

# El liderazgo transformacional en una institución educativa pública

**YSRAEL ALBERTO MARTÍNEZ CONTRERAS\***  
Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)

## **RESUMEN**

El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes quienes reconocen y atribuyen mando al director. La investigación indagó cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07. A través del estudio reconocimos las características del liderazgo transformacional en el director. En la investigación se identificaron tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director. También se analizaron las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada.

Palabras clave: liderazgo, papel del director, percepción, profesores.

## **The Transformational Leadership in a Public Educational Institution**

### **ABSTRACT**

The transformational leadership allows managers influence their teachers who recognize and attributed control to the director. The research investigated what are the characteristics of the transformational leadership of the director of a public educational institution of the UGEL 07. Through the study we recognized the features of transformational leadership in the director. The research identified

---

\* Magíster en Gestión de la Educación por la PUCP, ex especialista del Área de Formación Ciudadana y Cívica en el Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente (PRONAFCAP)-PUCP. Con título de segunda especialidad profesional en el área de Planificación Educativa por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Consultor en Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y SA 8000/AA 1000. Consultor del Comité de Bibliotecas Universitarias (COBUN) en Perú. Contacto: ymartinez@pucep.edu.pe

three elements of the transformational leadership attributed to the director. The views expressed by the teachers and the data obtained from the respondents in order to obtain a description of the exercise of transformational leadership in the selected institution were also examined.

Keywords: leadership, role of the director, perception, teachers.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones, las cuales establecen roles definidos en cada trabajador de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo.

Revaloramos la imagen del directivo como promotor del liderazgo en la institución educativa. Así, el problema de investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) 07? Su importancia radica en determinar los elementos del liderazgo transformacional desarrollados por el director en sus relaciones interpersonales, las cuales generan una mejor relación entre ellos.

En primer lugar, describimos cómo deben ser las características del director en la institución educativa. En segundo lugar, detallamos cómo el liderazgo transformacional se caracteriza en la institución educativa pública (I. E. pública).

Describimos el diseño y el análisis de la información recogida a través de los instrumentos del Measure Leadership Questionnaire (MLQ 5 X) y de la guía de entrevista semiestructurada.

Los límites de la investigación radican en su nivel descriptivo y modalidad de estudio de caso con una muestra particular, el cual no pretende ser generalizado para otros contextos distintos de gestión.

### 1. EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA

James MacGregor Burns describió el liderazgo transformacional como un proceso en el cual: «... leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation» (1989a, p. 210). Burns consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores, sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del

temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores.

Resaltamos que el liderazgo transformacional desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización. Asimismo implica, según Burns (en Gary Yukl, 1989b), que el liderazgo transformacional se vincula con valores morales en forma positiva y las necesidades de los seguidores. Para Bass el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores.

Según Yu, Leithwood y Jantzi (2002) el liderazgo transformacional se inserta en las condiciones representativas de la escuela como son los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla. También, el liderazgo transformacional debe rescatar las obligaciones de los profesores para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades. Estas experiencias en escuelas primarias han generado cambios en los procesos de las concepciones de educación.

Por tanto, la construcción del liderazgo transformacional por parte del director de la I.E. pública se basa en asumir sus funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los docentes mediante la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo (PAT), las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc., de tal manera que considere la participación de sus docentes.

El director ejerce su liderazgo transformacional mediante procesos afectivos y cognitivos sobre sus docentes quienes le han reconocido sus habilidades en el manejo de la institución educativa (Ilies, Judge y Wagner, 2006). Estos procesos son detallados a continuación:

El primero es el afectivo, el cual toma como elemento característico del líder (director) su carisma convenciendo al seguidor (docente). Mediante el juicio afectivo los líderes crean y contagian experiencias emocionales positivas en sus seguidores (trabajadores, colaboradores) sobre sus estados emocionales. Cierran el esquema de este primer proceso las emociones positivas que el líder consolida con sus seguidores en miras de afianzar la autoeficacia de cada seguidor, y que sus objetivos sean los mismos del líder en beneficio de la institución donde se encuentren.

El segundo proceso es el cognitivo, el cual identifica la característica importante del líder como es la visión construida con sus seguidores en beneficio propio y de los demás. Consideramos dos características: la visión y misión porque pertenecen a la cultura organizacional de las instituciones. La visión se refiere a los procedimientos organizacionales establecidos o reglamentados en el largo plazo a fin de obtener los estándares o requisitos sobre los cuales se generan expectativas de costo beneficio tanto para el cliente interno como cliente externo. La misión, en cambio, son las tareas o acciones asignadas a corto plazo, las cuales inciden positiva o negativamente en el beneficio de la organización. Luego se fija los objetivos reafirmando la «visión» y «misión» de la institución en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Cierra el esquema los efectos en el docente, quien está convencido que sus objetivos laborales son los mismos de la institución en la cual labora.

