



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de  
instituciones educativas públicas de Chiclayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Tarrillo Vásquez, Edwin Abel (ORCID: 0000-0002-1269-1529)

**ASESOR:**

Dr. Vela Meléndez, Lindon (ORCID: 0000-0002-9644-7151)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

CHICLAYO – PERÚ

2020

## Dedicatoria

A mi familia, José y Bety (mis amados padres), Wendy y Thalía (mis grandiosas hermanas), Billy y Jacobo (cuñado y sobrino), Reyna (mi preciosa abuelita), a todos ellos y ellas por su apoyo incondicional y soporte afectivo, porque me enseñaron a luchar por mis objetivos, a sobreponerme en tiempos de crisis, a valorar los momentos de reunión y la salud de cada integrante de esta familia, porque todo se lo debo a ellos.

***Tarrillo Vásquez, Edwin Abel***

## Agradecimiento

A Dios, por darme la oportunidad de despertar todos los días, por darme salud y ser el guía de mis aprendizajes diarios. A mis padres por alentarme a seguir a pesar de las dificultades. A mis hermanas y sobrino por ser mi soporte y motivación para ser cada día una mejor persona. A todas las personas que contribuyeron con su valioso tiempo en esta investigación.

***Tarrillo Vásquez, Edwin Abel***

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de abreviaturas.....	v
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	15
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis .....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	16
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Método de análisis de datos .....	17
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN .....	25
VI. CONCLUSIONES.....	29
VII. RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS .....	31
ANEXOS.....	37

## Índice de abreviaturas

ECE:	Evaluación Censal de Estudiantes
IE:	Instituciones Educativas
IEP:	Instituciones Educativas Públicas
EBR:	Educación Básica Regular
MINEDU:	Ministerio de Educación
PEN:	Proyecto Educativo Nacional
UNESCO:	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
OECD:	Organisation for Economic Co-operation and Development

## Índice de tablas

Tabla 1 Correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa .....	18
Tabla 2 Estilos de liderazgo y dimensiones de la gestión administrativa .....	24
Tabla 3 Docentes evaluados por institución educativa pública.....	41
Tabla 4 Pruebas de normalidad .....	65

## Índice de figuras

Figura 1 Niveles de estilos de liderazgo y gestión administrativa .....	19
Figura 2 Niveles de dominio de los estilos de liderazgo .....	20
Figura 3 Niveles de los indicadores del estilo de liderazgo transformacional .....	21
Figura 4 Niveles de los indicadores del estilo de liderazgo transaccional.....	22
Figura 5 Niveles de gestión administrativa y sus dimensiones .....	23

## Resumen

El presente estudio pretende analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo, se trata de un estudio cuantitativo, con diseño no experimental – transversal y de tipo correlacional. Se ha hecho uso de dos instrumentos, el primero es una adaptación del Cuestionario de identificación de estilos de liderazgo (CIELID) de Dante (2012) y el segundo es la Escala de Gestión Administrativa, ambos cumplen los criterios de validez y confiabilidad necesarios. La población se conforma por 540 docentes de siete instituciones educativas públicas emblemáticas de Chiclayo, la muestra es no probabilística, siendo 30 docentes entre las siete instituciones educativas públicas consideradas. Los resultados del estudio permiten concluir que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se relacionan de manera significativa, directa y moderada con la gestión administrativa, mientras que el estilo laissez faire tiene una relación significativa, inversa y moderada con la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo, gestión administrativa, directores, instituciones educativas públicas.

## **Abstract**

The present study tries to analyze the relationship between leadership styles and administrative management in directors of public educational institutions in Chiclayo. It is a quantitative study, with a non-experimental design, a cross sectional study, correlational type. Two instruments have been used, the first is an adaptation of Dantes's (2012) Leadership Style Identification Questionnaire and the second is the Administrativa Management Scale, both of which meet the necessary validity a reliability criteria. The population is made up of 540 teachers from seven emblematic Chiclayo public educational institutions. The sample is non-probabilistic, with 30 teachers among the seven public educational institutions considered. The results of the study allow us to conclude that the transformational and transactional leadership have a significant, direct and moderate relationship with administrative management, while the laissez faire style has a significant, inverse and moderate relationship with administrative management in directors of public educational institutions in Chiclayo.

**Keywords:** leadership style, administrative management, directors, public educational institutions.

## I. INTRODUCCIÓN

La educación en el mundo está evolucionando más que nunca en el presente siglo, el avance de la ciencia ha permitido simplificar procesos y mejorar las condiciones de las instituciones educativas en cuestión de infraestructura y tecnología; sin embargo, el liderazgo lejos de ser prescindible toma mucha más importancia que antes pues son los líderes de las instituciones, quienes permiten a través de su capacidad de gestión administrativa que las organizaciones educativas alcancen el éxito. El liderazgo directivo en la última década se está convirtiendo en una clave de las políticas educativas, habiéndose constatado a través de la investigación, el fuerte peso que este ejerce en el esfuerzo por conseguir los objetivos educativos globales y la medra de las instituciones educativas, en adelante IE, llegando a ser considerado incluso como uno de los dos factores más significativos (McKinsey y company, 2007; United Nations Educational and Cultural Organization [UNESCO], 2017; Leithwood et al., 2006). Más importante se vuelve este componente en la conquista de los objetivos educativos de los países en vías de desarrollo, considerando que estos poseen sistemas educativos cuyas barreras para una buena gestión son: la insuficiencia de recursos humanos, carencia de recursos materiales y escasez de recursos económicos de las IE (UNESCO, 2017).

En Latinoamérica, la UNESCO (2014) sostuvo que el ámbito de las políticas dirigidas a directores atraviesa diversas etapas rumbo a la instauración de políticas que apoyen el liderazgo escolar, encontrándose mejor posicionados Colombia y Chile, en comparación a Brasil, Ecuador, México, República Dominicana y Perú. Otro problema es que los países no han adoptado un enfoque sistémico en esta clase de políticas, por lo cual se dejan de lado campos decisivos para consolidar el liderazgo directivo escolar (UNESCO, 2017). El problema entonces es global y se enmarca rotundamente en las políticas de estado de los países.

