los docentes; de esta manera, se espera que el siguiente trabajo ayude a los docentes de forma satisfactoria.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo es un tema que se ha estudiado a nivel de las organizaciones con la finalidad de constituir un rol explicado a cada uno de los trabajadores de forma eficaz e importante para el beneficio de cada uno.

Los estilos de liderazgo se reconocen por medio de las coordinaciones entre el director y los docentes de una Institución Educativa escogida. Asimismo, los profesores observan en el director como una persona de autoridad en la organización del proceso educativo.

Efectuar una investigación acerca de la variable expuesta es importante debido a que si bien, toda persona posee la capacidad de ejercer liderazgo al obtener la instrucción necesaria; este aprendizaje es más eficaz, cuando la recibe en una etapa adulta (Piaget – tercer estadio moral y equidad 2008), en la que existe una madurez biológica que potencializa el desarrollo moral e intelectual.

La población elegida para la presente investigación está compuesta por docentes del nivel de primaria del colegio Fe y Alegría 4 en el distrito de San Juan de Lurigancho; estos evidencian una formación basada en valores, no obstante, se observa poca iniciativa, baja tolerancia al momento de aceptar una idea, no hay toma de decisiones, existe poco manejo de grupo, falta de planificación y eso conlleva a que exista un déficit en cuanto a liderazgo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es importante que la institución educativa Fe y Alegría 4, se plantee esta problemática ya que en los últimos años se percibió que cuando se tiene que realizar una actividad, se limitan a seguir lo que otros indican, existe una mínima capacidad de liderazgo en los profesores de primaria porque no son capaces de guiar a grupos determinados. Se observa poco dominio de estrategias de liderazgo en cuanto a actividades personales y grupales. Cuando tienen que tomar decisiones, lo hacen en beneficio para ellos mismos, sin pensar cómo

afectará a los demás, y consideran que su opinión es la más acertada que del resto de sus colegas.

Ante ello, se propone un Programa de Liderazgo para los docentes de primaria de la Institución Educativa Fe y Alegría 4, del distrito de San Juan de Lurigancho, de esta manera los profesores van a tener las herramientas para que obtengan un adecuado liderazgo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son los estilos de liderazgo en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho?

1.2.2. Problema específico

¿Cuál es el estilo de liderazgo transformacional en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho?

¿Cuál es el estilo de liderazgo transaccional en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho?

¿Cuál es el estilo de liderazgo laissez faire en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar los estilos de liderazgo en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

1.3.2. Objetivo específico

- Especificar el estilo de liderazgo transformacional en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
- Identificar el estilo de liderazgo transaccional en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.
- Especificar el estilo de liderazgo laissez faire en docentes de educación primaria de la Institución Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

1.4. Justificación e importancia

El liderazgo tiene varios conceptos, pero no existe una definición exacta. Dado que se presenta en diversas áreas. Las personas lo relacionan con el poder. Es importante porque las capacidades y aptitudes son adquiridas mediante capacitaciones y características personales que pueden contribuir a una mejor función (Kellogg, 1998).

La escuela debe asumir la responsabilidad de exhibir una gestión democrática, liderar en la calidad de enseñanza, se debe promover el pensamiento creativo y crítico de los estudiantes. Hay que tomar en cuenta la inclusión para redefinir las relaciones con la comunidad en base del respeto por la cultura y la función de los padres de familia.

Debido a lo anteriormente expuesto, el presente estudio es de suma importancia, debido a que permite tener una visión diferente de los estilos de liderazgo. La investigación está enfocada en adultos, con este proyecto la Institución Educativa identificará al docente con estas debilidades y fortalezas, tendrán las herramientas necesarias para obtener un óptimo liderazgo, y ahora es cuando se les debe de incentivar y reforzar, ya que ellos brindan conocimiento y dan luz al alumnado, que son el futuro del mañana.

En lo práctico, la siguiente investigación ofrece datos sobre los estilos de liderazgo que se presenta en docentes de primaria, esta información es de vital utilidad para la elaboración de un proyecto de intervención en la población escogida.

Con respecto al nivel teórico, la investigación puede brindar datos para conocer las diferentes posturas de los docentes, ofrecer información valiosa para futuras investigaciones y para que sea de interés las investigaciones sobre el liderazgo en general, como los estilos de liderazgo en específico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

Se considera tomar como marco de referencia las investigaciones que tienen dicha relación con la variable escogida, lo cual se presenta a continuación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Vásquez (2011) en su investigación acerca de Análisis correlacional de niveles de metacognición y liderazgo en estudiantes de psicología educativa del primer semestre, de tipo correlacional, la muestra fue de 124 estudiantes que estudian psicología educativa. Se administró el Cuestionario de estilos de liderazgo CELID y el Cuestionario de Estrategias Metacognitivas (CEM). Se llegó a la conclusión que existe relación entre la metacognición y el tipo de liderazgo transaccional de manera significativa.

Plata (2013) en su trabajo acerca de Relación del perfil y el estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas del área Metropolitana de Bucaramanga. Es transversal, descriptiva, exploratoria y relacional. La muestra fue de 329 gerentes de Bucaramanga, el área Metropolitana. El instrumento que se usaron fueron el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) Los resultados fueron negativos en cuanto al desempeño de las empresas, predominando el estilo de Laissez faire.

Jiménez (2014), en su investigación sobre La relación entre el liderazgo de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada, con una muestra de 75 docentes del lugar mencionado. Se aplicó el Cuestionario de CELID y el Cuestionario de motivación para el trabajo. Se llegó a la conclusión que existe correlación entre el desempeño y la motivación laboral con el liderazgo transaccional.

Carchi (2014) en su estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso empresarial de Industrial INDUGLOB. La muestra fue de 9 personas que fueron seleccionadas exclusivamente por la empresa, se administró el Cuestionario de estilos de liderazgo CELID, Cuestionario de conductas de los líderes (CONLID), Cuestionario de estilos de liderazgo (CAMIN) y el POTENLID (escala de potencial para liderar). Se mostró en los resultados que el liderazgo transformacional es significativo.

Rueda (2014) en la investigación acerca de Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación del hospital San Pedro, con una muestra de 53 funcionarios, se aplicó el Cuestionario de Liderazgo CELID-S y la EDCO (Escala de Clima Organizacional). Se pudo llegar a la conclusión que los estilos de liderazgo son significativos con la percepción del clima organizacional.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Gutiérrez (2010), en su trabajo Estilos de liderazgo en los docentes de nivel secundario de la red educativa N°6 en la región Callao, desarrollo una investigación de tipo metodológico, descriptivo, la muestra está compuesta por 99 docentes que pertenecen a dos instituciones educativas. El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario de CELID. Se concluye que predomina en los docentes el estilo transformacional con un dominio en el sub nivel de dimensión en el sexo femenino.

Tamariz (2010), en su investigación sobre Estilos de liderazgo en los directores en las instituciones educativas estatales del distrito de La Perla – Callao, de tipo intencional con una muestra de 125 docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de 7 instituciones educativas ubicadas en el Callao. Se aplicó el Cuestionario de CELID-

A para ver la percepción de los docentes. Se llegó a la conclusión que el liderazgo que predomina en los directores es el transformacional.

Escandón (2012) en su trabajo Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red N°8 - Callo. La muestra fue de 119 docentes de instituciones educativas de nivel de secundaria, se administró el Cuestionario de CELID-S. Se mostró en los resultados que el liderazgo transformacional y transaccional es positiva y de manera significativa, también se pudo ver que existe esfuerzo eficacia y algunos directivos aun practican el liderazgo Laissez faire.

Montalvo (2012) en la investigación acerca de Percepción docente de los estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la red N°1 Ventanilla, con una muestra de 206 docentes de las instituciones educativas de esta jurisdicción, se aplicó el Cuestionario CELID-S. Se pude llegar a la conclusión que en los directores predomina el estilo de liderazgo transformacional y laissez faire y algunos directivos practican el liderazgo transaccional.

Loza (2014) en su investigación acerca de Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular “Simón Bolívar” de la ciudad de Tarapoto, de tipo descriptiva comparativa, la muestra fue de 100 trabajadores que vienen de la educación superior. Se administró el Cuestionario CELID-A. Se llegó a la conclusión que existe relación entre estilos de liderazgo transaccional y compromiso organizacional.

2.2. Bases teóricas

En el siguiente punto se describe los aportes teóricos de distintos autores que sirven para el conocimiento científico del estudio.

2.2.1. Teoría de los Rasgos

Es una de las principales perspectivas en el estudio de liderazgo, acepta que el guía está dotado con cualidades que lo diferencian de sus discípulos, por ende, es posible ser identificadas (Bass 1990). Pueden dividirse en tres agrupaciones: Rasgos Físicos, Habilidades y Características Personales (Veciana 1990). Se alcanzaría que el liderazgo es natural, se nace líder y es la personalidad que lo determina en su influencia. Se realizaron muchos estudios, pero fracasaron en relacionarse con criterios de desempeño (Yukl 1994). Un artículo clásico corresponde a Stogdill (1948) que hizo una comprobación de 124 publicaciones entre 1904 y 1947 escogiendo aquellos factores que fueron estudiados en dos a más investigaciones.

El trabajo concluye que una persona no llega a ser líder por posición de alguna mezcla de características, deben estar en relación a las cualidades, actividades, y objetivos de los seguidores. Stogdill (1948) reproducido en Bass (1970:76). Los resultados de este artículo desanimaron a muchos investigadores, embargo los psicólogos industriales que estaban interesados en la selección de personal continuaron con la investigación Yukl (1994). En 1974 Stogdill verificó 163 estudios de rasgos, presumiendo las características de un líder con éxito.

Un líder exitoso se caracteriza por tener una capacidad de asumir las consecuencias de sus actos (principios) y entrega con la finalización de la actividad (responsabilidad), vigor y constancia en alcanzar objetivos (paciencia y tolerancia), en resolver conflictos (análisis y toma de decisiones), habilidad para adquirir iniciativa en contextos sociales, confianza en sí mismo y sentido de identidad, capacidad para tolerar, habilidad para influenciar sobre otras personas (motivación) y estructurar un sistema de interacción social a su disposición (trabajo en equipo) (Stogdill, 1974 reproducido por Bass, 1990, p. 87).

Bass (1990) hace un reconocimiento que las características de un líder incrementan a posibilidad que el guía sea efectivo, pero no garantiza eficacia, depende de la situación de liderazgo.

2.2.2. Teoría del Intercambio Líder - Miembro

Yukl (1975) líder es aquel que desarrolla distintas relaciones de intercambio sobre el tiempo con sus seguidores. También propone que los guías crean grupos internos y externos y los subordinados tendrán un alto desembargo y mayor satisfacción con sus discípulos.