Los procesos afectivos mencionados influyen en la motivación del trabajador de la siguiente manera: lo dirigen en los objetivos que debe alcanzar; la intensidad del esfuerzo es asumida al cumplimiento de sus objetivos lo cual le traerá mejores beneficios personales y profesionales. Tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permiten afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director.

Conforme al liderazgo transformacional el director es capaz de estimular el esfuerzo docente (intellectual stimulation) para incrementar su liderazgo en los mismos. El manejo de contingencias profesionales tipo problema-solución favorece la estimulación intelectual en los docentes (Mumford y otros, 2000) de tal manera que su creatividad se convierte en una innovación institucional.

### **1.1. Características del liderazgo transformacional contextualizados en la institución educativa pública**

Nuestra investigación describe, en los siguientes apartados, las características establecidas en el estudio de los líderes, en la figura del director de una escuela pública, a fin de describir los efectos generados en los docentes a su cargo. Así consideramos:

#### ***1.1.1. Influencia en el docente***

La conducta del director sirve como modelo a sus docentes. En dicho aspecto los docentes le atribuyen autoridad y no cuestionan la conducta profesional del director.

El director es percibido como una persona con ascendencia personal (Bass y Riggio, 2006) entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas a la brevedad asegurando el éxito. El liderazgo transformacional potencia a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa.

Conforme al liderazgo transformacional las acciones del director establecen menores críticas y resistencia por sus docentes porque se desarrolla una percepción de agradable clima laboral, la cual favorece a su autoridad. De tal manera, el director desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos desarrollan una lealtad incondicional y obediencia favorecida por las interrelaciones personales establecidas en el trabajo.

Según a Bass (2006, p. 27) los subordinados reconocen la autoridad del líder transformacional. El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales

El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal.

Una primera estrategia empírica de autoridad de un director es ser sociable, empático al realizar la actividad laboral de una manera afable y agradable. La segunda estrategia empírica es afianzar su propia autoridad mediante el potenciar sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.

### ***1.1.2. Motivación en el docente***

La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. El director es percibido por sus docentes como quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, la persona del director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización. La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral.

La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución. El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.

Además, el convencimiento ejercido por el director crea una expectativa laboral en cada docente que favorece la responsabilidad tanto individual como colectiva. Es decir, se hará lo necesario a fin de cumplir con lo programado por el director. Sin embargo, dicho seguimiento a la autoridad por parte de cada docente tiene una limitación como es el reconocer cuál es la razón de tal seguimiento, inferimos algunos intereses personales o colectivos al mostrar abierto apoyo al director en sus procesos de gestión.

### ***1.1.3. Estimulación del docente***

El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.

El director es percibido como una persona anticonvencional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, el director favorece la participación de los docentes quienes «plantean métodos nuevos y creativos en la misión de la organización reforzando cada aporte de manera directa» (Mind Garden, 2004, p. 28).

El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional.

El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar a aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes. El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejores resultados educativos

### ***1.1.4. Atención en el docente***

El director se dirige a cada docente de acuerdo a las características de los mismos, respeta sus individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Además, los docentes aceptan sus

decisiones por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales. Así el director dirige su atención en el desarrollo potencial de cada docente.

La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos, lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución.

El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. «El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional del colegio» (Genge, Leithwood y Tomlinson, 1999, p. 800). Es decir el director es la persona que logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los requerimientos profesionales de la organización educativa.

El liderazgo ejercido por el director basado en la asertividad «crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente» (Murillo, Barrio y Pérez, 2006, p. 105). Además, el desarrollo de la cultura organizacional sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente. Así el director otorga oportunidades a sus colaboradores e incentiva su crecimiento personal.

## **1.2. Diseño metodológico**

### ***1.2.1. Nivel, tipo y modalidad***

La investigación es de nivel descriptivo; tipo *ex post facto*; y con modalidad de estudio de caso.

Es *nivel descriptivo* porque reconocemos ciertas características del liderazgo transformacional en una institución educativa perteneciente a la UGEL 07, sobre la base de identificar las relaciones de liderazgo entre el director y los docentes de dicha institución.

Es *ex post facto* porque describe en retrospectiva las acciones realizadas por los sujetos involucrados en la investigación, sin opción a poder cambiar lo anteriormente realizado (Kerlinger, 1975) en la gestión del director y los docentes de la institución educativa pública de la UGEL 07 seleccionada.

Al mismo tiempo, nuestra modalidad de estudio de caso nos permite escoger solamente una institución por su relevancia en el manejo de la gestión educativa.

## **1.2.2. Objetivos**

### *1.2.2.1. General*

Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la UGEL 07.