En el Perú, la más reciente Evaluación de Desempeño en directores de IE de Educación Básica tuvo un 26% de directores desaprobados, el porcentaje de directores desaprobados de instituciones de nivel secundaria fue un 31% y en primaria fue un 25%, en Educación Básica Regular (EBR) estos fueron los porcentajes más altos de directores desaprobados (Ministerio de Educación [MINEDU], 2018). Así mismo, se obtuvieron niveles deficientes o muy deficientes



en las siguientes áreas: 61% en Monitoreo del trabajo docente, 59% en Planificación curricular, 40% en Clima escolar, 33% en Seguridad y salubridad, 31% en Gestión transparente de los recursos financieros y 21% en Gestión de recursos educativos (MINEDU, 2018).

En la región Lambayeque el 21% de directores desaprobaron la evaluación de desempeño, haciendo referencia a un total de 124 directores (MINEDU, 2018). Mientras que los estudiantes de segundo grado de secundaria de esta misma región obtuvieron un nivel satisfactorio que varía de 7.8% a 14.4% en las cuatro áreas evaluadas de la ECE 2018 (Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC], 2018). Esta es una muestra de que hay un amplio trecho por mejorar tanto en el desarrollo de competencias de liderazgo y gestión de los directores encaminados a superar los actuales resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Estas cifras corroboran la problemática que según referencias verbales de muchos docentes existe en sus centros de trabajo, concibiendo así que la gestión administrativa de la institución probablemente sea un reflejo de la forma en que el director lidera la institución. Con ello, se ve la importancia del presente estudio, puesto que se podrá ver cuál es el estilo de liderazgo que hace falta promover para una mejor administración de las instituciones educativas públicas (IEP) del estado y ello a su vez ayude a contribuir en mejores aprendizajes de los estudiantes sin la necesidad de realizar gran inversión económica por parte del estado. Al respecto Ruiz (2014) señala que los sistemas educativos en muchos países son ajenos a la demanda de la sociedad contemporánea; sin embargo, esta situación podría mejorar si somos capaces de idear el escenario y clima adecuado que faciliten a directores y docentes ser autónomos en la manera de atender las necesidades que los estudiantes tienen en sus aprendizajes, esto implica que ambos actores sean líderes para motivar y hacer participar a toda la comunidad educativa. Esto concuerda con lo que manifiestan Pont et al. (2008) acerca de que el rol de líder que cumple el director facilita la creación de óptimas condiciones para un proceso de enseñanza eficaz, siendo su trabajo el de liderar a los maestros, quienes también son líderes dentro del moldeamiento de la enseñanza dentro de las aulas.

De esta manera, se plantea el problema: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa en directores de IEP de Chiclayo?,

correspondiente a este, se tiene un objetivo general: Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa en directores de IEP de Chiclayo. Se pretende llegar a este objetivo a través de los siguientes objetivos específicos: Primero, identificar los niveles predominantes de los estilos de liderazgo en directores de IEP de Chiclayo. Segundo, identificar los niveles predominantes de la gestión administrativa y sus dimensiones en directores de IEP de Chiclayo. Y tercero, analizar la relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la gestión administrativa en directores de IEP de Chiclayo. Así mismo, con lo que se ha recabado de información sobre el problema se ha planteado la hipótesis: La relación del liderazgo transformacional y transaccional con la gestión administrativa es directa. Mientras que la relación del liderazgo laissez faire con la gestión administrativa es inversa.

Por otro lado, se justifica la investigación socialmente dentro del marco del PEN al 2021 dado que la educación siempre ha sido el pilar para el desarrollo sostenible del país. Se justifica de manera práctica en tanto se pretende encontrar en qué grado se relacionan las variables de la investigación. Y metodológicamente se justifica dado que se hará aporte de un cuestionario válido y confiable para medir la gestión administrativa de directores de IEP.

El estado de emergencia nacional y aislamiento social obligatorio decretada por el gobierno en marzo del presente año dificulta el acceso tanto a los recursos financieros necesarios para la factibilidad del estudio como a la población planteada en un primer momento, el contacto directo con la unidad de análisis queda totalmente descartado en ese sentido, por lo que se tendrá que recurrir a medios virtuales para recabar la información, un reto que será abordado con la pertinencia del caso y que permitirá explorar una nueva forma de obtener datos primarios.

Entre las limitaciones al abordaje del problema de investigación es que se necesita de instrumentos que analicen las variables del estudio en el contexto educativo público, el cual tiene lineamientos específicos establecidos por norma para garantizar una calidad educativa. Es una falencia también, la falta de instrumentos estandarizados y baremados. Añadido a ello, se necesita realizar estudios que describan comparativamente cómo se presenta el problema en el ámbito rural y urbano, esto en razón de que la ubicación geográfica, cultura,

costumbres, pueden ser objeto de plantear estrategias diferentes al momento de abordar el problema.

## II. MARCO TEÓRICO

Con referencia a otros estudios previos que hayan abordado el tema de esta investigación se tiene a nivel internacional el estudio del colombiano Galvis (2016) quien se propuso determinar en qué medida el liderazgo se relaciona con la gestión directiva en dos IE de Bogotá. Estudio de corte cuantitativo y no experimental. Abordó a 45 profesores como muestra, aplicándoles un cuestionario que gozaba de confiabilidad y validez. La conclusión a la que se llegó fue que el estilo democrático y autoritario tienen una influencia positiva en la gestión directiva, mientras que el liderazgo liberal influye de forma negativa.

Así mismo, Munguía y Jiménez (2015) realizaron una investigación de igual diseño que el anterior con el propósito de conocer la influencia del estilo de liderazgo del director en el rendimiento producido por la gestión administrativa. Se conformó una muestra variada en la que participaron los directivos, se consultó 13 docentes, además de 60 estudiantes y 10 padres de familia de un instituto ubicado en la ciudad de Jinotepe, Nicaragua. A través de la observación, aplicación de encuesta y entrevistas, el estudio dio con esta conclusión: el director ejerce un liderazgo democrático, el cual incide positivamente en la gestión administrativa, esto último se evidencia en el nivel eficiente de gestión administrativa del instituto.

Estos dos estudios internacionales apuntan a que el liderazgo democrático es el estilo que incide favorablemente sobre la gestión administrativa.

A nivel nacional, Caira (2019) realizó un estudio similar en siete IE de nivel primario del distrito San Miguel, región Puno. La muestra fueron 121 participantes entre docentes y administrativos. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios altamente confiables, coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0.9 para ambos cuestionarios. Con un valor sig.=000 y un Rho de Spearman =0.675 se concluyó que los estilos de liderazgo y la gestión administrativa de estas organizaciones educativas se relacionan significativa y directamente. A su vez, esta relación es directa y aplica con los cuatro estilos: liberal ( $r_s=0.427$ ), transaccional ( $r_s=0.664$ ), transformacional ( $r_s=0.767$ ) y democrático ( $r=0.695$ ). Como se puede ver estos últimos son los que mayor grado de relación tienen con la gestión administrativa.