Se centra en la relación acerca de los miembros de sus equipos y sus directivos y se desarrolla en tres etapas: Asunción de Roles (evalúa las habilidades de los nuevos integrantes del grupo), Ejecución de Roles (trabajan en tareas y proyectos) y Rutinización (las rutinas de cada miembro están constituidas).

2.2.3. Teoría de Liderazgo Carismático

La definición se debe a Max Weber, sociólogo alemán que a inicios del siglo XX sugirió el concepto de dominación carismática contra el concepto de dominación legal. Desde ese momento existe interés en el área social, histórico y político. No obstante, en el área organizacional no empezó hasta el comienzo de los años setenta (Veciana 1999).

House (1977) plantea que un guía es el que tiene un gran efecto de sus discípulos pueden percibir que sus ideas son claras, lo aceptan sin juzgar, sienten un cariño hacia el guía, se entregan en la misión y consideran que pueden llegar al éxito con un buen desempeño.

También menciona que un caudillo tiene una necesidad muy fuerte de poder, confianza y convicción en sus ideas, estos líderes muestran comportamientos que sean ejemplos para sus seguidores (Yukl, 1994).

2.2.4. Teoría de Camino a la meta de House

Los orígenes de esta teoría están en las investigaciones de Path Goal Theory (Evans 1970 y House 1971) donde menciona que el líder es el que motiva a sus seguidores para que lleguen a sus metas. El camino que ellos recorran sea de más fácil acceso, reduciendo los obstáculos e imprevistos y obtener una gran satisfacción por el trayecto.

Este modelo de liderazgo es usado para definir el estilo adecuado de acuerdo a la situación para maximizar la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Asimismo, para reconocer los objetivos de los seguidores y aclarar la manera de lograrlos en base al uso de distintos estilos.

- Directivo: Da una explicación adecuada acerca de lo que tienen que hacer, establece objetivos de desempeño, comportamiento, planifica los tiempos y comunica a los colaboradores lo que espera de ellos.
- Participativo: Caracteriza a un guía que hace partícipe a sus seguidores en la toma de decisiones, escucha opiniones y sugerencias, estimula sugerencias por escrito y discusiones grupales.
- Orientado a metas: Fomenta el desempeño otorgando metas con retos, orientado a la búsqueda de mejora con la confianza de que los seguidores tendrán altos niveles de desarrollo para que adquieran una mayor productividad.
- Considerado: Muestra un comportamiento accesible y atento lo cual genera un clima de trabajo estable, esto alivia la frustración, tensión y reducción del estrés de los adeptos, se relaciona con el liderazgo orientado a personas.

2.2.5. Teoría de Liderazgo Transformacional

Bass y Avolio (citados por Castro 2007 p. 33) realizaron su teoría en base a los estudios de House y Burns. Ellos cuentan que este tipo de liderazgo ocasionan cambios en sus adeptos concientizándolos acerca de la importancia en los resultados al culminar con las actividades propuestas. De esta manera el guía estimula a sus seguidores para que vayan atrás de sus objetivos

Martínez (2004) agrega que este estilo es una motivación a los discípulos para realizar más tareas de lo que estaba propuesto en un principio. Incluso hay una atracción emocional hacia el líder; en otras palabras, hay un reconocimiento personal hacia él.

Murillo (2006) precisa que el liderazgo transformacional fue implantado por Bass sin tener algún tipo de vínculo con el medio escolar.

Villa y Auzmendi, Pascual, Bass y Avolio (citados por Murillo, 2006, p. 12) definieron en las siguientes dimensiones.

- Carisma, es capacitado para generar creencia y excitación, se comportan de tal manera que son guías para sus seguidores, mostrando una excelente conducta a nivel moral y ético.
- Visión o capacidad para asignar una actividad en la que conformen todas las personas dentro de una organización para cumplir con un determinado objetivo.
- Consideración individual, atender a cada miembro de acuerdo a sus necesidades e intereses; en otras palabras, los líderes están capacitados para estar al tanto de los requerimientos individuales de cada integrante de su grupo.
- Estimulación intelectual, da razones a los miembros de la organización para cambiar la manera de pensar sobre problemas técnicos, valores y actitudes.

- Capacidad para motivar, brindar un soporte emocional e intelectual y atendiendo los requerimientos.

Liderazgo Transaccional

Burns (citado por Castro 2007, p. 35) en este tipo de liderazgo, los adeptos reaccionan más por sus intereses personales, en vez de ser motivados por su líder para obtener una meta de la organización.

Martínez (2004) menciona que el líder transaccional estimula a sus subordinados para realizar solo lo que se esperan de ellos.

Hellriegel y Slocum (2004) refieren que hay 3 componentes que es la fuerza que motiva a los seguidores para que logren sus metas en el desempeño

- Premios contingentes, aquí el jefe relaciona los premios con el logro de objetivos para que exista un exitoso desempeño. Busca un trato entre lo que el grupo requiere y de cada persona, de acuerdo a los logros de los objetivos se premia o castiga.
- Administración activa por excepción, el guía observa el desarrollo de los seguidores y se cumplen las reglas para evitar algún tipo de error.
- Administración pasiva por excepción, el líder interviene cuando hay graves problemas.

Liderazgo Laissez Faire

Bass (citado por Castro, 2007, p. 35) existe ausencia de liderazgo, no hay toma de decisiones. Está considerado como un estilo ineficaz.

Donini (2001) este tipo de líder deja al libre albedrío a todos los participantes del grupo, no administra actividades, hay descoordinación por parte de sus seguidores, no valora el esfuerzo de los adeptos; por ende, es inseguro.

Martínez (2004) este liderazgo no toma decisiones, evita hacerlo, se caracteriza como un líder inactivo porque es exageradamente pasivo.

2.2.6. Teoría basada en el uso de autoridad

Alvarado (2008) señala los siguientes estilos.

- Estilo Autocrático: El guía da órdenes esperando que se cumplan. Lo hace otorgando recompensas y castigos. Este estilo se aplica cuando surgen problemas inesperados o cuando los seguidores no tienen mucha experiencia laboral.
- Estilo de líder democrático o participativo: el jefe convence y conversa con sus seguidores en base a las decisiones y tareas acordadas reforzando la participación.
- El líder permisivo o liberal: Depende de los subordinados para establecer sus propósitos, piensa que su rol es solo respaldar las actividades de sus discípulos en darles información. Éste estilo es para aquellos grupos que tienen bastante madurez.

2.2.7. Enfoque Conductual

Muchos investigadores concluyeron que el enfoque de rasgos logró un rendimiento decreciente (Bass, 1990). La investigación se desarrolló en el comportamiento directivo. El secreto ya no era establecer los rasgos al buscar futuros directivos, sino encontrar la conducta que era objeto de enseñanza y aprendizaje en los cursos de formación de los dirigentes. (Veciana 1999).

House y Aditya (1997) señala que las limitaciones de este enfoque están basadas en sugerencias a personas que se desarrollaron en niveles inferiores de la organización más que en líderes de altas responsabilidades. Por otro lado, se supuso que había comportamientos de forma universal que describen a líderes con éxito.

2.2.8. Enfoque de Contingencia

Se han realizado diversos estudios acerca del liderazgo, en términos de comportamiento tuvo un logro al reconocer relaciones entre el desempeño del grupo y conductas del guía. De esta manera se fue ampliando el convencimiento de los investigadores que el éxito del liderazgo era un tema complejo que retirar una serie de estilos. (Robbins 1999).

Por consiguiente, este enfoque busca los aspectos que controlan el impacto que la conducta tiene sobre la eficiencia del grupo. Se basan en que patrones distintos de conducta serán efectivos en diferentes circunstancias y que el mismo patrón de conducta no es accesible en todas las situaciones (Yukl 1994).

2.2.9. Enfoque Transaccional, Transformacional y Laissez Faire

Los enfoques tradicionales acerca del liderazgo se centran en el rol transaccional del guía, los discípulos tienen una recompensa por complacer los acuerdos previamente establecidos con el líder, pero existen limitaciones para el desarrollo del colaborador y por ello, es necesario otro enfoque para dicha explicación. Las funciones de éste, es clarificar, reconocer las actividades para llegar a una meta y reconocer que requieren los seguidores, de esta manera obtendrán un adecuado desempeño (Bass 1985).

El nuevo modelo de liderazgo se encuentra en el transformacional, se plantea que puede haber cambios en las necesidades de las personas y esto aumenta el desarrollo de los seguidores. En comparación del nivel transaccional, el líder transformacional va a influenciar al adepto desde un bajo nivel de necesidades a uno mayor (Bass 1985)

Palomo (2007) hizo mención acerca del liderazgo transaccional y transformacional con sus respectivas características que se verá a continuación

- Liderazgo Transaccional: Ayuda a los colaboradores para que logren resultados esperados. El líder es inmaduro porque antepone sus necesidades a la de sus seguidores (Burns 1978); es más, se centra bien en los intereses individuales o grupales, pero de manera aislada. Proporciona recompensas como consecuencia de objetivos previstos, el líder espera que se produzcan los errores y propicia los ajustes e interviene si es necesario.

- Liderazgo Transformacional: Conlleva a la modificación de la organización, los colaboradores consigan más de lo que esperan (Bass y Avolio 1989) este tipo de líder se da a través de recompensas o castigos. Proporciona información cuando la organización lo solicita, tiene una visión clara, se gana el respeto y la confianza, presta atención a sus colaboradores de forma individual y grupal asignando responsabilidades distintas, anima a sus colaboradores para la solución de problemas, da entusiasmo y altas expectativas.

- Liderazgo Laissez faire: Este tipo de liderazgo es inactivo (Martínez 2004) debido a que la persona evita la supervisión y la toma de decisiones de dicha organización. No participa en su grupo, hace que sus seguidores realicen su trabajo como ellos creen mejor conveniente. El líder está acostumbrado a librarse de todo tipo de responsabilidad, dejando la organización en manos de sus subordinados que son menos efectivos.

2.2.10. Enfoque de Bass

Castro (2007) refiere que esta teoría es uno de los más estudiados en estos tiempos. El precursor es Bernal Bass, la mayoría de las teorías sobre liderazgo carismático y transformacional toman en cuenta las conductas y rasgos lo que da una visión más amplia que el resto de las orientaciones.

House (citado por Castro 2007, p. 33) hizo una propuesta acerca del liderazgo carismático. Estableció las conductas y rasgos que diferencian a los líderes de las demás personas. Entre las principales características sobresalen.

- Poseer un convencimiento fuerte
- Autoconfianza
- Tener una gran ansia de poder

2.3. Clasificación de Liderazgo

Sihuas (2005) clasificó el liderazgo en cuatro puntos importantes para tomarlos en cuenta y tener un mejor conocimiento con respecto a lo mencionado a continuación.

2.3.1. Max weber los dividió en 3

- Racional, aquel que guía a sus compañeros dentro de las normas de la ley.
- Tradicional que es el que su autoridad es reconocida por tradiciones.
- Carismático, que consigue la aprobación de sus seguidores por sus condiciones, se demostró que éste último tiene a sus subordinados más alegres y motivados.