### *1.2.2.2. Específicos*

1. Fundamentar la importancia del liderazgo transformacional del director en una institución educativa pública.
2. Identificar las características del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la UGEL 07 a partir de las percepciones de los docentes y del propio director.
3. Analizar la opinión del personal docente sobre las características de liderazgo que posee el director de una institución educativa pública de la UGEL 07.

## **1.2.3. Población y muestra**

La muestra quedó conformada por 19 docentes (2 varones y 17 mujeres), de un total de 21, a quienes se les aplicó la encuesta.

Asimismo, en la aplicación de la entrevista seleccionamos a 9 (47%) docentes de los 19, diferenciados entre varones y mujeres. Se eligió a un docente varón y ocho docentes mujeres al azar bajo el criterio de proporción 8 a 1 para evitar el sesgo.

## **1.2.4. Técnicas e instrumentos**

Utilizamos tres técnicas con sus respectivos instrumentos en el recojo de la información con miras a dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

La primera técnica fue el análisis documental en la consulta de los textos especializados escritos y virtuales. Se utilizó como instrumento una lista de cotejo de textos.

La segunda técnica fue la encuesta porque permitió una mayor cobertura de los sujetos involucrados en la investigación; y como instrumento, el cuestionario versión corta.

La tercera técnica fue la entrevista para recoger opiniones de los docentes acerca de las características de liderazgo que perciben del director de la I. E. Pública y de esa forma complementamos los datos obtenidos en la encuesta. La aplicamos solo al 47% de los docentes. El instrumento fue una guía de entrevista semiestructurada.



## 2. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE INVESTIGACIÓN

El cuestionario MLQ 5s es el presentado por Bernard Bass a fin de evaluar el liderazgo transformacional en organizaciones. El instrumento tiene las siguientes dimensiones: influencia idealizada conformada por ocho ítems, motivación inspiracional conformada por cuatro ítems, estimulación intelectual conformada por cuatro ítems, consideración individualizada conformada por cuatro ítems. Sus características radican en evaluar las manifestaciones del liderazgo transformacional en organizaciones y el enfoque cuantitativo.

El guion de entrevista semiestructurada a docentes de primaria tiene las principales dimensiones: autoridad del director, poder de convencimiento, creatividad del director para el trabajo y asertividad del director. Sus características radican en indagar información de manera coloquial y bajo el enfoque cualitativo.

La Tabla 1 presenta la información necesaria de las dimensiones utilizadas a lo largo del estudio.

DIMENSIÓN A	DIMENSIÓN B
Influencia en el docente	Autoridad del director
Motivación en el docente	Poder de convencimiento
Estimulación del docente	Apoyo en el trabajo
Atención en el docente	Asertividad del director

**Tabla 1. Dimensiones del estudio**

Fuente: Adaptado de Bass, Bernard y Bruce Avolio (2000).

Los docentes reconocen que el director tiene características de la dimensión A del estudio como son A1 (Influencia en el docente), A2 (Motivación en el docente) y A3 (Estimulación en el docente), atribuyéndole 2,9 puntos (Ver Tabla 2), es decir, los encuestados identifican las características del liderazgo transformacional del director. Además, hemos trabajado en simultáneo con la dimensión B del estudio, es decir, los docentes manifiestan sus opiniones sobre las características del liderazgo reconocidas.

Características	Descripción	Director (media)	Docentes (media)
A1	Influencia en el docente	3,8	2,9
A2	Motivación en el docente	4,0	2,9
A3	Estimulación del docente	3,3	2,9

**Tabla 2. Resultados para el director (líder transformacional) y docentes en términos de la media para las características**

Fuente: Cuestionario MLQ 5X ítems 1-39, 2007 versión para docentes y directivo.

Además, observando la Tabla 2, en general el director, quien también realiza la encuesta, considera tener muy desarrolladas todas las características relevantes del liderazgo transformacional (A1, A2 y A3). Él se considera como un director capaz de gestionar desde su liderazgo los cambios necesarios, influir, motivar y estimular a sus docentes en beneficio de la organización educativa. El director considera su trabajo relevante, según la Tabla 2, porque refuerza el trabajo de los docentes en la organización.

Sin embargo, los docentes le atribuyen una menor intensidad o desarrollo del liderazgo que él se atribuye en su gestión educativa. Por tanto, el director sí tiene rasgos de dicho liderazgo pero no en la intensidad manifestada.

En lo concerniente a la dimensión B del estudio se han recogido nueve casos a fin de obtener la mayor información acerca de la opinión de los docentes como elementos que confirmen el liderazgo del director.

A continuación, presentamos el análisis de la información recogida siguiendo las características del liderazgo y las opiniones de los docentes de la institución educativa pública seleccionada.

### **2.1. Análisis de la influencia en el docente/autoridad del director**

Hemos organizado los resultados obtenidos en los instrumentos 1 y 2 para la dimensión A del estudio: a) las características A1 denominadas influencia del director en el docente y b) la dimensión B, la autoridad del director. A continuación observemos la Tabla 3.