Por su parte, Munayco (2018) utilizando el mismo diseño de investigación en su tesis de maestría, trabajó con 120 maestros pertenecientes a 13 IEP del Callao. Utilizó dos cuestionarios, ambos confiables y válidos. Si bien la conclusión fue una relación significativa y directa baja entre el estilo democrático ( $r=0.314$ ) y la gestión directiva, y una correlación significativa inversa baja del autoritario ( $r=-0.294$ ) y liberal ( $r=-0.302$ ) con la gestión directiva. No se puede terminar por afirmar estos resultados dado que el grado de relación en los tres casos ha sido bajo.

Otra investigación con el mismo diseño y tipo es la de Quevedo y Huillca (2016) en la que de una población de 135 trabajadores administrativos de una UGEL de Lima, consideró a 100 de ellos, aplicándoles un cuestionario dicotómico de 33 preguntas y otro de 25 ítems en escala Likert, el primero para evaluar los estilos de liderazgo y el segundo para evaluar la gestión administrativa de sus jefes inmediatos. Se concluyó que las dos variables mantienen una relación significativa.

También se tiene a Jáuregui (2015) cuya tesis de maestría pretendió determinar la relación de las mismas variables en el director de una IE de nivel secundaria de la región Junín, para lo cual hizo uso de cuestionarios válidos y con un Coeficiente Alfa de Cronbach mayor a 0.65, indicando en ambos una confiabilidad moderada. Las conclusiones se asemejan a los de Caira (2019), encontrándose relación significativa y directa de los estilos democrático, autoritario, liberal y transformacional con la gestión administrativa. Cabe resaltar que Jáuregui (2015) señala que el grado de relación encontrada fue moderada, pudiéndose tomar en consideración las conclusiones del estudio, otro punto importante es que tanto Caira (2019) y Jáuregui (2015) evalúan a los estilos transformacional y democrático por separado, tomándolos como estilos de liderazgo diferentes.

Dentro de la región, Barrios y Hoyos (2018) evaluaron la influencia del liderazgo democrático en la eficiencia de la gestión administrativa del Colegio Militar Elías Aguirre de Chiclayo. Su estudio cuantitativo y propositivo consideró a toda la población de estudio, 123 colaboradores entre directores, instructores, docentes, administrativos y personal civil, participantes que respondieron a 24 ítems de un cuestionario válido y confiable para evaluar ambas variables. Los resultados muestran que el liderazgo democrático se correlaciona positivamente con el tratamiento de conflictos, motivación, esfuerzo común y fomenta la responsabilidad;

mientras la eficiencia de la gestión administrativa tiene una relación positiva con la planificación, organización, ejecución y control.

En adelante, se abarcarán las variables de estudio desde la teoría existente. Para hablar de los estilos de liderazgo se debe abordar el liderazgo como tal, Estrada (2007) relata que históricamente el liderazgo tuvo sus inicios desde las civilizaciones antiguas, donde ya existían líderes que dirigían el esfuerzo de todos los miembros de una comunidad. Siglos más adelante la evolución de los sistemas organizativos avanzó para mejorar la producción. Así, se puede decir que el suceso histórico que originó un gran cambio fue la revolución industrial, la cual estuvo acompañada del desarrollo del capitalismo, con esto los avances tecnológicos avanzaron a tal grado que los líderes organizacionales sintieron gran presión para cambiar (Lapo y Jácome, 2015).

En este proceso histórico muchos teóricos dieron una definición propia de liderazgo, algunas de ellas hasta se contraponen, por lo que hoy en día puede haber cierta confusión. La primera surge en el área empresarial donde se suele entender el término desde un enfoque directivo, considerándose que la administración, dirección y liderazgo son tomados como sinónimos (Botero, 2018). El otro tipo de confusión es cuando el liderazgo se entiende como un equivalente de poder o de mando, en el campo gubernamental por ejemplo la noción de liderazgo se atribuye a la autoridad u ocupante de un cargo jerárquico aunque no necesariamente es así (Botero, 2018). Sin embargo, Kotter (1990) piensa que la dirección y liderazgo no son mutuamente excluyentes sino complementarios, esto es así si se considera que en una época estable es necesario una dirección fuerte y cierto grado de liderazgo, mientras que las situaciones de crisis requieren de un fuerte liderazgo y poca dirección.

Con ello, existen posiciones diferentes respecto al liderazgo, Botero (2018) en una revisión del concepto considera que estas definiciones se originan de dos vertientes: la psicología social y las ciencias de la administración. Dentro de la primera se considera que el líder es quien más influye en un grupo en el proceso de alcanzar ciertos objetivos. En las ciencias administrativas se puede señalar la de Gardner (1991) para quien el líder comunica metas que logran hacer trascender a las personas de sus propios intereses para conseguir su compromiso hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Otra perspectiva en las definiciones es aquella

donde el líder es un visionario y prevé condiciones futuras, tomando acciones para adelantarse a ellas. Líder es así una persona capaz de globalizar metas, ideas y programas que producen una serie de acciones y procedimientos sistematizados (Ohmae, 1995). Una definición más actual es la de Chiavenato (2009) quien delimita al liderazgo como un efecto personal que se da en circunstancias determinadas y se orienta a conseguir uno, dos o varios objetivos a través de un proceso comunicacional entre seres humanos; es decir, el influjo que una persona causa con sus características intrínsecas en otras personas a través de la comunicación y en situaciones específicas conduciendo al logro de un propósito.

En cuanto a los estilos de liderazgo, Fernández (2005) sostiene que estos constituyen la forma habitual de actuación que tiene un líder al momento de relacionarse con sus seguidores. Por su parte, Bass (1990) los considera modos alternativos en que los individuos organizan sus conductas de interacción para poner en práctica su rol de líderes. Esto lleva a considerar los estilos de liderazgo como una estructuración de los comportamientos de los líderes en relación con sus seguidores, los cuales pueden tener características variantes dependiendo del modelo que se utilice para describirlos. De acuerdo Lupano y Castro (2006) gran parte de los estudios pueden clasificarse en los siguientes enfoques: rasgos, conductual, situacional y enfoque transformacional. Dado que son muchas las teorías en cada enfoque, en los siguientes párrafos se señalarán las teorías más resaltantes.