2.3.2. House descubrió 4 tipos de liderazgo

- Directivo: indica los objetivos a sus seguidores
- Apoyador: le interesa las necesidades de los suyos
- Participativo: consulta para tomar una correcta decisión
- Orientado a la realización de actividades.

2.3.3. En las democracias hay 3 clases de líderes

- Políticos: siguen los dictados de sus electores
- Demagogos: intensifican los sueños de sus ciudadanos
- Reales: aceptan los mandatos

2.3.4. Guamán Poma de Ayala de Cuzco describe al líder

- Araña: no organiza y cuando sale todo se va abajo
- Zorro: usa su cargo para su propia conveniencia
- Pulpo: cree que es superior al resto de personas
- Tortuga: actúa cuando se le presiona
- Muerto: no hace nada por mejorar
- Abeja: pone su cargo al servicio de los demás

Palomo, M. (2007) hace mención acerca del liderazgo transaccional y el transformacional.

Liderazgo transaccional es el líder ayuda a sus seguidores para que obtengan resultados esperados. Según Burns (1978) este tipo de líder es inmaduro porque se enfoca en sus intereses.

Bass y Avolio (1989) el líder transformacional es una expansión del líder transaccional por medio de castigos o recompensas, estos guías actúan de forma transformacional como transaccional, sin embargo, esto no se presenta en los transaccionales.

Kouzes (1997) considera que estos líderes transformacionales motivan a otros a superarse, buscar nuevas opciones o maneras de pensar, para que puedan facilitar los objetivos del grupo.

2.4. Perspectivas de Liderazgo

Cada autor tiene una perspectiva diferente, para Cuevas (2011) esto ha sido fuente de discusión y de mucha polémica, se presentan dos perspectivas

- Calidad Personal: El líder era como un ser superior al resto de los miembros con características especiales, dicho esto se transmitía de padre a hijo. Estudios psicológicos sostienen que nuestro líder proporciona un símbolo paterno, a su vez son más brillantes, poseen un mejor criterio, trabajan bajo presión, toman el mando y se sienten seguros de sí mismos.
- Como función dentro de una organización: El líder es el resultado de las necesidades de un grupo, ellos eligen a su guía que se diferencia de los demás debido a que ejerce con mayor influencia en las actividades, adquiere un estatus cuando su grupo llega a una meta.

Educar a un niño quiere decir que hay que enseñarles con la palabra y el ejemplo, lo cual implica compromiso de toda la persona.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008) se formularon si los líderes nacen o se hacen y dijeron lo siguiente

Que las habilidades y capacidades de un guía se pueden aprender; sin embargo, se necesita que la persona esté comprometida: que modifique sus hábitos y que añada otras conductas a su personalidad. El líder también se puede formar.

Que el pesimismo no se apodere de nosotros, las personas tienen que ver los estados de crisis como una nueva oportunidad de cambio, asumir retos en vez de mirar las vicisitudes. El cambio comienza por nosotros mismos y de ahí en nuestro país. Es por ello que es indispensable desarrollar en las organizaciones el liderazgo.

2.5. Principales Valores de un Líder:

Sihuas (2005) indicó valoraciones que un líder debe tener para desarrollarse correctamente ante sus seguidores que tiene a cargo y de esta manera se presentan a continuación:

- Dignidad: Por encima de todo, aquí nos referimos de la persona en representación de un grupo y los integrantes que lo conforman, el dar la cara en un determinado momento.
- Coherencia: En cumplir con eficacia las tareas o actividades que se le asignan a cada integrante.
- Solidaridad: En apoyarnos los unos a los otros en todo contexto, que exista una relación de las cosas que se realizan.
- Libertad: Tener independencia y autonomía al momento de establecer una opinión o punto de vista de un tema. Obrar según su inteligencia.
- Optimismo: Al enfrentar las dificultades con buen ánimo, ver y juzgar las circunstancias considerando su aspecto más favorable.
- Responsabilidad: En cumplir con un trabajo bien hecho y las obligaciones al hacer o decidir algo.
- Igualdad: Con equidad y justicia, dar a cada uno lo que merece.
- Sinceridad: En expresarse con veracidad y sencillez. Verdad en lo que se hace o dice.
- Dialogo: Teniendo valor intrínseco que da frutos. Intercambiar puntos de vista llegando a un acuerdo o acercamiento entre posturas.

- Magnanimidad: En ser mejores sin temor a la adversidad, demostrar generosidad y espíritu de entrega.

Una cultura de liderazgo se va generando desde la observación, estímulo y pensamientos que sobresalen la enseñanza – aprendizaje.

Selman (2008) refiere que el respeto se habla en muchas organizaciones; sin embargo, nadie comprende el significado de respetar, no se piensa en el respeto como una acción, más bien como un pensamiento sobre otras personas. La propuesta es que el respeto sirve para relacionarse, si es creado como una expresión o parte de una cultura. El respeto es de acuerdo al color del vidrio con que se observa. Es una acción acerca de quién es otra persona, cualquier juicio que podemos hacer de su actuar.

Crear una cultura de respeto empieza viendo a todos del mismo modo, es uno de los valores que se busca para culturizar en diversas organizaciones. Se puede aprender y capacitarse en el respeto para ser demostrado por los guías en todos ámbitos

Cámere (2013) propuso una visión diferente hacia el liderazgo y aquí lo podemos apreciar claramente

- Gustave Thibon (1965) Planteó Las cosas de otro modo: esta postura no está a favor ni en contra de una revolución, aquí promociona el arte de pensar. Conseguir que los estudiantes puedan obtener relaciones personales inéditas con los distintos datos que proporciona la instrucción

- Hanna Arendt (1958) estableció integrar el conocimiento con el pensamiento como un alimento para retener lo sustancial formando parte de un cuerpo, de este modo, la mirada al mundo objetivo consigue un matiz original. Es por ello, que las situaciones pueden ser de otro modo y las cosas también se pueden hacer de otra manera.

- Ramón y Cajal (1899) sugería a los educadores a reaccionar de forma vigorosa contra las fatalidades. Se debe promover que el estudiante aprenda a decidir de forma correcta en un determinado escenario. Da un acento para guiar al alumno por las vías del método y esfuerzo para obtener un pensamiento propio.

Guibovich (2006) menciona que un líder verdadero de poseer ciertas cualidades:

- Carisma: caracteriza a un líder tradicional, definitivamente es un don, regalo de los dioses como lo manifestaban en la antigüedad, es la capacidad de ganarse la confianza de los demás.
- Persuasión: Es la habilidad que tiene para convencer a un grupo, hacer posible un cambio, se posee una alta sensibilidad para percibir las necesidades de los demás
- Control de poder: Es la capacidad que motiva a diario a trabajar en su bienestar personal y seguir los objetivos propios y a nivel grupal.
- Autoconfianza: Que cada individuo debe obtener ya sea en sus capacidades como en sus metas, saber actuar en situaciones complicadas y apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita.
- Comunicación: Emitir y recibir información, se basa en saber transmitir datos claros y escuchar, para eso es importante comprender de qué manera piensan los seguidores.
- Aprovechar potencialidades: Para explotar a quienes rodean el entorno, sacar provecho del conocimiento de cada integrante. Usar los recursos necesarios.

2.6. Convivencia en la Escuela

Convivencia proviene del término latín “convivens” que significa “vivir en compañía de otros” dicho esto, se puede analizar dos conceptos, el “vivir con el otro” para que ambas personas desarrollen su proyecto de vida, se llegan a acuerdos, se va construyendo en un espacio de cuatro características: El tiempo, espacio, necesidades y apoyo de otras personas. Por consiguiente, para convivir de manera placentera, se tienen que incorporar a mínimas reglas para el bien común. Y el de “compañía” manifiesta referencia a un fin, es una ayuda mutua, tanto a la persona como al ser y se complementa por la acción del otro para que llegue a su objetivo.

López (2003) manifiesta que los docentes vienen y se dirigen para llegar a la institución educativa de lugares diferentes, pero no comparten el mismo espacio, de esta manera se puede decir que los profesores habitan el colegio. Habitar significa crear lazos de amistad que va más allá de los salones. Desde esta óptica el maestro se desenvuelve a nivel social en el ámbito de la convivencia entre pares de modo que se identifique que el dar alternativas y cobrar otras significa expandirse a una realidad diferente del otro y constituir una relación de cambio.

Zins, Elias y Greenberg (2007) para tener triunfo en la escuela y en la vida, los educadores no solo tienen que manejar lo académico, deben aprender a dominar sus emociones, ser cuidadosos y responsables, tomar decisiones sanas y contribuir como ciudadanos comprometidos, constructivos y eficaces

Cámere (2013) Indicó que en los estudiantes tienen frescura, lo cual se manifiesta el saber ordinario. Los alumnos que están en el colegio significa crear vínculos amicales. El hombre por naturaleza es social. Lo que se quiere es habilitar a los pedagogos a interrogarse acerca de cuestiones que van más allá de sus intereses, de forma que puedan justificar su manera de pensar. Las relaciones interpersonales y la convivencia componen un gran objetivo pedagógico.

2.7. Liderazgo en el Perú

Ministerio de Educación del Perú (2006) refiere que el liderazgo es el arte de conducir mujeres y hombres a un futuro y líder son aquellas personas con el arte de guiar hacia un fin posterior. Las escuelas viven una situación crítica, los índices de aprendizaje son escasos, en muchos sectores, los niños viven en condiciones limitadas, tanto así que los padres tienen que viajar al extranjero. En ese contexto los estudiantes perciben la violencia que se manifiesta de diversas maneras, de forma familiar, social. Es aquí donde vemos el liderazgo, de poder lograr que una nación, municipio, comuna, empresa, escuela o comunidad humana entregue su máximo esfuerzo por convicción propia.

De manera consecutiva se ha recurrido al Estado identificar las estrategias y políticas que garanticen calidad de educación para todos. Para llevarla a cabo se debe realizar cambios en la identidad profesional. Es un desafío que el Estado Peruano, la sociedad y los profesores afronten de manera colaborativa.

Los criterios del desempeño docente es una grada para alcanzar la implementación de políticas públicas para reforzar la profesión, es una reflexión sobre el sentido de la docencia en la sociedad, desarrollo, cultura con igualdad para que los alumnos peruanos desarrollen aprendizajes fundamentales en el proceso de educación elemental. Es importante porque la enseñanza y el quehacer de los maestros es para el bien común.

Este instrumento tiene tres políticas, que han sido puestas en primer lugar por el Ministerio de Educación en el 2016 como el aprendizaje de calidad, el desarrollo docente con criterios de buena docencia, modernización y descentralización de la gestión educativa.