Escala	Item6		Item10		Item14		Item18		Item21		Item23		Item25		Item34	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	3	15,8	2	10,5	1	5,3	2	10,5	2	10,5	2	10,5	1	5,3	0	0
Raras veces	1	5,3	1	5,3	0	,0	1	5,3	2	10,5	1	5,3	2	10,5	2	10,5
Algunas veces	4	21,1	3	15,8	2	10,5	4	21,1	2	10,5	1	5,3	1	5,3	1	5,3
Bastante a menudo	5	26,3	4	21,1	6	31,6	9	47,4	4	21,1	8	42,1	5	26,3	10	52,6
Siempre	6	31,6	9	47,4	10	52,6	3	15,8	9	47,4	7	36,8	10	52,6	6	31,6
Total	19	100,0	19	100,0	19	100,0	19	100,0	19	100,0	19	100,0	19	100,0	19	100,0

**Tabla 3. Distribución de respuestas para «influencia en el docente»**

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007.

Tomando en cuenta los resultados más altos, en el ítem 25 la opción siempre, con relación a si el director, «Demuestra un sentido de autoridad y confianza» el 52.6% de los docentes se lo reconocen. Tal información indica que los docentes son influenciados por el estilo del liderazgo transformacional del director las cuales son opiniones favorables de su autoridad como líder de la institución.

El análisis cualitativo de la investigación determinó que la autoridad del director es reconocida por el grupo de docentes. Para tal efecto el director se establece como referente ético y determina la visión institucional desde las perspectivas personales y legales de su cargo.

Al respecto, una de las docentes (PM02) expresa lo siguiente:

Él es el jefe el que tiene las orientaciones más al alcance en unas reuniones que tenemos que hacer de nuestro trabajo, nosotros decimos podemos hacer esta actividad y él nos dice no, no se puede porque esta va contra la norma, nosotros vamos a tener dificultad entonces él tiene más cerca todo lo que es el manejo de UGEL, de dirección de los decretos de las normas él tiene más fresco eso y nosotros podemos hacer el trabajo orientados por él, él es el que da todas las orientaciones como le digo (PM02).

La docente entrevistada reconoce un estilo de liderazgo basado en el conocimiento de las normas por parte del director como conducta natural de su accionar.

Además, otra docente (PM03) declara:

[...] me quiero ir al Seguro me han dado una cita a las 10 de la mañana, pero tú sabes que te puedes atender un sábado o en la tarde entonces él hace la sugerencia muy sutil de que tome su tiempo en otro momento... (PM03).

La docente (PM03) le atribuye a la autoridad del director el ordenar su conducta o deseo en solicitar algún permiso que afecte el normal desarrollo de las clases. La docente asume en forma consciente cómo el liderazgo del director reglamenta su cuidado de la salud en beneficio de la institución, es decir, ella internaliza el asumir su compromiso laboral por encima de su propio cuidado.

Dentro del seguimiento a los docentes por parte del director encontramos la siguiente declaración:

[...] ya estructurado un cuadro a nivel de todo el año y se tiene que cumplir entonces él (*director*) nos orienta en esa parte y también nos supervisa que nosotros cumplamos con lo que él está dando desde un inicio del año... (PV01).

El entrevistado PV01 manifiesta ser orientado por el director en el cumplimiento de metas prediseñadas las cuales no han sido construidas por el

consenso. Le atribuye autoridad de manera tácita al realizar las tareas asignadas y asumir las tareas distribuidas.

El mismo docente entrevistado manifiesta lo siguiente:

[...] el director es una de las personas que siempre es abierto al diálogo también como se da íntegro a la institución, siempre vela por la mejora de todo lo que hay dentro de nuestro campo educativo... (PV01).

Una de las opiniones extremas vertidas sobre la autoridad del director la obtuvimos del caso PM08 quien manifiesta:

[La autoridad] Bastante, bastante porque si bien es cierto toda persona que tiene autoridad está bajo un respeto y aquí los colegas bueno lo que el director muchas veces planifica las actividades educativa, si bien es cierto se consensu muy poco pero realmente en la totalidad pues es la aceptación de todo el maestreado, la institución toda vez cuando se quiere resaltar mejor la calidad educativa y en ese aspecto el director es una persona que tiene bastante carácter y eso lo ayuda a tener autoridad... (PM08).

Dichas declaraciones son muestras del carácter del director, necesario para manejar las contingencias del quehacer educativo en la institución educativa pública. Recalamos dos características atribuidas al director: la primera es atribuirle la capacidad de planificador en las actividades y la segunda su tono de voz que le da un valor percibido de autoridad.