El enfoque de rasgos, es uno de los más antiguos, el cual sugiere que son las características personales y estables en los individuos, también llamados rasgos, los que separan o distinguen a los líderes de aquellos que no lo son. Hay rasgos de personalidad que son propuestos como característicos de líderes efectivos: integridad, auto confianza, alto nivel de energía, madurez emocional y tolerancia al estrés (Bass, 1990; Kirkpatrick y Locke, 1991; Yukl y Van Fleet, 1992). Aún así, este enfoque no impactó mucho en el área académica pues los resultados encontrados fueron enormemente variados, lo que dificultó establecer rasgos específicos que ayuden a identificar líderes potenciales eficaces y exitosos (Lupano y Castro, 2006).

El enfoque conductual, analiza las conductas del líder, su relación y el liderazgo efectivo (Lupano y Castro, 2006). Con lo que se deja un poco de lado la personalidad del líder. Los estudios principales los hicieron investigadores de la

Universidad de Ohio como Halpin y Winer, Stogdill. A partir de estos estudios se determinó una clasificación de la actuación del líder en dos factores independientes: iniciación de estructura, en la que el líder orienta sus conductas a que se consigan las tareas; y la consideración, que incluye conductas para mejorar la relación entre líder y seguidores (Lupano y Castro, 2006). El exceso de centrarse en las conductas individuales en lugar de patrones conductuales efectivos para contextos específicos fue una falencia de este enfoque (Yukl y Van Fleet, 1992).

El enfoque situacional, apoya la premisa de que pautas comportamentales diferentes podrían funcionar de manera efectiva en situaciones disímiles, mientras que un solo tipo de comportamiento no es necesariamente apropiado para todos los escenarios (Lupano y Castro, 2006). Una teoría elemental en este enfoque es la teoría de contingencia de Fiedler (1967) en la cual se plantea que los factores que influyen en un liderazgo efectivo son: el poder ejercido por el líder, la estructura que se le da a las tareas y la relación que se mantiene con los seguidores.

El enfoque transformacional, actualmente los investigadores ponen énfasis en esta perspectiva teniendo en cuenta que sus múltiples teorías integran tanto los rasgos, teorías conductuales, a su vez que las situacionales, por lo que este enfoque tiene una visión más amplia que los demás enfoques (Yukl y Van Fleet, 1992). Uno de los principales exponentes es Bass (1985) quien basándose en los estudios de liderazgo carismático y transformacional, propios de Robert House y MacGregor Burns respectivamente, propone en su modelo de liderazgo transformacional cuatro factores: el carisma, con la que el líder consigue la confianza de sus seguidores; la inspiración, capacidad para transmitir una visión; estimulación intelectual, con la que el líder logra que los seguidores abarquen un problema desde una perspectiva innovadora; y la consideración individualizada, capacidad para hacer sentir a todos los seguidores como importantes prestándoles una atención personal. Por otro lado, se tiene al liderazgo transaccional, que de acuerdo a Bass (1985) se compone de dos factores: el primero es la recompensa contingente, que tiene que ver con la recompensa al seguidor por una tarea bien realizada; el segundo es la dirección por excepción (tanto activa como pasiva), en la activa el líder se anticipa a los problemas mientras que la dirección por excepción pasiva es una reacción al surgimiento de los problemas, en otras palabras, este factor versa que los líderes intervienen cuando las cosas no marchan bien para

reprender a los seguidores. Finalmente Bass (1985) incluyó el factor “*laissez-faire*”, el cual hace referencia a la ausencia de liderazgo. De esta manera, los líderes transformacionales son útiles en situaciones de crisis facilitando que los seguidores afronten con éxito situaciones estresantes y de incertidumbre; mientras que los líderes transaccionales son útiles en contextos más estables donde se buscan resultados (Bass, 1998).

Así mismo, no hay que olvidar el modelo teórico de Kurt Lewin, quien en realidad sentó las bases para investigaciones posteriores como las detalladas anteriormente y muchas otras. Según Chiavenato (2009), Lewin y sus colaboradores estudiaron experimentalmente cómo se comportaban las personas al ser expuestas a estilos de liderazgo específicos, los resultados experimentales dieron lugar a un modelo configurado por tres estilos: a) Liderazgo autocrático, estilo donde la persona identificada como líder orienta, pero concentrando en sí misma el poder, a la vez que socializa las decisiones con su equipo, pero no los considera al momento de tomarlas. Los líderes autocráticos son dominantes y esperan habitualmente comentarios y retribución positiva para sí mismos. b) Liderazgo liberal: también llamado *laissez-faire*, procura una participación limitada del líder, se brinda total autonomía al grupo, además el líder es distante a la supervisión y evaluaciones de sus seguidores. c) El liderazgo democrático: el líder orienta tomando en consideración las opiniones de los integrantes del grupo, existe un incentivo para tomar decisiones en base a una participación de equipo. El líder logra conducir un colectivo haciendo uso certero de los elogios o críticas, los cuales se limitan a hechos más objetivos. Como se puede ver Lewin y colaboradores hacen énfasis en la concentración de poder que ejerce el líder y la consideración de las opiniones de los seguidores para tomar decisiones.

Cabe señalar también lo relevante que es el liderazgo en el sistema educativo actual, siendo este el contexto en que se está estudiando. Esta importancia es otorgada incluso internacionalmente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (más conocida como OECD por sus siglas en inglés) señala que el liderazgo en nuestros días se distingue como un elemento básico para garantizar la calidad educativa (OECD, 2013). En cuanto al concepto de liderazgo escolar, este se puede entender de diferentes formas, una de ellas es la de Pont et al. (2008) quienes lo consideran una serie de funciones que implican



gestionar a las personas y su talento, administrar eficientemente los recursos financieros y el liderazgo del aprendizaje.

Dentro de las dificultades que se presentan para conseguir un liderazgo escolar efectivo está la complejización de las tareas y actividades de los directores, quienes en la última década están siendo muy exigidos a nivel administrativo y siendo poco partícipes de tareas de índole más pedagógica (Vaillant, 2015). Este liderazgo efectivo fue el pilar de un gran número de reformas en educación a comienzos del presente siglo (Vaillant, 2015), así lo evidencia el informe de Mourshed et al. (2010) donde una de las conclusiones más impactantes es que las instituciones educativas que obtuvieron mejores logros educativos fueron aquellas en las que los directores ejercieron un fuerte liderazgo escolar. Además, con algunas de estas reformas en educación se ha visto que el liderazgo cobra más relevancia en las instituciones en situaciones más difíciles (Bolívar, 2009). Por el contrario, los directivos con poco liderazgo producen una disminución en la calidad educativa que conlleva a una disminución de los aprendizajes en los estudiantes (Weinstein, 2009). Importante estos señalamientos puesto que todas las regiones del Perú tienen un alto porcentaje de instituciones educativas estatales que atraviesan por problemas serios a nivel no solo de infraestructura o servicios básicos sino también de logros de aprendizaje de los estudiantes.