El aprendizaje fundamental y la docencia plantea la necesidad de apoyarse con un marco curricular que defina un conjunto de aprendizajes y que deben dar resultados para todo el país. Esto señala que los aprendizajes están referidos al conocer, hacer, convivir y ser conscientes de desempeñarnos creativa, eficaz y responsablemente como habitantes de una región en diferentes contextos socioculturales y en un mundo externo y globalizado.

Cuevas (2011) expresó que la educación peruana afronta problemas esenciales de su administración y gestión que no podemos olvidar.

- Los núcleos escolares campesinos se inventaron en 1946 en el gobierno de José Luis Bustamante y Rivero y en cada uno de ellos había un colegio de primaria con tierras de cultivo.
- En los años 50 se dio el primer Plan Nacional de Educación, se creó la Unidad Escolar, se organizaron las regiones, aquí creció la supervisión técnica

- En 1972 se realizó la Reforma Educativa, aparecieron núcleos educativos que se juntaron de manera zonal y regional.
- En 1975 se produjo un recorte de gasto que alteró el presupuesto y la remuneración de los docentes.
- En la mitad de la década de los 80 las unidades de servicios educativos reemplazaron a los núcleos y las direcciones zonales.

2.8. Liderazgo y escuela:

Sihuas (2005) expone que el liderazgo tiene como reto formar líderes, capacitar simpatizantes de su partido en el ejercicio de un liderazgo transformador positivo. Estará orientado hacia el logro de resultados. La visión es que sea una escuela competente y eficaz para un cambio, está orientado hacia los resultados.

Quintaz (2007) Para los niños deben constituir un segundo hogar, que sientan calidez, alegría, seguridad y descubran la importancia que tales sentimientos encierran para su vida. La escuela tiene una tarea principal: ayudar a los jóvenes a diferenciar lo malo de lo bueno, lo esencial y lo secundario, lo valioso y lo denigrante, con esto ellos obtienen una luz para que puedan razonar. Dicho esto, se ha comprobado que los alumnos agradecen infinitamente el método de enseñanza que les haga darse cuenta al ofrecerles secretos de orientación.

Desempeño del docente (2016) Hoy el país quiere que la profesión docente visualice los cambios que vienen sucediendo. Se encontraba una escuela donde predominaba el autoritarismo reforzada por el ejercicio de la violencia y la obediencia; es decir, una escuela totalmente ajena al mundo cultural de los alumnos y de las comunidades donde estaba inmersa.

Se ha dado cambios en la tecnología y el conocimiento humano que han sido proceso de producción del saber que marcaron un gran impacto en la pedagogía, por consiguiente, es enriquecida.

Aquí mencionan acerca de la escuela que queremos:

- **Gestión Escolar:** Ejercen responsabilidad y liderazgo pedagógico por el aprendizaje de los alumnos y la calidad de cómo se va desarrollando estos procesos. Hay una organización donde participan los directivos, docentes, estudiantes, líderes comunitarios, padres y madres de familia, se enfoca en accionar el aprendizaje, lo cual funciona de manera democrática.
- **Convivencia:** Existe un ambiente acogedor, las relaciones que se dan en el aula hay cooperación, respeto por las diferencias culturales, físicas y lingüísticas como en la apreciación de la identidad cultural y los derechos de todos. Aprender pese a la adversidad.
- **Relación Escuela-Familia-Comunidad:** Esta centrado en el proceso de aprendizaje, los distintos tipos de saberes como la experiencia social, cultural, y productiva de la localidad, se convierten en oportunidades para la escuela, el aula y los docentes participan de estos procesos. De esta manera la familia comprende y aprenden los tipos de aprendizaje que se deben de promover en las instituciones educativas.
- **Procesos pedagógicos:** A través de la investigación. Los docentes proponen que sus estudiantes aprendan de manera crítica, reflexiva, creativa, usando diferentes recursos de información. Se propicia que los alumnos trabajen en equipo, intercambiando conocimiento por medio de sus capacidades

2.9. Factores del Liderazgo

Cueva (2011) planteó factores que se debe dar en el liderazgo

- **Consideración individualizada:** Hay una preocupación por sus colaboradores, los tratan de manera individual, están atentos a lo que necesiten, buscan ayudar en su progreso, otorga confianza y responde a las demandas.
- **Estimulación intelectual:** Hace una evaluación a sus cooperantes por medio de pruebas, ofrece medios para enfrentar problemas de otra manera. Se piensa que por medio del cambio habrá alternativas de crecimiento

- Motivación inspiracional: Se solicita tener la habilidad para identificar oportunidades y amenazas, propone una visión entusiasmadora al grupo. Promueve la perspectiva de situaciones futuras motivacionales, da un significado que estimula a la acción.
- Influencia idealizada: Se requiere generar confianza, ser honesto y tener carisma. Demuestra perseverancia en los objetivos, genera un sentir de que todo es posible.

2.10. Definiciones conceptuales

- Liderazgo

Definir este término es complejo porque hay muchas definiciones que intentan explicar las características en base al perfil de distingue a cada líder, por eso

Seligman (1975) define el liderazgo como una personalidad única e irresistible que arrastra a las personas hacia nuevos caminos y metas. Es ahí donde se transforma en un prototipo de liderazgo. De esta manera Chiavenato (1993) precisa que liderazgo es la influencia interpersonal en una circunstancia por medio del proceso de comunicación a la secuencia de distintos objetivos en específico.

Northouse (1997) afirma que el liderazgo es un fenómeno en el que el líder influencia sobre un grupo de personas. Por otro lado, Gilbert, Fiske y Lindzey (1998) mencionan que el liderazgo es la capacidad de tener control en una organización o grupo a través de sus influencias individuales o interpersonales.

- **Docentes:** Profesional de la Educación, es un agente principal del proceso educativo. (MINEDU, 2017)

- **Institución Educativa:** Principal instancia de la gestión del sistema educativo, puede ser privada o pública (MINEDU, 2017)

- **Estilos:** Modo, manera, forma de comportamiento. (diccionario de la lengua española, 2017)
- **Estilos de liderazgo:** Precisan que los estilos de liderazgo son procedimientos para desarrollarse significativamente sobre un grupo a cargo, logrando metas y objetivos propuestos (Castro, Nader y Casullo, 2004).
- **Estilos de liderazgo en docentes:** Son formas de comportamiento para ejercer liderazgo sobre un grupo debido ya que potencializa el desarrollo moral e intelectual. (Piaget, 2008).
- **Fe y Alegría 4:** Institución Educativa Pública conformada por alumnos del nivel primaria en el distrito de San Juan de Lurigancho.
- **Institución:** Es una organización fundamental del estado. (diccionario de la lengua española, 2017)
- **Liderazgo:** Proceso dinámico, que compromete metas y objetivos hacia los demás, esto se observa en un contexto grupal. (Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño utilizado

3.1.1. Tipo

En la investigación que se realizó es de tipo descriptivo, lo cual va a permitir ser específicos con las características, propiedades de nuestra población a explorar que permite desarrollar una descripción de la población con respecto a un hecho en particular. (Hernández *et al.*, 2014).

3.1.2. Diseños de investigación

La investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal por lo que no está ligada fundamentalmente al aspecto de manipulación de la variable a estudiar obteniendo como objetivo principal la observación científica de una variable en un contexto cultural, éstas no siendo provocadas por el investigador intencionalmente (Fernández *et al.*, 2014)

Teniendo en cuenta que la investigación es no experimental, pertenece a un corte transversal descriptivo. Según Liu y Tucker (como se citó en Hernández *et al.*, 2014) el diseño a nivel transversal descriptivo precisa que el proceso de la recolección de datos se da en un determinado tiempo.

3.2. Población y muestra

De acuerdo a la población de este estudio, estuvo conformada por 21 mujeres y 3 hombres del turno mañana; así como 19 mujeres y 5 hombres del turno tarde, todos los docentes pertenecen al nivel primaria de la institución educativa Fe y Alegría 4, de San Juan de Lurigancho.

Cabe resaltar, que la muestra es de 48 profesores, es no probabilística, de tipo censal. La ventaja es el uso para un diseño de estudio que no requiere tanto una representación de elemento de una población, más bien, una controlada selección de casos con ciertas determinaciones específicas en el planteamiento del problema. (Hernández *et al.*, 2010).

Criterios de Inclusión:

- Docentes que están presentes el día de la aplicación de la prueba
- De 40 años a más
- Ambos sexos
- Título profesional
- Especialidad en primaria
- 20 años a más de servicio.

Criterios de Exclusión:

- Docentes que no están presentes en el momento de la aplicación de la prueba.

Tabla 1

Distribución de la muestra

	Varones	Mujeres
Docentes	8	40

Fuente: Secretaria Académica de la Institución Fe y Alegría 4 de San Juan de Lurigancho, 2017.

3.3. Identificación de la variable y su operacionalización

Liderazgo

La variable a estudiar es estilos de liderazgo, son procedimientos para desarrollarse significativamente sobre un grupo a cargo, logrando metas y objetivos propuestos. Capacidad que tiene una persona para ejercer sobre un determinado grupo para llegar a una meta propuesta, alcanzando sus logros de forma satisfactoria motivando al grupo a cargo, es como un proceso dinámico, que compromete metas y objetivos hacia los demás, esto se observa en un contexto grupal. Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007).

3.3.1. Operacionalización de la variable

Se realizará un cuadro para la operacionalización de la variable, para comprender el estudio con mayor facilidad.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo

VARIABLE	DEFINICIÓN TEÓRICA	DIMENSIONES	INDICADORES	PUNTUACIÓN
Estilos de Liderazgo	Son procedimientos para desarrollarse significativamente sobre un grupo a cargo, logrando metas y objetivos propuestos. Castro, Nader y Casullo (2004)	Dimensión 1 Liderazgo Transformacional	-Carisma -Inspiración -Estimulación intelectual - Consideración individualizada	Se da mediante la suma de los ítems: Transformacional (3+21+33+34+19+22+24+4+25+30+23+28+15+29+13+14+17).
		Dimensión 2 Liderazgo Transaccional:	-Recompensa contingente -Dirección por excepción	Transaccional (10+11+16+8+12+5+7+9+26+2+18)
		Dimensión 3 Liderazgo Laissez faire	-Ausencia Laboral -Evasión de responsabilidades	Laissez Faire (1+27+32+6+20+31)

Adaptado de Castro, Nader y Casullo (2004)

Se identifica que en la tabla 1, hay un concepto de la variable que usó Castro, Nader y Castillo en su elaboración de su instrumento Estilos de liderazgo. De la misma manera, se introduce las calificaciones de cada ítem que concierne a cada nivel mostrado.

3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

3.4.1. Técnicas

Bernal (2010) mencionó lo siguiente:

- Recolección de información Directa:

Se obtiene mediante la aplicación de encuestas, a la población mencionada, a su vez se aplicará técnicas de observación y entrevista con ayuda de una guía diseñada de forma específica.