Analizando las respuestas al ítem 18: «Va más allá de su propio interés por el bien del grupo», los docentes encuestados identifican la influencia del director en ellos porque su liderazgo demuestra interés por el bienestar del grupo institucional, lo cual genera admiración y confianza. Complementando la idea, en la conducta del director se observa su prioridad en atender las necesidades de sus docentes aun por encima de sus propias necesidades personales, comparte los riesgos de sus decisiones con sus docentes y muestra coherencia laboral entre lo dicho y realizado en sus funciones diarias con los docentes. Para dicha afirmación nos fundamentamos en los ítems 34 y 23 de la encuesta.

El 52,6% del total de los encuestados afirma que bastante a menudo el liderazgo del director «Enfatiza la importancia de una misión común» (ítem 34) lo cual nos brinda muestras que los docentes reconocen en la conducta del director un mensaje basado en inculcar un trabajo responsable en las aulas, una perspectiva de la influencia reconocida por los encuestados que influye positivamente en los docentes y estudiantes, preparándolos en su inserción en la sociedad, permitiéndoles actuar con eficiencia y eficacia.

Manteniendo la idea anterior, ocho docentes (42,1% del total de los encuestados) afirman que «bastante a menudo» el liderazgo del director «Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma» (ítem 23) lo cual nos permite manifestar que los docentes identifican en la *conducta* del director principios éticos y morales beneficiosos al trabajo institucional.

Sintetizando la información de la dimensión B referida a la autoridad del director en el desenvolvimiento docente, se demuestra que los docentes reconocen en el director cualidades como para sentir orgullo por trabajar con él, enfatizar la idea del cumplimiento del deber, ganar el respeto de los docentes, considera la ética en sus decisiones, mostrar su autoridad permanentemente y realzar la misión en común. Sin embargo, algunos docentes manifiestan desagrado por ciertas acciones no coherentes con los acuerdos pactados.

## 2.2. Análisis de motivación en el docente/poder de convencimiento

Hemos tenido en cuenta la dimensión A con la característica A2 referida a la denominada motivación en el docente, debido a que representa cómo los docentes encuestados asumen los retos planteados por el director como si fueran propios. La motivación en el docente es un indicador de identificar características del liderazgo en su director. También, la totalidad de los entrevistados considera al liderazgo del director como incentivo en la construcción de una visión de la institución porque propicia trabajos en equipo y comparte responsabilidades entre los docentes.

Además, se considera en nuestro análisis la dimensión B del estudio: la opinión respecto al poder de convencimiento del director como una opinión acerca del liderazgo en el quehacer de la organización. Analicemos la Tabla 4:

Escala	Item9		Item13		Item26		Item36	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	2	10,5	0	0,0	1	5,3	2	10,5
Raras veces	1	5,3	3	15,8	1	5,3	1	5,3
Algunas veces	2	10,5	3	15,8	1	5,3	2	10,5
Bastante a menudo	7	36,8	4	21,1	9	47,4	8	42,1
Siempre	7	36,8	9	47,4	7	36,8	6	31,6
Total	19	100,0	19	100,0	19	100,0	19	100,0

Tabla 4. Distribución de respuestas en la «motivación del docente»

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007.

En el caso del ítem 26 «Presenta una convincente visión del futuro» refiere al director como motivador de un proyecto común forjado con los docentes a fin de consolidar la imagen proyectada en la comunidad. El 47,4% del total de los encuestados eligió la opción «bastante a menudo» por lo cual se infiere que el director tiene la capacidad de comunicar y compartir la visión institucional con sus docentes, quienes a su vez se comprometen de manera tácita con sus responsabilidades y los procedimientos que les corresponden a fin de beneficiar a la institución.

Los docentes entrevistados proporcionan información relevante sobre el poder de convencimiento desde la perspectiva de los colaboradores al director:

Nos conversa acerca de cuál va a ser nuestro trabajo en la escuela y lo que es conveniente para los chicos para los alumnos y nos explica que es lo que debemos trabajar que debemos hacer para llevar a cabo un determinado trabajo (PM06).

El director ejerce su poder de convencimiento trabajando de manera colectiva y abierta con sus docentes, es decir, les plantea propuestas de acciones durante el año lectivo y además escucha sus recomendaciones o sugerencias para la agenda de trabajo anual.

En el caso del ítem 9, siete docentes quienes representan el 36,8% del total de los encuestados aseveran que *siempre* el director «Habla de forma optimista sobre el futuro», lo cual es indicador que los docentes le atribuyen al liderazgo del director cualidades de inspirar y motivar nuevos retos en la institución. Las expresiones verbales convierten al director en una persona quien tiene una postura articulada socialmente (Bass y Riggio, 2006, p. 86), es decir, se muestra maleable ante los contextos en los cuales debe tomar decisiones; emocionalmente ecuánime e inteligente ante las problemas a resolver.