Los cambios sobre liderazgo educativo son muy importantes desde inicios de siglo hasta la actualidad, ya no basta con promover la gestión de los recursos de las organizaciones educativas solamente, sino también se enfatiza el papel que cumple el liderazgo en la enseñanza docente y el aprendizaje del alumnado (Vaillant, 2015). Vale decir que para hablar hoy por hoy de una mejora significativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje hay que plantear al liderazgo educativo como un pilar esencial de dicho proceso. Por ello, se entiende que la capacitación de los directores es líderes escolares es trascendental, en tanto son ellos los que hacen llegar a las instituciones las políticas educativas, por cuanto su formación es clave, si esta no es adecuada, las políticas en materia educativa nacionales, regionales o locales no serán eficaces (Vaillant, 2015).

Hasta este punto se ha abordado la teoría con respecto a la primera variable, se continúa ahora con lo referente a la variable gestión administrativa. Para comenzar, hay que definir los términos administración y gestión. En palabras de

Chiavenato (2014) la administración tiene como tarea precisar los objetivos organizacionales y convertirlos a través de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos humanos en acciones que permitan concretar idóneamente dichos objetivos. Esta definición abarca los cuatro aspectos básicos de la administración, con la intención de conseguir las metas organizacionales. Se puede ver así que Chiavenato define el término en un ámbito organizacional; siendo la organización un sistema en el que las actividades son coordinadas entre dos o más individuos (Chiavenato, 2009), por lo que el término organización puede estar referido a empresas o instituciones, y ya que los colegios son instituciones educativas donde existen recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, también se consideran como organizaciones. Por su parte, el término gestión según Garzon (2011) involucra un conglomerado de actividades organizadas para conseguir los planes establecidos inicialmente en tareas específicas, todo ello a través de las cuatro fases administrativas ya descritas. Se entiende así que gestionar es orientar para la acción con decisiones tomadas estratégicamente. En relación con eso, la gestión administrativa se puede definir como un proceso continuo que debe guiar a una organización a alcanzar sus metas y objetivos propuestos, cumpliendo el proceso administrativo en sus funciones básicas ya mencionadas (Mendoza-Briones, 2017).

Con respecto a las teorías, se mencionarán las más importantes a lo largo de la historia y a sus representantes más resaltantes. En primer lugar, tenemos al padre de la administración científica, Taylor (1919) quien advirtió que el mismo hombre el que se limitaba a trabajar lo menos posible y que su rendimiento podía ser mejor. Con este diagnóstico, Taylor además de realizar estudios de tiempos y movimientos propone principios como la división y especialización del trabajo enfocados en optimizar la eficiencia de las industrias (Marco et al., 2016). Años más tarde aparecería la teoría clásica de la con Fayol (1917) quien sostenía que para que la eficiencia organizacional sea garantizada, habría que generar las condiciones necesarias para que cada una de las partes de la organización fueran eficientes. Henry Fayol fue quien describió las funciones administrativas o gerenciales que conforman el proceso administrativo descrito anteriormente además de postular los catorce principios de la administración conocidos hasta hoy (Robbins et al., 2013). Luego saldrían a la luz estudios que romperían lo que se

conocía y aceptaba sobre la administración hasta ese momento. Después de una serie de investigaciones en los talleres Hawthorne, Elton Mayo concluyó que las normas condicionaban la forma en que los trabajadores se comportaban y tenían mayor impacto en el nivel de producción que la capacidad misma de los trabajadores, además los individuos se apoyaban en el grupo social y no actuaban aisladamente, siendo la interacción social importante al momento de incrementar la producción (Mayo, 1975). Así es como una compañía empezó a ser entendida como una organización social donde coexiste una estructura formal y otra informal que no necesariamente coinciden (Marco et al., 2016). Ahora bien, Chiavenato (2014) nos dice que para dar respuesta a la parcialidad de las teorías clásicas y de relaciones humanas, se necesitó un modelo útil tanto para las empresas y como para toda forma de organización, es así como Weber (1978) desarrolló el modelo de la burocracia, un modelo racional que pretende un sistema de organización en el que las acciones se encuentren establecidas en criterios de racionalidad (Marco et al., 2016). Un campo de estudio importante que se abrió fue el comportamiento organizacional, el cual abarcó muchos aspectos internos que influían en el comportamiento humano buscando mejorar los procesos y hacer más efectivas las organizaciones, así iniciaron estudios sobre la motivación, las expectativas, la percepción, atribución, entre otros. Más adelante surgen otros modelos basados en la aplicación de estadísticas como el de la Administración de la calidad total basadas en las ideas de Deming y Duran, modelo que busca mejorar continuamente el proceso productivo que a su vez conlleve a obtener una mejor calidad que responda a las necesidades de los clientes y alcance o supere las expectativas de los mismos (Robbins et al., 2013). Luego vendría la teoría de los sistemas la cual propone que las organizaciones funcionan como un conjunto de partes interdependientes e interrelacionadas, donde el todo afecta la parte y viceversa, siendo un todo integrado (Bertalanffy, 1968); así las organizaciones serían sistemas abiertos que interactúan entre sí, donde un gerente debe administrar eficazmente todas las partes del sistema (Robbins et al., 2013). Actualmente nuevos modelos surgen a raíz de la interconectividad, haciendo posible el teletrabajo, trabajo colaborativo en entornos virtuales, lo cual comprende una serie de desafíos para la gestión administrativa de las nuevas organizaciones.