- Recolección de información Indirecta:

Se recopiló información en fuentes bibliográficas y estadísticas, pueden ser revistas, libros, trabajos de investigaciones, etc.

3.4.2. Instrumento

El instrumento que se usó para la recolección de datos en la variable fue la escala de Estilos de Liderazgo, los creadores fueron Castro, Nader y Casullo (2004), mide los estilos de liderazgo, conformado por 34 ítems. El cuestionario tiene 3 dimensiones: Liderazgo Transformacional con 4 sub dimensiones que son carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (17 ítems), Liderazgo Transaccional con dos sub dimensiones; recompensa contingente y dirección por excepción (11 ítems) y Liderazgo de Laissez Faire (6 ítems). Consta de dos formas, en la forma A (Autopercepción) la persona debe contestar las preguntas sobre sí mismo, en cambio la forma S (Superior) el sujeto debe contestar lo que percibe de su jefe. Es por ello que muestra una idea sobre los estilos de liderazgo y las dimensiones que lo componen.

La aplicación se puede realizar en el ámbito educativo, clínico, militar y organizacional.

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de Estilos de liderazgo

Autores: Castro, Nader y Casullo

Adaptación: Gutiérrez, Freddy (2010)

Institución Educativa: Fe y Alegría 4

Aplicación: Docentes de primaria

Administración: De manera colectiva o individual

Duración: De 10 a 15 minutos como máximo.

Objetivo: Evaluar el estilo de liderazgo que predomina en el sujeto

Características: Este instrumento es una escala de tipo Likert elaborada por 34 ítems que evalúa cada nivel, donde cada ítem tiene 5 alternativas de respuesta: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) Desacuerdo, 3) Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4) De acuerdo, y, 5) Totalmente de acuerdo.

Puntuación: Es por medio de las alternativas de respuesta: 5 puntos totalmente de acuerdo, 4 puntos (de acuerdo) 3 puntos (ni de acuerdo, ni desacuerdo) 2 puntos (desacuerdo) 1 punto (totalmente desacuerdo)

Interpretación: Se da mediante la sumatoria de las sub dimensiones que los componen, por ejemplo, el liderazgo transformacional tiene cuatro sub dimensiones: carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada. Para obtener dicha puntuación en la sub dimensión carisma, se suman los valores que marco en los ítems 3, 21, 33 y 34. Luego se divide el puntaje obtenido por el número de ítems que componen aquella dimensión. Esta puntuación bruta se transforma en percentil. Los percentiles se interpretan tomando como

corte los percentiles 25 y 75. Inferiores a 25 se registra bajo liderazgo, superiores al percentil 75 existe un alto dominio de liderazgo. El procedimiento debe ser igual con la segunda dimensión, el liderazgo transaccional.

Análisis Psicométrico

Para la validación de los Estilos de liderazgo se tomó como muestra a personas adultas. Se estableció la validez estadística por medio del sistema de jueces conformado por 10 psicólogos para lo cual aportaron un visto bueno a los ítems para el desarrollo de la investigación.

Luego que los ítems fueron modificados se produjo a evaluar a una muestra de 48 personas en su totalidad. (Gutiérrez, 2010).

Confiabilidad

Para la confiabilidad de esta escala se obtuvo un valor de coeficiente de confiabilidad en el alfa de Cronbach: 0.75 dando a mostrar una alta confiabilidad interna del instrumento para lo cual permitió el uso de éste. En la primera dimensión 0.85, segunda dimensión 0.70 y en la tercera dimensión 0.67.

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,745	34

Validez

La validez de constructo se obtuvo mediante un análisis factorial por rotación varimáx; se alcanzó una media de adecuación muestral de Káiser - Meier – Olkin (KMO) de 0,68 categoría alta; y el grado de significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($p > 0,000$)

Tabla 4

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Mayer-Olkin	,685
Chi Cuadrado aproximado	976,487
Prueba de esfericidad de Bartlett	,000

Normas de corrección y calificación

Para la corrección de datos se realiza una verificación de que cada ítem haya sido respondido. Para la calificación total de la estilos de liderazgo se suman los puntajes en cada ítem (valor de 1 a valor de 5).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Procesamiento de los resultados

- Realizar una base de datos donde se muestre las respuestas de cada persona por el puntaje de cada ítem con el programa de Excel 2016 y el SPSS 22, se elaboró una base de frecuencias de acuerdo a las variables.

4.2. Presentación de los resultados

- Se presentan a través de tablas y gráficos.

Tabla 5

Análisis de frecuencia general de los Estilos de Liderazgo

	Transformacional		Transaccional		Laissez Faire	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Alto	13	27%	13	27%	16	33%
Medio	23	48%	27	56%	21	44%
Bajo	12	25%	8	23%	11	23%

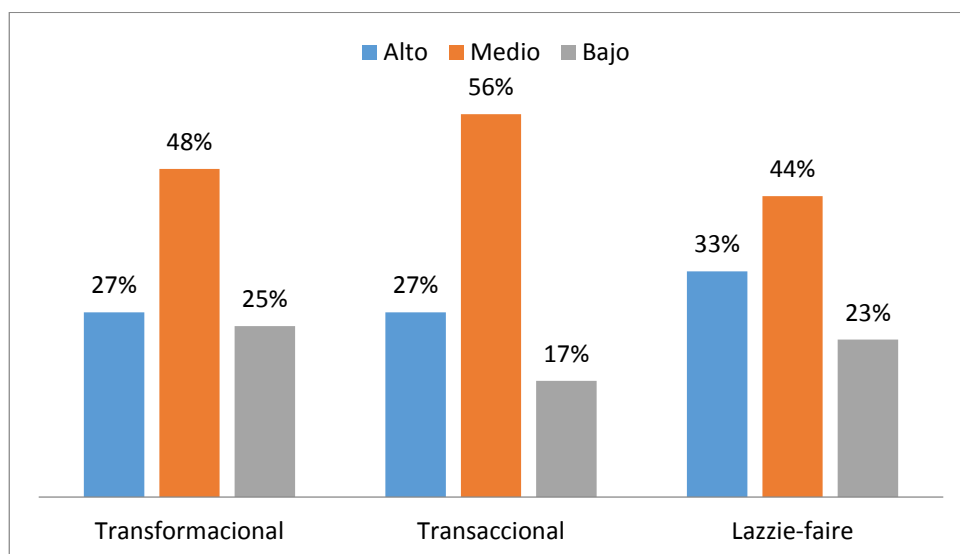


Figura 1. Porcentaje de Estilos de liderazgo

Se puede apreciar en la tabla 3 que el puntaje más alto pertenece a la categoría medio con un 56% en el estilo de liderazgo transaccional, por otro lado, se obtuvo un 48% en el estilo transformacional y un 44% en el estilo de laissez faire. En conclusión, el estilo que más predomina es el liderazgo transaccional.

Posteriormente expondré las dimensiones, cuántos de los docentes del nivel primario poseen los estilos de liderazgo.

Continuando con los resultados se va a mostrar los objetivos específicos que se plantearon en el capítulo II.

Objetivo específico 1

Tabla 6

Análisis de Estilos de liderazgo Transformacional

	Carisma		Inspiración		Estimulación		Consideración	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Alto	10	21%	13	27%	10	21%	13	27%
Medio	29	60%	24	50%	23	48%	27	56%
Bajo	9	19%	11	23%	15	31%	8	17%

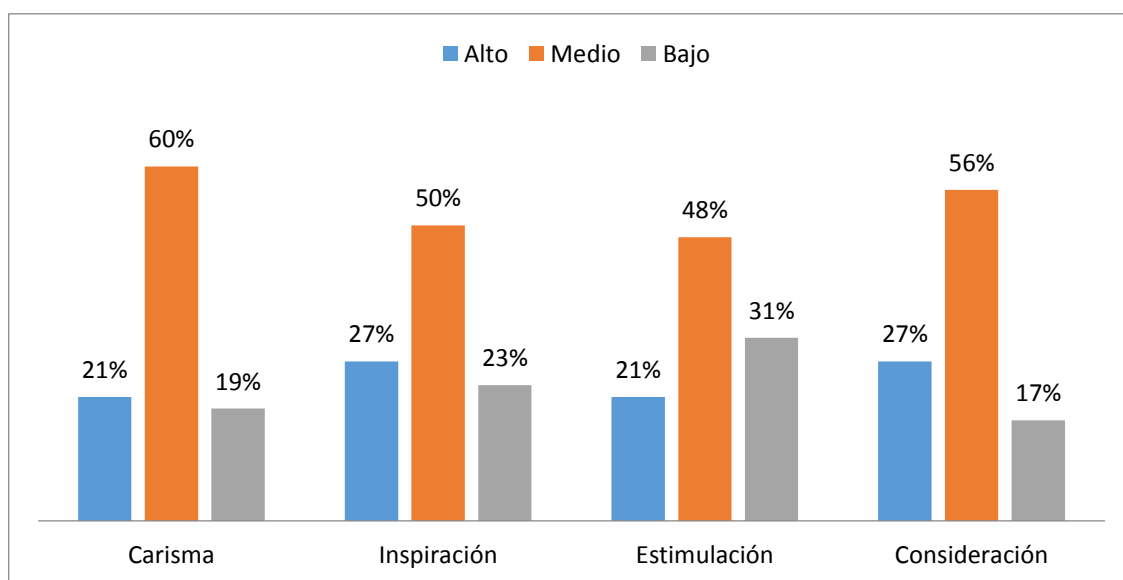


Figura 2. Porcentaje del Liderazgo transformacional

Se puede apreciar que en la figura hay un 60% como alto puntaje que corresponde a la categoría medio de la subdimensión carisma, luego un

56% en consideración, un 50% en inspiración y por ultimo un 48% en estimulación. Existe un déficit del 17% en consideración, 31% en estimulación, 23% en estimulación y un 19% en carisma, lo que significa que hay un déficit en el liderazgo transformacional.