El análisis cualitativo de la investigación determinó que el poder de convencimiento del director tiene ascendencia en el trabajo profesional. Así, «el director proporciona los procesos favorables a la visión institucional y maneja las expectativas de los docentes a favor de su obtención enfatizando a su propia organización» (Mind Garden, 2004, p. 28).

Resaltamos la presencia de opiniones docentes sobre el poder de convencimiento del director. Así:

[...] siempre nos ha hecho ver que (es mejor) ir más allá de nuestro trabajo, involucrarnos con la institución, él siempre nos habla nos hace sentir de que somos parte, somos una familia aquí y creo que de esa manera él siempre nos ha hecho concientizar en ese aspecto (PM05).

[...] ya convencidas estamos desde la primera reunión en la que nosotros hemos desarrollado esos proyectos, en las que hemos desarrollado la misión y la visión de nuestro centro (PM02).

Una docente (PM05) está involucrada con el plantel al utilizar la metáfora referida a la «familia» que es la institución para ella, debido a que le atribuye un carácter vinculante a su relación laboral. Así, el liderazgo ejercido por el director tiene una fuerte influencia en la realización de sus obligaciones, su propio interés de la organización y actividades requeridas (Yukl, 1989a). Es más, se infiere que la docente utiliza al máximo sus potencialidades, de acuerdo a la motivación instada por el director, para el beneficio institucional aun en contra de su propia seguridad personal.

Los docentes entrevistados enfocan una representación del director desde el poder de convencimiento en el docente:

[...] lógicamente nos vemos involucrados, participando en nuestras expectativas futuras, entonces cuando él nos llama a reunión para trabajar uno de los objetivos naturalmente que como ya estamos involucrados previamente, solo nos hace recordar que todo es por el bien de nuestra institución educativa que nosotros tenemos que cumplir con nuestras metas que debe mejorar nuestra institución educativa porque si nosotros no mejoramos sino cumplimos con nuestras metas podemos perder alumnos, podemos bajar la categoría y lo que nosotros queremos es que el centro educativo sea el mejor entonces él nos hace recordar : como estamos involucrados es parte nuestra y sobre todo nuestra labor debe ser para el bien de nuestros alumnos que es nuestra razón de ser... (PM03).

Bueno, su convencimiento es muy bueno porque logra totalmente participación de todos nosotros de tal situación... (PM08).

El estar involucrado es parte del proceso de concientizar a los docentes que ellos son la institución, es decir, el director les inculca la idea que si ellos mejoran como profesionales ocurre como consecuencia inmediata lo mismo con el plantel.

En el caso del ítem 13 «Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas», ningún docente encuestado afirmó que nunca el director realiza dicha acción, lo cual muestra cómo el liderazgo del director cala en las perspectivas de los docentes, en el cómo motivarlos para dar solución a las demandas enfrentadas en su contexto educativo.

Sintetizando, la información de la dimensión B, referida al poder de convencimiento del director en los docentes, demuestra que los docentes reconocen en el director cualidades como convencimiento para fomentar la participación y aceptación de propuestas en el trabajo institucional.



### 2.3. Análisis de la estimulación del docente/apoyo en el trabajo

Hemos tenido en cuenta en la dimensión A del estudio a la característica A3 denominada estimulación del docente, identificando cómo los participantes responden ante el liderazgo del director. Además, la dimensión B del estudio, con la opinión de cada docente al apoyo en el trabajo por el director, es identificada por la totalidad de entrevistados como un aliciente en su trabajo profesional.

Así, el 47,4% de los docentes encuestados considera al director quien fomenta una actitud reflexiva en lo concerniente al trabajo realizado diariamente en la institución educativa. Además, el director les sugiere alternativas de mejora del trabajo docente en beneficio institucional.

Escala	Item9		Item13		Item26		Item36	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Nunca	1	5,3	0	0,0	2	10,5	0	0,0
Raras veces	2	10,5	2	10,5	1	5,3	3	15,8
Algunas veces	2	10,5	1	5,3	2	10,5	2	10,5
Bastante a menudo	9	47,4	12	63,2	7	36,8	8	42,1
Siempre	5	26,3	4	21,1	7	36,8	6	31,6
Total	19	100,0	19	100,0	19	100,0	19	100,0

Tabla 5. Distribución de respuestas para la «estimulación intelectual»

Fuente: Cuestionario MLQ 5 X, 2007.

Considerando los resultados más altos, el 47,4% de los encuestados afirma que bastante a menudo el director «Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas» (ítem 2) lo cual manifiesta la estimulación intelectual que hace el director, porque se atribuía al liderazgo del director la cualidad de incentivar el empleo de estrategias o actividades pertinentes en la búsqueda de soluciones a los problemas en forma efectiva.