En relación a las dimensiones de la variable gestión administrativa, esta investigación se basa en la descripción del proceso administrativo según el modelo de Terry (2011) el cual divide también el proceso en cuatro etapas: i) Planeación, implica establecer las metas y las acciones necesarias orientadas a conseguir los objetivos determinados en un plan para alcanzar dichas metas, requiere la capacidad de visualización; se consideran los indicadores: planificación, metas y acciones, método o plan. ii) Organización, es la estructuración formal de los papeles que deben cumplir las personas para lograr los objetivos, proceso de ordenamiento y distribución del trabajo, definición de las relaciones de autoridad y distribución de recursos; se consideran los indicadores: disposición, distribución del trabajo y distribución de los recursos. iii) Ejecución, consiste en tomar las medidas para iniciar las acciones, conduciendo a las personas para que se esfuercen y actúen de un modo que quieran alcanzar los objetivos de la organización; se consideran los indicadores: disposición, realización de los objetivos, esfuerzo mancomunado y logro de los objetivos. iv) Control, busca promover la eficiencia en las operaciones, manteniendo la organización en buen camino, este proceso es crucial, es la verificación de que las actividades que se realizan se acoplan a las planificadas para lograr los objetivos planteados; los indicadores respectivos son: cómo ejecutan las actividades planificadas, la seguridad que tienen los colaboradores en sus actos y el cumplimiento que de las metas establecidas con anterioridad.

Por otro lado, al respecto de la gestión pública moderna resulta importante considerar que actualmente para mejorar la educación se necesita procurar cambios que mejoren el proceso de gestión educativa y por supuesto los resultados. Por ello, no cabe duda que gestionar la innovación educativa es fundamental, donde se requiere competencias tanto de gestión como de un estilo de liderazgo transformador y flexible; directores con capacidad técnica, manejo organizacional, situacional y emocional (Ríos, 2011). No hay duda que la educación funcione como una herramienta en la transformación política y social, cuyo propósito se dirige a desarrollar una cultura de paz (Macías-Menéndez y Barreto-Pico, 2016). Esto determina que las instituciones reestructuren su propia identidad organizacional para responder a una demanda local, nacional y extranjera (Ospina et al., 2017). Desde esta mirada, los profesores y los directores necesitan entender que la gerencia de una institución educativa va más de realizar trámites

administrativos o resolver problemas, sino que subyace una aplicación de herramientas para gestionar la calidad educativa y el alcance de objetivos, y por supuesto, los aprendizajes de los estudiantes (Ríos, 2011).

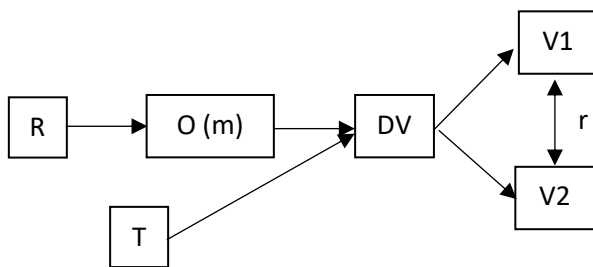
En este sentido, el estado peruano en su afán de revalorizar la compleja labor de los directores, propone el Marco de buen desempeño directivo donde se señalan cambios de estructura, reconociendo así mismo la necesidad de gestionar para y por resultados donde el objetivo céntrico son los aprendizajes de calidad a través de un sentido inclusivo y equitativo, quedando organizado un modelo de IE de tres elementos: gestión de procesos pedagógicos, convivencia democrática e intercultural y el vínculo entre la IE, la familia del estudiante y la comunidad a la cual está circunscrita (MINEDU, 2014). Además, son dos los dominios que engloban las competencias para que en el proceso de reforma de las IE los directivos puedan desempeñarse de manera óptima: a) Gestión de las condiciones en dirección a una mejora de los aprendizajes, que incluye competencias como planificación institucional, fomento de la convivencia democrática, el favorecimiento de las condiciones operativas que tienen como fin asegurar aprendizajes de calidad y el liderazgo de los procesos de evaluación de gestión institucional. b) Orientación de los procesos pedagógicos dirigidos a obtener mejores aprendizajes, el cual engloba las competencias para liderar una comunidad de aprendizaje y desarrollar una profesionalidad docente, así como para gestionar procesos pedagógicos óptimos por medio del acompañamiento a profesores y profesoras (MINEDU, 2014). Es decir, gestionar una institución educativa no puede centrarse únicamente en las tareas tradicionales de una administración burocrática, sino que requiere centrar los esfuerzos en la calidad educativa, donde el liderazgo del director es fundamental. Por tanto, integrando el modelo de gestión de Terry y la reforma impulsada por el MINEDU en la gestión de las IE, se consideran los siguientes indicadores en la gestión administrativa: en Planeación, está la planificación curricular, Plan Estratégico Institucional y planes de acción. En Organización, figuran los procesos pedagógicos, gestión de las condiciones operativas y de recursos de la IE y la cultura escolar. En ejecución, se tiene la gestión transparente de los recursos financieros, monitoreo del trabajo docente en el aula, participación de la comunidad educativa, acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula y la seguridad y salubridad. En control, está el seguimiento de los

aprendizajes, control de actividades y cumplimiento de planes y la aplicación de los protocolos de convivencia.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

Investigación enmarcada en el enfoque cuantitativo y es aplicada. Es de tipo correlacional, en tanto se analizará la relación entre dos variables estadísticamente. Diseño no experimental, en tanto no hay manipulación deliberada de las variables; y transversal, siendo los datos recogidos en un tiempo único (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El esquema es el siguiente:



Dónde:

**R** es la realidad

**O(m)** es la observación de la realidad a través de una muestra representativa

**T** es la teoría

**DV** es el diagnóstico de las variables

**V1** es la variable estilos de liderazgo

**V2** es la variable gestión administrativa

**r** denota la correlación entre la variable1 y variable 2

#### 3.2. Variables y operacionalización

**Variable uno:** Estilos de liderazgo, son la forma habitual de actuación que tiene un líder al momento de relacionarse con sus seguidores (Fernández, 2005).

**Variable dos:** Gestión administrativa, proceso en el que se diseña y mantiene un entorno en el que las personas trabajan en grupos para cumplir objetivos específicos de forma eficiente (Terry, 2011).

### **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

La unidad de análisis son los docentes de IEP de Chiclayo, la población está integrada por 540 maestros(as) de siete IEP emblemáticas de la provincia de Chiclayo, las cuales se detallan en los criterios de inclusión. El número de docentes de los colegios se han obtenido a partir de la plataforma de Estadística de la calidad educativa (MINEDU, 2019).

La dificultad para el acceso a la población en la situación actual, llevaron a considerar un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando para el estudio un total de 100 docentes; sin embargo, la difícil situación solo permitió el acceso a 30 docentes.

Criterios de inclusión: docentes nombrados que acepten participar voluntariamente del estudio, y que pertenezcan a alguna de las siguientes instituciones educativas emblemáticas de Chiclayo: I.E Emblemática Colegio Nacional de San José, I.E Emblemática e Inclusiva “Karl Weiss”, I.E “Nuestra Señora del Rosario”, I.E “Nicolás la Torre” - JLO, I.E “Santa Magdalena Sofía”, I.E “Elvira García y García”, I.E “José María Arguedas”.