Objetivo específico 2

Tabla 7

Análisis de Estilo de liderazgo Transaccional

	Recompensa		Dirección	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Alto	14	29%	10	21%
Medio	28	58%	30	62%
Bajo	6	13%	8	17%

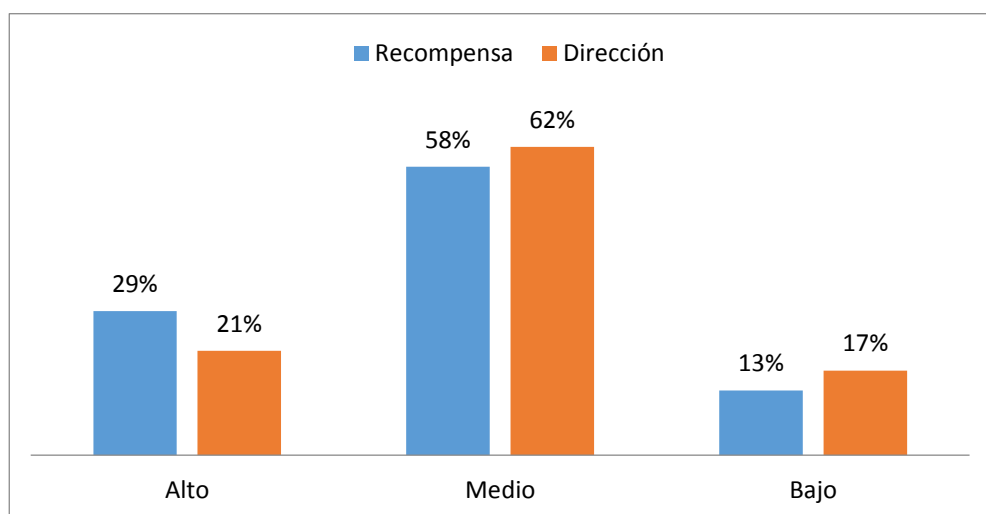


Figura 3. Porcentaje de liderazgo transaccional

Se puede decir que en la figura hay un 62% con un alto puntaje que corresponde a la categoría medio, luego un 58% en recompensa. Existe un déficit del 58% en recompensa, lo que significa que hay medianamente un liderazgo transaccional.

Objetivo específico 3

Tabla 8

Análisis del estilo de liderazgo Laissez Faire

	Ausencia		Evasión	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Alto	1	2%	3	6%
Medio	23	48%	16	33%
Bajo	24	50%	29	60%

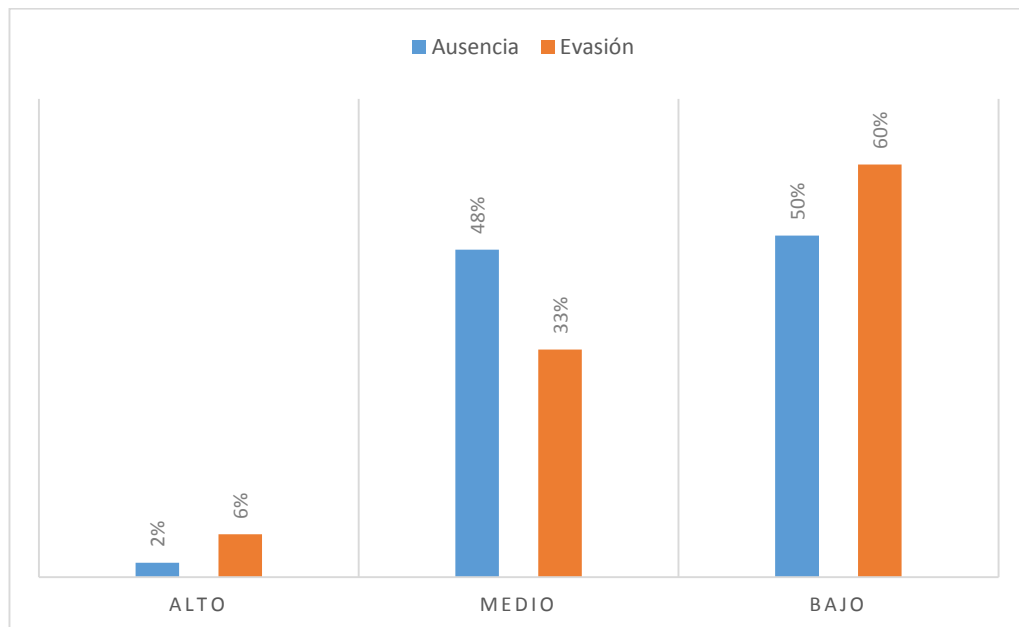


Figura 4. Porcentaje de liderazgo laissez faire

Se puede decir que en la figura hay un 48% con un puntaje bajo que corresponde a la categoría medio en ausencia y un 33% en evasión. Hay una puntuación media con el 33%, lo que significa que existe un déficit en el liderazgo de laissez faire.

4.3. Análisis y discusión de resultados

En el análisis de los resultados, se aprecia que en la tabla el puntaje más alto pertenece a la categoría medio con un 56% lo cual se ubica en el estilo de liderazgo transaccional, lo cual determina que los docentes tienen un liderazgo de tipo transaccional, similar al estudio que realizó Montalvo (2012) donde determinó que en los directores de las instituciones educativas de Ventanilla predomina el liderazgo transformacional y de *laissez faire* y solo algunos directivos practican el liderazgo transformacional. De esta manera, en otra investigación de Loza (2014), manifestó que existe relación entre los estilos de liderazgo transaccional y compromiso organizacional en docentes de la ciudad de Tarapoto.

Del mismo modo, Vásquez (2011) en el trabajo que realizó en México, se precisa que existe una relación entre la metacognición y el tipo de liderazgo transaccional de manera significativa; es más, Jiménez (2014) concluyó que hay una correlación en el desempeño y la motivación laboral con el liderazgo transaccional. De la misma manera Bass 1990 en la teoría de los rasgos, menciona que es una de las principales perspectivas en el estudio de liderazgo, acepta que el guía está dotado con cualidades que lo diferencian de sus discípulos, por ende, es posible ser identificadas.

En el enfoque de Bass, Castro (2007) refiere que esta teoría es uno de los más estudiados en estos tiempos. El precursor es Bernal Bass, la mayoría de las teorías sobre liderazgo carismático y transformacional toman en cuenta las conductas y rasgos lo que da una visión más amplia que el resto de las orientaciones.

Continuando con el estudio, los resultados de la dimensión liderazgo transformacional con un 60% de carisma, luego un 56% en consideración, un 50% en inspiración y por último un 48% en estimulación. Existe un déficit del 17% en consideración, 31% en estimulación, 23% en estimulación y un 19% en carisma, lo que significa que hay un déficit en el liderazgo transformacional. Por otro lado, muestra que los docentes tienen un liderazgo transaccional. Muchos investigadores concluyeron que el enfoque de rasgos logró un rendimiento decreciente (Bass, 1990). Sin

embargo, la investigación se desarrolló en el comportamiento directivo. El secreto ya no era establecer los rasgos al buscar futuros directivos, sino encontrar la conducta que era objeto de enseñanza y aprendizaje en los cursos de formación de los dirigentes (Veciana, 1999).

En la dimensión de liderazgo transaccional se puede decir que en la figura hay un 62% con un alto puntaje que corresponde a la categoría medio, luego un 58% en recompensa. Existe un déficit del 58% en recompensa, lo que significa que hay medianamente un liderazgo transaccional. En el enfoque conductual House y Aditya (1997) señala que las limitaciones de este enfoque están basadas en sugerencias a personas que se desarrollaron en niveles inferiores de la organización más que en líderes de altas responsabilidades. Por otro lado, se supuso que había comportamientos de forma universal que describen a líderes con éxito.

Por último, en la dimensión de liderazgo laissez faire se puede decir que en la figura hay un 48% en ausencia que corresponde a la categoría medio. Hay una baja puntuación con el 33% en evasión, lo que significa que existe un déficit en el liderazgo de laissez faire. En el enfoque de contingencia se han realizado diversos estudios acerca del liderazgo, en términos de comportamiento tuvo un logro al reconocer relaciones entre el desempeño del grupo y conductas del guía. De esta manera se fue ampliando el convencimiento de los investigadores que el éxito del liderazgo era un tema complejo que retirar una serie de estilos. (Robbins, 1999).

4.4. Conclusiones

- Se obtuvo en los estilos de liderazgo un 56% que pertenece a la categoría medio, lo cual se ubica en el estilo de liderazgo transaccional, en los docentes del Instituto Educativo Fe y Alegría 4.
- En la dimensión liderazgo transformacional con un 60% de carisma, luego un 56% en consideración, un 50% en inspiración y por ultimo un 48% en estimulación. Existe un déficit del 17% en consideración, 31% en estimulación, 23% y un 19% en carisma, lo que manifiesta que hay una carencia en el liderazgo transformacional.
- En la dimensión liderazgo transaccional se puede precisar que hay un 62% en dirección con un alto puntaje que corresponde a la categoría medio. Existe un puntaje bajo del 58% en recompensa, lo que significa que hay medianamente un liderazgo transaccional.
- En la dimensión de laissez faire se observa que hay un 48% en ausencia y un 33% en evasión que corresponde a la categoría medio. Lo que quiere decir que existe una puntuación baja en el liderazgo de laissez faire.

4.5. Recomendaciones

- Elaborar talleres de liderazgo a los docentes de la Institución para liderar cambio en la organización.
- Fortalecer con taller de liderazgo transformacional a los docentes para estimular el cambio y creatividad.
- Aplicar dinámicas grupales a los docentes para fortalecer el autodesarrollo en la Institución y el compromiso.
- Fomentar la integración en los docentes mediante actividades para un liderazgo efectivo y transformacional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

51. Denominación del Programa

Taller de liderazgo para docentes.

Objetivo general:

Reforzar el liderazgo en los docentes para fomentar el cambio en la Institución Educativa.

Objetivo específico:

Fortalecer mediante el liderazgo transformacional en los docentes para liderar el cambio y la creatividad.

Se realizarán las siguientes actividades a continuación:

- Se presentará la importancia del taller
- Se realizará la identificación de los tipos de liderazgo que existen
- Se desarrollarán dinámicas para reforzar el liderazgo transformacional
- Se trabajará de forma grupal y formando equipos de trabajo

5.2. Justificación del problema

Se realizará este trabajo para que ayude a fortalecer el liderazgo en los docentes, debido a que se identifica una falta de compromiso y autodesarrollo en los docentes que afectan a la institución educativa.

Es por ello, implementar un programa de “Taller de liderazgo en los docentes” lo cual busca desarrollarse de manera lúdica y creativa donde los participantes fortalezcan el liderazgo para liderar el cambio en la organización.

5.3. Establecimientos de objetivos (por cada sesión)

Objetivo general:

- Reforzar el liderazgo en los docentes para una mayor confianza y convicción de sus ideas.

Objetivo específico:

- Fortalecer el liderazgo transformacional en los docentes para un mejor desempeño y valoración personal y profesional.
- Buscar el compromiso de los profesores para realizar el liderazgo de manera eficiente.

N° de sesiones

- **8 sesiones**

La sesión

Sesión 1:

Objetivo: Introducción del programa

Se presentará el programa, mencionando los objetivos que se lograran alcanzar durante las sesiones mencionadas, de la misma manera se hablará de los estilos de liderazgo y como dicho programa va a contribuir en su vida personal y a nivel profesional.

- 15 Minutos de dinámica de presentación, se formará un círculo con todos los docentes, el facilitador se pondrá al medio con una pelota, y se presentara diciendo su nombre y que es lo que le agrada hacer. Lanzará la pelota a uno de los participantes del grupo y al que le toque se pondrá en medio de todos y se presentará como lo hizo el facilitador y que espera del programa. El procedimiento se realizará hasta terminar con todos los grupos.
- 15 Minutos de ronda de confianza, se forman grupos de 6 hombres y mujeres, forman un circulo y el líder se coloca en el medio, alzara sus brazos, los pies juntos, cerrara sus ojos y se echara y los demás participantes lo sostendrán y de esa manera empezaran a balancearlo

ligeramente por sus compañeros de tal manera que pase por cada participante, y una vez acabado cada uno pasará por esa experiencia.