También, el 63,2% de los encuestados afirma que bastante a menudo el director: «Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas» (ítem 8), es decir, los docentes identifican en el director la cualidad de fomentar la auto reflexión sobre los inconvenientes presentados en el aula.

Considerando los resultados más bajos, el ítem 30 referido a «Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos», solamente el 10,5% de los

docentes señala que nunca el director les había hecho reflexionar sobre cómo resolver los problemas profesionales desde diferentes perspectivas, lo cual es una muestra que existe cierta disconformidad por el trabajo de asesoramiento realizado por el director con los docentes encuestados. Además, en el ítem 2 referido a «Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas» solo una persona elige la opción nunca como liderazgo del director, quien ofrece un tipo de asesoramiento personalizado en analizar sus problemas o sugerirle alguna alternativa de solución.

En los ítems 8 y 32 se lee «Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas» y «Sugiere nuevas formas de completar el trabajo» respectivamente, ningún participante considera la idea que el liderazgo del director este limitado por las formalidades administrativas, sino impulsa una solución rápida e innovadora en beneficio de los docentes.

El análisis cualitativo de la investigación determinó que el apoyo en el trabajo del director fomenta estrategias de solución frente a problemas cotidianos en los docentes. Así los docentes replantean sus trabajo al manejar más de una alternativa de solución en mejora de su accionar profesional.

Los docentes entrevistados complementan este análisis desde el apoyo al trabajo docente:

[...] él nos da una opinión personal de repente te sugiero, aplica esta estrategia o le contamos experiencias ¿no? Que yo estamos por ejemplo en la lectura de los niños que nos piden ahora les exigen tanto comprensión lectora pero director yo llevo a cabo mi hora de lectura y los niños les doy su hora y todo y a la hora de la evaluación nos responden, ¿qué hago? No rinden entonces él de repente nos da otra idea aplica esto que tenemos otra experiencia de otro colegio (PM05).

Sí, sí nos ha sugerido en las oportunidades que tenemos de conversar con él, que es fluido sí, por ejemplo, que no quedemos el trabajo en el aula sino que salgamos al campo ¿no? ...Que nuestras clases son dinámicas las mejoremos mucho más dinámicas que lleguemos al alumnado no encerrados en el aula sino fuera de ella (PM01).

El director participa activamente si alguno de sus docentes tiene dificultades pedagógicas. Asume una actitud proactiva ante las contingencias que requieren solución en las aulas de manera rápida a fin de aliviar al docente y ofrecer un servicio educativo pertinente a los estudiantes.

Luego, los docentes opinan que su director considera diferentes perspectivas para la solución de problemas comunes:

En su gran mayoría si son acogidas él nos reúne y nos habla nos da las razones, pero claro hay también otras en que debatimos en las reuniones o también a nivel ya personal ¿no? (PM07).

Traten de que no se note que el otro profesor no ha venido en lo que respecta a los cursos de capacitación él siempre está pendiente considera que es necesario que nos estemos capacitando constantemente y nos da todas las facilidades... (PM03).

La importancia radica en la imagen del director quien tiene apertura al intercambio de ideas, las cuales favorecen la sugerencia de alternativas de solución ante los problemas cotidianos. El caso PM07 declara que el director plantea sus perspectivas de solución ante las reuniones con los docentes, pero además los aborda en privado intercambiando ideas antes o después de cada sesión. Asimismo, el caso PM03 reconoce que el director otorga facilidades en capacitaciones durante el año.

Además el director suele presentar los problemas desde diferentes ópticas:

[...] él siempre trata de que veamos no enfocarnos mucho de la historia pasada sino de los problemas que hay ahorita ambientales, todo lo que internet nos ofrece poderlos hacer con los niños y hacer debatir y hacer concientizarlos, él se preocupa de que estemos actualizados (PM04).

[...] él también apoya, un miembro más también y cuando tiene que trabajar, él también tiene que estar allí... (PM06).

El director apoya a sus docentes en el trabajo ante las dificultades diarias. El caso PM 04 manifiesta su agrado por el apoyo recibido en el manejo de estrategias en el trabajo de problemas ambientales, teniendo como recurso estratégico el servicio de internet el cual es usado por sus estudiantes de primaria. El caso PM 06 manifiesta que el director apoya cuando está presente ante alguna contingencia del trabajo docente.

Finalmente, los docentes identifican en el director su capacidad de sugerir nuevas formas de enfocar el trabajo:

Bueno por ejemplo la visita a instituciones como es la comisaría, las iglesias, donde están abandonados los niños sin sus padres, las casas hogares, aquí hay una muy cerca justamente ver que los niños, ver cuál es la situación real que el niño se identifique y se establezca con esas situaciones,... (PM08).