Criterios de exclusión: profesores(as) de nivel inicial, educación básica alternativa o docentes contratados con menos de 2 años de experiencia.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica principal utilizada en este estudio es la encuesta, para medir la primera variable se hizo uso del “Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director” adaptado del “Cuestionario de identificación de estilos de liderazgo” (CIELID) - Forma seguidor de Vásquez (2012). Por otro lado, para medir la segunda variable se usó la “Escala de Gestión Administrativa” diseñada por el autor.

La validez de contenido, mide el grado de representación del concepto que se quiere medir. La validez de ambos instrumentos se realizó a través de cuatro expertos, la validez a través del Coeficiente V de Aiken.

Y para la confiabilidad, entendida como el grado de exactitud al momento de aplicar un instrumento repetidas veces a un mismo individuo, generando resultados coherentes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Se hizo el cálculo para ambos instrumentos del Coeficiente Alfa de Cronbach con los 30 docentes evaluados. Los resultados de validez y confiabilidad se ven en el Anexo 4.

### **3.5. Procedimientos**

Los instrumentos fueron enviados a los docentes a través de un formulario de Google. Con este se pudo recoger las respuestas en una base que fue exportada al programa Excel 2016 en donde se realizaron las adecuaciones necesarias para exportar al programa SPSS de versión 24, en el cual se realizó una exploración de los datos, se generaron los gráficos y tablas de frecuencias además de calcular la correlación entre las variables. Algunos datos fueron trabajados en el Excel para una mejor presentación gráfica.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el enfoque cuantitativo permite analizar los datos y medir las variables cuantitativamente. Por lo tanto, en este estudio se hace uso de la estadística descriptiva, donde se verá distribución de frecuencias y medidas de tendencia central. Así también se hace uso de la estadística inferencial para las pruebas de hipótesis y estimación de parámetros. Si la distribución de los datos era normal se optaría por un análisis paramétrico, al ser la distribución no normal se optó por un análisis no paramétrico.

### **3.7. Aspectos éticos**

El proyecto de investigación fue ejecutado guardando respeto por los principios éticos investigativos, estos son universales y son mencionados por el Colegio Médico de Honduras (2012): respeto por las personas, beneficencia y justicia. El respeto por las personas es aplicado con la obtención del consentimiento informado, en el que las personas son informadas de su libertad para participar en forma voluntaria de la investigación. La beneficencia está relacionada al análisis de los riesgos y beneficios de los participantes, asegurando así que el sujeto sea beneficiado de alguna manera por su participación. La justicia implica que la distribución de cargas y beneficios sean compartidos equitativamente entre los participantes, es decir no se debe elegir en base a una situación desfavorable de los sujetos.



## IV. RESULTADOS

### 4.1. Relación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa

A continuación, se detallan los resultados de la investigación, según el orden de los objetivos propuestos:

Se inicia con la presentación de la tabla 1, la cual señala una relación significativa (Sig. < .05) entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa de los directores. Así, los docentes perciben que el liderazgo transformacional de los directores se relaciona de manera directa y moderada (Rho = ,598) con la gestión administrativa de las instituciones que presiden. El liderazgo transaccional también se relaciona de manera directa y moderada (Rho = ,633) con la gestión administrativa. No obstante, el estilo laissez faire se relaciona de manera inversa y moderada (Rho = -,421) con la gestión administrativa.

Esto quiere decir que a mayor liderazgo transformacional o transaccional hay una mayor o mejor gestión administrativa y viceversa. Mientras que a mayor puntuación en el estilo laissez faire se da una menor puntuación en la gestión administrativa.

**Tabla 1**

*Correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa*

		Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez faire
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	,598**	,633**	-,421*
	Coeficiente de correlación			
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.021
	N	30	30	30

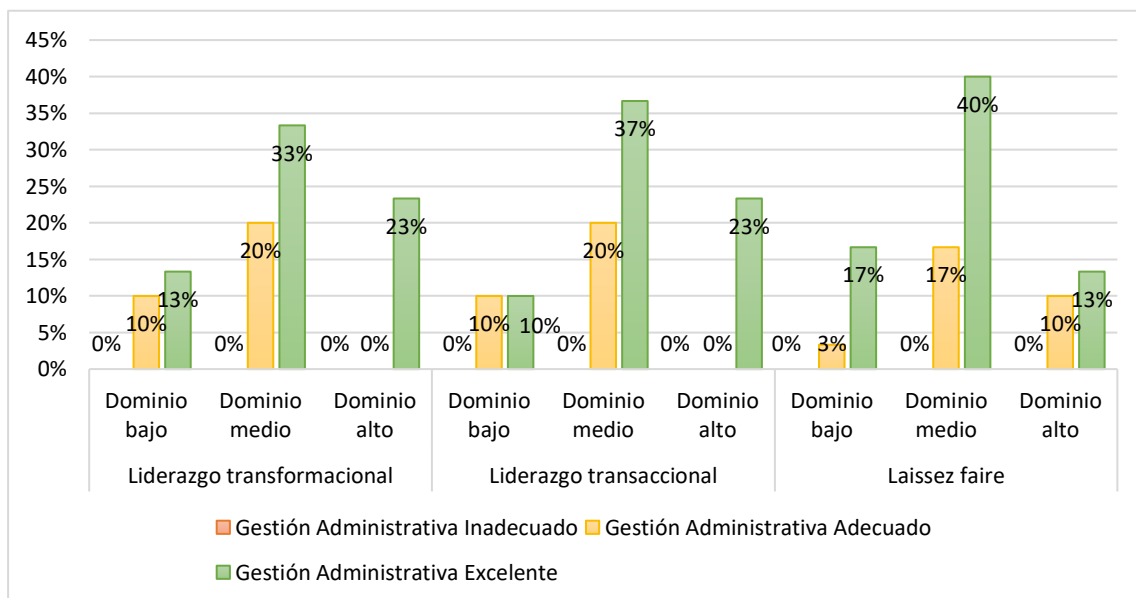
**Nota.** \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Esta relación significativa entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa se observa en la distribución porcentual por niveles, tal y como indica la figura 1, siendo así que el 56% de los directores con dominio medio y alto en el estilo de liderazgo transformacional presentan una gestión administrativa excelente, así mismo el 60% de los directores con dominio medio y alto en el estilo de liderazgo transaccional presentan también una gestión administrativa excelente, mientras que 57% de los directores con dominio medio y bajo en el estilo de liderazgo laissez faire presentan una gestión administrativa excelente.