- 15 Minutos de Retroalimentación

Sesión 2:

Objetivo: Conocer los estilos de liderazgo

- 5 Minutos de video: Se va a proyectar un video acerca de los estilos de liderazgo a los docentes.
- 15 Minutos de trabajo en equipo: al terminar se le entregará a cada grupo plumones y paleógrafos, donde deberán escribir lo que más le ha gustado en el video, se van a agrupar en grupo de 8 personas.
- 15 Minutos de exposición, al finalizar dos representantes de cada grupo, saldrá al frente a exponer todas las ideas principales del grupo.
- 10 Minutos de Retroalimentación, Al culminar se formará un círculo y se les preguntará que apreciación tuvieron sobre la sesión.

Sesión 3:

Objetivo: Aprender a trabajar en equipo mediante un trabajo en equipo

- 15 Minutos de trabajo en equipo, Formar 6 grupos de 8 docentes, deben escoger un tema de su agrado porque se realizará una pequeña exposición; por ende, es indispensable que se asignen cargos: coordinador, secretario, relator, evaluadores internos y externos, de acuerdo a eso se analizaran como se desempeñan en aquella función incluyendo las criticas correspondientes.
- 15 Minutos de exposición, una vez finalizado hablaran sobre cómo se sintieron con dicho rol haciendo los comentarios correspondientes
- 15 Minutos de Retroalimentación, reforzando el trabajo en equipo de los docentes.

Sesión 4:

Objetivo: Tener autoconfianza y autoconocimiento

- 15 Minutos de juego de autoconocimiento, que consiste escribir en una hoja de papel su nombre y apellido, con las iniciales deben poner una cualidad.
- 15 Minutos de juego equilibrio en parejas, cada docente se colocará un numero 1 y 2, juntaran la punta de los pies, y se inclinaran hacia atrás y adelante hasta formar equilibrio, luego lo harán con cada participante.
- 15 Minutos de retroalimentación

Sesión 5:

Objetivo: Regular las emociones

- 25 Minutos el facilitador lee una historia en voz alta “Va Carlos muy contento por el parque, cuando de repente ve a Pepe viniendo a su encuentro. Pepe tiene una mirada muy rara. Carlos se pregunta qué le estará pasando. Se acercan y se saludan, pero inmediatamente Pepe comienza a gritar. Dice que Carlos le ha hecho quedar muy mal con los otros chicos del barrio, que es mal amigo, que tiene la culpa de todo lo que le pasa. Entonces Carlos...”.
- 10 Minutos de debate, como actuarían en esa situación y definir quien están en el grupo de los que buscan el camino pacífico y quienes promueven conflicto se llega a la conclusión de por qué las primeras son mejores que las segundas
- 10 Minutos de retroalimentación

Sesión 6:

Objetivo: Comunicación interpersonal

- 15 Minutos de conversación, es necesario colocar una fila de sillas en forma de círculo. Delante de cada silla hay que colocar otra silla, de manera que los participantes se sienten uno delante de otro. La idea es que cada participante permanezca sentado durante dos minutos y luego pase a la siguiente silla. En esos dos minutos que están sentados, primero habla uno de los dos participantes que está sentado

de frente, mientras el otro escucha de forma activa, es decir, prestando atención al lenguaje no verbal (emociones, gestos, etc.).

- 15 Minutos de diálogo, después de un minuto, los roles se cambian y el otro habla mientras su compañero le escucha de forma activa. Pasados los dos minutos, cada participante se cambia de silla. Lógicamente, un miembro de la pareja irá en una dirección y el otro en otra.
- 15 Minutos de Retroalimentación, para llevarse las experiencias y conocimientos del grupo durante el día.

Sesión 7:

Objetivo: Fomentar el compañerismo

- 25 minutos de dinámica parejas y primos, los participantes deben formar un círculo y tomarse de las manos. Luego el círculo comienza a girar. Al pasar aproximadamente un minuto (o cuando los vea distraídos), el líder grita fuerte: “Primos de... personas” (ahí debe decir un número determinado: primos de 5 personas) y los participantes deben formar ese grupo, quienes no hayan formado grupo quedaran eliminados y así hasta que queden pocos participantes. Una variante que recomendamos hacer es que el líder agregue una actividad. Es decir, el líder deberá decir: “Primos de... personas que hagan reír a los descalificados”. Entonces primero se formarán los grupos, luego se verán quienes quedan afuera y por último los grupos que quedaron armados deben hacer reír a los que quedaron fuera y estos luego votan al más gracioso. Luego todos volverán a jugar. Se vuelve a formar el círculo, comienzan a cantar y el líder dará una nueva indicación. Por ejemplo: “Primos de 6 personas que inventen una historia”. Aquí quienes queden sin grupo serán los que votarán al grupo ganador por tener la historia más graciosa.
- 10 minutos de dialogo
- 10 minutos de retroalimentación

Sesión 8: Culminar con lo aprendido

Objetivo:

- 15 Minutos de el árbol de la amistad, que dibujen un árbol y adentro del dibujo escribir el nombre de sus compañeros.
- 15 Minutos de expresar, lo más sobresaliente o relevante que podrían llevar consigo de cada participante y lo que aprendió en el día.
- 15 Minutos de Retroalimentación, para llevarse las experiencias y conocimientos del grupo durante el día.

5.4. Sector al que se dirige

El programa va dirigido a los docentes de la Institución Educativa Fe y Alegría 4, ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho conformado por 48 profesores, 40 mujeres y 8 varones de diversas edades.

5.5. Establecimiento de conductas problema / meta

Conductas Problema

- Comunicación
- Toma de decisiones
- Habilidades sociales
- Iniciativa en las actividades
- Responsabilidad

Metas

Aquí se mencionará los resultados esperados en el taller donde cada participante realizará metas de logro en dicho taller.

- Lograr una comunicación asertiva
- Producir cambios de la visión en los seguidores
- Generar vínculos emocionales
- Creatividad
- Elevar la moral

- Ayuda mutua
- Practicar la autodisciplina y autodesarrollo

Medición

- Se realizará por medio de tablas de logros
- Cada integrante celebrará su logro personal

5.6. Metodología de la Intervención

El programa de intervención está dividido en 8 sesiones, conformado por varias actividades por medio de talleres, implica la participación de los docentes, la metodología será aplicada al trabajo de campo donde servirán para reforzar el liderazgo en la institución.

- El esquema está compuesto por cada sesión (se llevará a cabo con dinámicas y juegos). Esto ayudará al participante a comprender sobre los estilos de liderazgo. Por ejemplo, en la primera sesión se hará el uso de la pelota, el facilitador dirá su nombre, que lo caracteriza y que espera del taller, luego arrojará la pelota a uno de los participantes hasta que todos realicen la misma función. En la segunda sesión se visualizará un video mediante la computadora sobre la mesa y los docentes en grupos de 8 con el uso de hojas, lapiceros, anotarán lo que más les gusta y lo expondrán mediante equipos en un papelógrafo las ideas principales. En la tercera sesión, en grupos de 6 se les asignará un cargo y hablarán de un tema de su agrado, usarán lápiz, hojas para escribir los puntos más importantes. En la cuarta sesión deben escribir en una hoja de papel su nombre y apellido, con las iniciales deben poner una cualidad y en la última sesión que dibujen un árbol y adentro del dibujo escribir el nombre de sus compañeros. En la última sesión se les entrega una hoja con lápices y colores a los docentes para que dibujen un árbol y dentro de él escriban el nombre de sus compañeros, al finalizar el trabajo, cada maestro le da unas palabras de como se ha sentido durante el proceso del taller y resaltar que cualidades tienen sus compañeros, y cada uno hace lo mismo, hasta que todos hayan recibido el comentario.

5.7. Instrumentos / Material a utilizar

Los recursos que se necesitaran son:

- Facilitador
- Auditorio
- Mesas
- Sillas
- Pelota
- Papelógrafos
- Plumones
- Equipo multimedia
- Hojas
- Lapiceros
- Laptop

5.8. Cronograma

Objetivo

- Reforzar el liderazgo para una mayor confianza
- Desarrollar el liderazgo transaccional para un mejor reconocimiento

Estrategia

- Uso de materiales de apoyo, dinámicas, ejercicios grupales y lluvia de ideas.
- Proporcionar un ambiente cálido para que se pueda vivenciar de forma satisfactoria lo aprendido.

Actividad

- Se presentará la importancia del taller
- Se realizará la identificación de los tipos de liderazgo que existen
- Se desarrollarán dinámicas para reforzar el liderazgo
- Feedback (retroalimentación)

Recursos

- Humanos: un grupo de dos docentes motivadores

Técnicos

Un auditorio para la realización de las actividades

- Un equipo para reproducir video y música
- Materiales para las dinámicas
- Fichas de evaluación

Financieros: Costo por taller de 4 sesiones 400 soles

Tiempo

- Ocho sesiones de 45 minutos

Cronograma

- 8 sesiones
- Fechas a conveniencia

Indicadores de Evaluación

- Ficha de logros

Puntuación

Falta de comunicación	Alto = 5	Medio = 3	Bajo = 1
Estrés laboral	Alto = 5	Medio = 3	Bajo = 1
Falta de habilidades sociales	Alto = 5	Medio = 3	Bajo = 1
No expresan sus emociones	Alto = 5	Medio = 3	Bajo = 1

(Con respecto a los indicadores el valor del puntaje será por parte de los facilitadores)

Logró una comunicación asertiva	Si = 5	No = 1
Autorreguló sus pensamientos y emociones	Si = 5	No = 1
Reforzó la integración en los docentes	Si = 5	No = 1
Manifestar sus emociones	Si = 5	No = 1

Corrección de la ficha de logros

Finalizó de manera exitosa el taller: 16 – 20 puntos

Reforzar el Taller: 11 – 15 puntos

Realizar otra vez el Taller: 5 – 10 puntos

5.9. Actividades

Nº sesiones

- 8 sesiones

Primera sesión

Objetivo: Introducción

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Presentación de los participantes	Dinámica de presentación.	1 pelota	15 minutos
Ronda de confianza	En grupos de 6 que formen un círculo, uno de los integrantes al medio y se va a desplazar balanceándose con la ayuda de los participantes.		15 minutos
Retroalimentación	Se juntan los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia.	Sillas	15 minutos