[...] algo que ellos puedan ir haciendo mientras tú estás trabajando con los que no se puede, esa fue una idea que me dio y me ha servido bastante porque los chicos se entretienen bastante con las damas y aparte van

desarrollado la inteligencia también porque este juego sirve bastante para que los chicos piensen, razonen entonces me sirvió en esa parte (PM02).

En otra parte por ejemplo pasando los años yo he trabajado en aula desde el segundo grado hasta el sexto grado entonces el director hace una sugerencia: me dice mire profesor yo veo que usted tiene condiciones para poder estudiar computación y si para usted es factible estudiar esa carrera mucho mejor nos facilitaría en la institución educativa tener un profesor que conozca sobre el manejo de computación... (PV01).

La figura del director es percibida como un líder, quien presta su experiencia en facilitar el trabajo docente en la medida que posee una mayor experticia pedagógica por su cargo en trabajos de capacitación interna y por las contingencias enfrentadas cuando el colegio estaba en sus inicios sin los beneficios de la modernidad para las escuelas públicas durante la década de 1980. Es decir, su capacidad de sugerir es aceptada por sus docentes porque beneficia su trabajo en el colegio.

Sintetizando la información de la dimensión B referida al apoyo que el director da al trabajo docente, se demuestra que estos reconocen en el director cualidades como dar sugerencias en el trabajo, las cuales fomentan la participación e innovación de la labor institucional.

### 3. CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional del director en la institución educativa pública seleccionada es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos. A continuación presentamos las conclusiones de la investigación:

1. El director de la institución educativa pública estudiada reconoce en sí mismo todas las características del liderazgo transformacional, sin embargo los docentes solo le reconocen algunas, principalmente vinculadas a la dirección de la organización y a la forma como se vincula con ellos.

2. Todos los docentes participantes identificaron tres de cuatro características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91,5%), la motivación en el docente (93,5%) y la estimulación del docente (96,1%). Los docentes entrevistados le reconocieron otras características como su autoridad (88,88%), poder de convencimiento (88,88%) y apoyo en el trabajo (100%).

3. La muestra opinó que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal, a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

4. Todos los docentes concuerdan que el director cumple con tres características del liderazgo transformacional: la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual, las cuales facilitan las relaciones institucionales.

#### 4. RECOMENDACIONES

Organizamos algunas recomendaciones orientadas a favorecer el uso del liderazgo transformacional en organizaciones educativas escolares.

PRIMERO: Formar a los directores mediante un programa de liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación en cada localidad de nuestro país. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia educativa.

SEGUNDO: Elaborar un perfil de las cualidades requeridas en el director de colegios públicos —lo cual no ha sido tratado en nuestra investigación, pero es un reto en futuras investigaciones de gestión educativa— sobre la base de las características del liderazgo transformacional. Consideramos los siguientes elementos en la construcción de dicho perfil:

- a) Habilidades directivas
- b) Gestión del conocimiento
- c) Asesoramiento del personal (*coaching* y *mentoring*)

TERCERO: Implementar talleres de inteligencia emocional en la institución educativa pública investigada a fin de asegurar una convivencia sana entre las partes vinculadas como director y docentes a fin de mejorar la calidad de trato.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. y Avolio, B. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006) *Transformacional leadership*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Genge, M., Leithwood, K. y Tomlinson, D. (1999). Transformational School Leadershi. En Kenneth Leithwood, Judith Chapman, David Corson, Philip Hallinger y Ann Hart (Eds.), *International Handbook of Educational*

- Leadership and Administration*. Part 2 (pp. 785-840). Dordrecht/Boston/Londres: Kluwer Academic Publishers,.
- Ilies, R., Judge, T. y Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Leaders to motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Flint MI 13(1). Recuperado de <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=5&did=1137036211&SrchMode=3&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1174604079&clientId=39490&aid=4>
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento: técnica y metodología*. México, D. F.: Interamericana.
- Mind Garden (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set*. Nueva Jersey.
- Mumford, M y otros (2000). Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly*. 11(1). Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=9b419a4b-23b5-48e3-ba36-134d59a6c053%40sessionmgr9>
- Murillo, J., Barrio, R., Pérez-Albo, J. (2006). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Ministerio de Educación y Cultura CIDE España. Recuperado de <http://www.mec.es/cide/espanol/publicaciones/colecciones/investigacion/col136/col136pc.pdf>
- Yu, H., Leithwood, K. y Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*; 40 (4/5) ProQuest Education Journals. Recuperado de <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=241749941&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1175567050&clientId=39490>
- Yukl, G. (1989a ). *Leadership in Organization*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1989b). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2). Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=32078d4c-50dd-43e4-b23a-c00930dbb289%40SRCSM1>

Fecha de recepción: 27-I-2013

Fecha de primera evaluación: 25-VII-2013

Fecha de segunda evaluación: 25-IX-2013

Fecha de tercera evaluación: 18-XII-2013

Fecha de aceptación: 20-I-2014