Segunda sesión

Objetivo: Saber más sobre los estilos de liderazgo

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Proyectar Video	Se va a mostrar un video acerca de los estilos de liderazgo.	Laptop, multimedia, mesa, sillas	5 minutos
Trabajo en equipo	Cada grupo va a redactar lo que más le gusta.	Papelógrafos, plumones, hojas, colores	15 minutos
Exposición	Explicar el por qué de su agrado y las ideas principales.		15 minutos
Retroalimentación	Se juntan los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia.		10 minutos

Tercera sesión

Objetivo: Aprender a trabajar en equipo mediante un trabajo efectivo

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Trabajo en equipo	Escoger un tema de su agrado asignar cargos: coordinador, secretario, relator, evaluadores internos y externos.	Lapiceros y hojas	15 minutos
Exposición	Manifiestar como se sintieron realizando cada rol y como reaccionaron ante las críticas.		15 minutos
Retroalimentación	Se unen los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia.	sillas	15 minutos

Cuarta sesión

Objetivo: Tener autoconfianza y autoconocimiento

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Juego de autoconocimiento	Escribir su nombre y apellido, con las iniciales se les pide escribir que cualidades tienen.	Hojas, lapiceros	15 minutos
Juego de equilibrio en parejas	Cada docente se coloca un número 1 y 2, juntar la punta de los pies, e inclinarse hacia atrás y adelante hasta formar equilibrio, luego lo hacen con cada participante.		15 minutos
Retroalimentación	Se juntan los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia.		15 minutos

Quinta sesión

Objetivo: Regular las emociones

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Responder una acusación	Se les cuenta una historia.		25 minutos
Debate	Comentar la reacción si fuera su caso. Se va a mostrar quienes son pacíficos y los que promueven el conflicto. Se da una conclusión.		10 minutos
Retroalimentación	Se juntan los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia.	Sillas, hojas y lapiceros (tomar apuntes)	10 minutos

Sexta sesión

Objetivo: Mejorar la comunicación

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Comunicación	Hablar de sus gustos	Sillas	15 minutos
Diálogo	Pasado unos minutos cambiar de asiento y comentarle a la otra persona lo que escucho		15 minutos
Retroalimentación	Se agrupan los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia		15 minutos

Séptima sesión

Objetivo: Fomentar el compañerismo

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica parejas y primos	Realizar un círculo y girar, el líder grita fuerte: "Primos de... personas" (ahí debe decir un número determinado: primos de 5 personas) y los participantes deben formar ese grupo, quienes no hayan formado grupo quedan eliminados y así hasta que queden pocos participantes.		25 minutos
Diálogo	Comentar sobre la actividad realizada		10 minutos
Retroalimentación	Se unen los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia.		10 minutos

Octava sesión

Objetivo: Clausura del programa

Número de participantes: 24

Tiempo: 45 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica el árbol de la amistad	Dibujar un árbol y escribir el nombre de los participantes	Hojas y lapiceros	15 minutos
Diálogo	Que cada docente de un mensaje a cada participante		15 minutos
Retroalimentación	Se agrupan los docentes en un círculo para comentar sobre la experiencia.		15 minutos

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alayo, F. (06-06-2016). Perú sale del último lugar en la prueba PISA 2015. *El Comercio*. Recuperado de:<http://elcomercio.pe/peru/peru-sale-lugar-prueba-pisa-2015-152124>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson
- Cámere, E. (2013). Liderazgo y Participación desde la escuela. Lima, Perú: Mar Adentro.
- Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB. (2014)*. (Tesis de Maestría). Universidad del Azuay Ecuador.
- Cuevas, R. (2011). Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativo. Lima, Perú: San Marcos.
- Escandón, A. (2012). *Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red N°8 – Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Guibovich, L. (2006). Antropología, Liderazgo y Cultura Organizacional. Lima, Perú: Universidad Federico Villarreal.
- Guillen, U. (2008). La teoría de Jean Piaget. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:<http://adultezysenectud-ulisesgu-udeci.blogspot.pe/2008/08/la-teora-de-jean-piaget.html>
- Gutiérrez, F. (2010). *Estilos de liderazgo en los docentes de nivel secundario de la red educativa N°6 de la región Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Hernández, R, Fernández, F y Baptista, P. (2016). Metodología de la Investigación: McGraw-Hill.

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Colombia.
- López, A. (2007). *Liderazgo Creativo hacia el logro de la Excelencia Personal*. Argentina: Brujas.
- Loza, E. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Liderazgo*. Recuperado de <file:///F:/Ministerio%20de%20Comercio%20Exterior%20Liderazgo%2020080912.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2006). *Bases De Liderazgo en Educación*. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5427>
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *El Marco de Buen Desempeño Docente*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Ley de Normatividad N° 29062*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Ley General de Educación*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Montalvo, N. (2012). *Percepción docente de los estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundaria de la red N°1 Ventanilla*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.

- Organización Mundial de la Salud. (1998). La juventud y liderazgo transformador. Recuperado de <http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2010/La%20juventud%20y%20el%20liderazgo%20transformador.pdf>
- Palomo, M. (2007). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. España. Esic.
- Plata, M. (2013). *Relación del perfil y estilo de liderazgo del gerente en el éxito de las empresas del área metropolitana de Bucaramanga*. (Tesis de Maestría). Universidad Industrial de Santander Colombia.
- Quintaz, A. (2007). Liderazgo Creativo: Hacia el logro de la excelencia personal. Brujas.
- Ruedas, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación Hospital San Pedro*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Nariño Colombia.
- Sihuas, C. (2005). Liderazgo: El Manual de Líder. Lima, Perú: Del Editor.
- Selman, J. (2008). Liderazgo. Argentina: Pearson Education.
- Tamariz, D. (2010). *Estilos de liderazgo de los directores en las instituciones educativas estatales del distrito de la Perla – Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Vásquez, J. (2011). *Análisis correlacional de niveles de metacognición y liderazgo en estudiantes de psicología de primer semestre*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Pedagógica Nacional México.

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“ESTILOS DE LIDERAZGO - DOCENTES DE EDUCACION PRIMARIA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA 4, EN SAN JUAN DE LURIGANCHO”

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGIA
Problema general	Objetivo general	Estilos de Liderazgo:	Estilos de liderazgo	Tipo: Descriptivo
¿Cuáles son los estilos de liderazgo en docentes de nivel primaria de la Institución Fe y Alegría 4, en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2017?	Determinar los estilos de liderazgo en docentes de nivel primaria de la Institución Educativa Fe y Alegría 4 del distrito de San Juan de Lurigancho, en el año 2017.	Castro, Nader y Casullo (2004) precisan que los estilos de liderazgo son procedimientos para desarrollarse significativamente sobre un grupo a cargo, logrando metas y objetivos propuestos.	La prueba tiene 3 dimensiones: Dimensión 1 Liderazgo Transformacional. Dimensión 2 Liderazgo Transaccional. Dimensión 3 Liderazgo Laissez faire.	Diseño: No experimental de corte transversal Población: 40 mujeres y 8 varones de nivel primaria de la institución Fe y Alegría 4 de San Juan de Lurigancho. Muestra: 48 docentes de nivel primaria de la institución educativa Fe y alegría 4.

				<p>Tipo de muestreo: No probabilístico - Censal</p> <p>Instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)</p> <p>Calificación: Escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta.</p> <p>Aplicación: Docentes</p> <p>Duración: 15 minutos aprox</p> <p>Adaptado al Perú por: Gutiérrez Palomino Fredi Edison (2010)</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos			
<p>- ¿Cuál es el estilo de liderazgo transformacional en docentes de nivel primaria de la Institución Fe y Alegría 4, en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2017?</p> <p>- ¿Cuál es el estilo de liderazgo transaccional en docentes de nivel primaria de la Institución Fe y Alegría</p>	<p>- Especificar el estilo de liderazgo transformacional en los docentes de nivel primaria de la Institución Educativa Fe y Alegría 4, en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2017.</p> <p>- Identificar el estilo de liderazgo transaccional en los docentes de nivel primaria de la Institución Fe y</p>			

<p>4 en el distrito de San Juan de Lurigancho, en el año 2017?</p> <p>- ¿Cuál es el estilo de liderazgo Laissez faire en docentes de nivel primaria de la Institución Fe y Alegría 4, en el distrito de San Juan de Lurigancho, en el año 2017?</p>	<p>Alegría 4, en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2017.</p> <p>- Especificar el estilo de liderazgo laissez faire en los docentes de nivel primaria de la Institución Fe y Alegría 4, en el distrito de San Juan de Lurigancho en el año 2017.</p>			
---	---	--	--	--



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 17 de julio del 2017

Carta N° 1904-2017-DFPTS

Señora
VICTORIA GELDRES BEJARANO
DIRECTORA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA FE Y ALEGRIA 4
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Gloria Yanira GALINDO MÁRQUEZ**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 70-308570-0, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Empresa que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS
Decano (e)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/erh
Id. 689370

Av. Petit Thouars 248, Lima
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe



INSTITUCIÓN EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA N° 4
Educación Inicial - Primaria
UGEL 05 - S.J.L.

Chacarilla de Otero, 20 de julio de 2017

Oficio N°096 -2017/ D.I.E. Fe y Alegría N° 04/ SJL

Señor:
Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS
DECANO DE LA UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.
Presente.-

ASUNTO: ACEPTACIÓN PARA REALIZAR MUESTRA REPRESENTATIVA DE INVESTIGACIÓN.

Tengo el agrado de dirigirme a UD., con la finalidad de hacerle llegar mis cordiales saludos y a la vez informarle que ha sido aceptada la solicitud de la Señorita **GLORIA YANIRA GALINDO MÁRQUEZ**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para realizar una muestra representativa de investigación, en la institución Educativa que dirijo, para así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal

Atentamente,


Victoria U. Solórzano
DIRECTORA
"FE Y ALEGRÍA N° 04"



Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,745	34

Escala: Transformacional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	17

Escala: transaccional

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,704	11

Escala: Laissez faire

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,675	6

A. factorial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,685
	Chi-cuadrado aproximado	976,487
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	561
	Sig.	,000

ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID)



INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____

Por favor, responda con sinceridad todos los ítems.
Agradecemos de antemano su colaboración

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una "X" la casilla correspondiente. Escoja sólo una respuesta.

1. Edad:

- a) De 21 a 30 años. () c) De 41 a 50 años. ()
b) De 31 a 40 años. () d) De 51 a más. ()

2. Sexo:

- a) Masculino () b) Femenino ()

3. Título:

- a) Título pedagógico ()
b) Título no pedagógico ()
c) Bachiller ()
d) Estudios universitarios incompletos ()

4. Especialidad:

- a) Inicial ()
b) Primaria ()
c) Secundaria ()

5. Condicion Laboral

- a) Nombrado
b) Contratado

6. Tiempo de servicio en esta Institución Educativa:

- a) 1 -5 años () b) 6 – 10 años () c) 11 -15 años ()
d) 16 – 20 años () e) 21 años a más ()

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto/a a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge algún problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					