Esto quiere decir que a mayor nivel de dominio del liderazgo transformacional o transaccional hay una mejor gestión administrativa y viceversa. Mientras que a menor nivel de dominio del estilo laissez faire se presenta también una mejor gestión administrativa.

**Figura 1**

*Niveles de estilos de liderazgo y gestión administrativa*



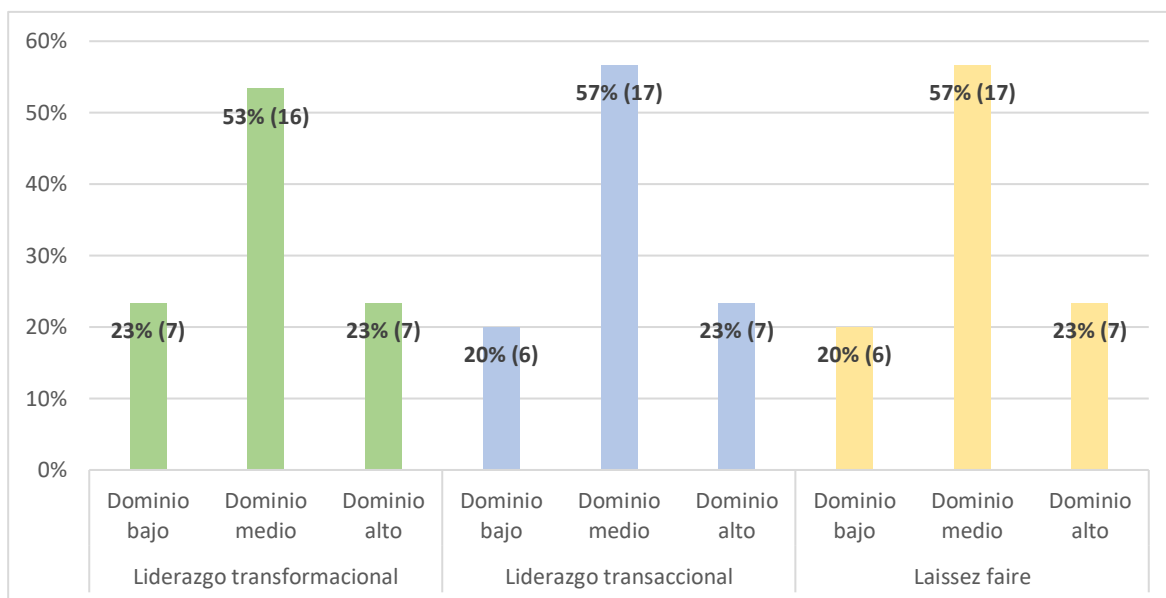
**Nota.** La elaboración es propia.

## 4.2. Descripción de los estilos de liderazgo

Los resultados de la figura 2 dan a conocer los niveles de dominio de los estilos de liderazgo en los directores de las instituciones educativas consideradas en el presente estudio. Según indican estos resultados más del 50% de los directores presentan un dominio medio en los tres estilos de liderazgo: transformacional (53%), transaccional (57%) y laissez faire (57%). Así mismo, un 23% de los directores presenta un dominio alto en los tres estilos de liderazgo. El porcentaje restante (de 20% a 23%) presentan un dominio bajo en los estilos de liderazgo. De esta manera se puede ver que la distribución de porcentajes en cuanto a los niveles de dominio es muy similar en los tres estilos de liderazgo, resaltando el dominio medio para los tres estilos.

**Figura 2**

*Niveles de dominio de los estilos de liderazgo*

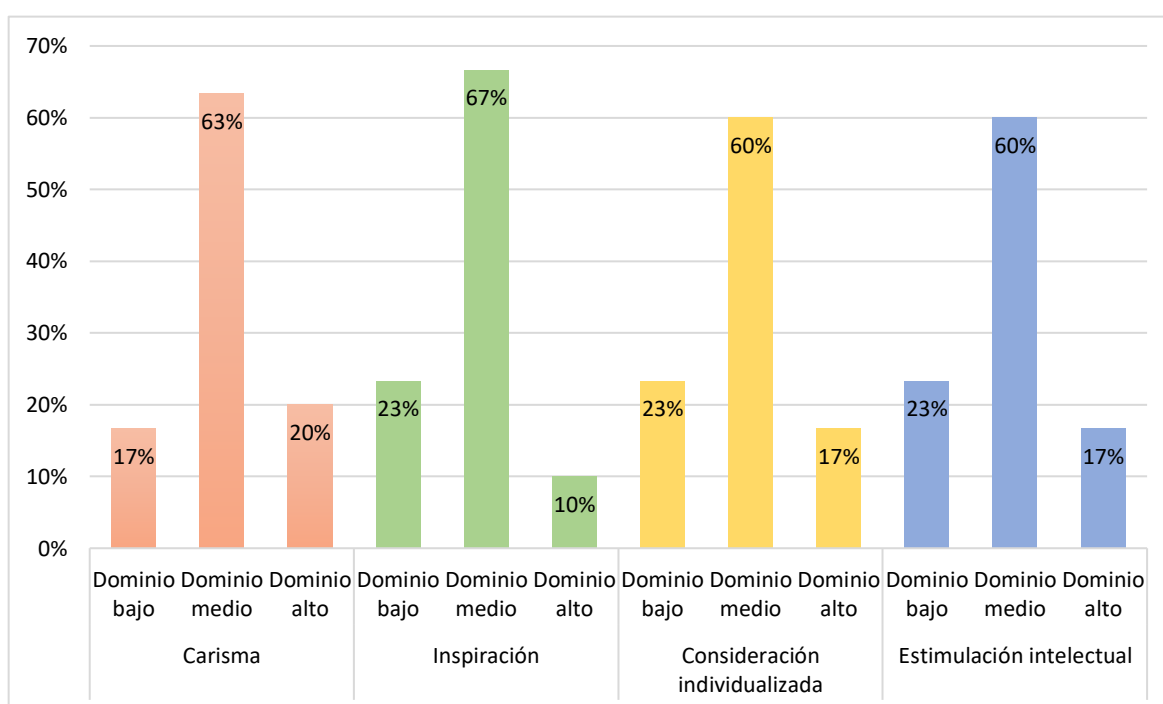


**Nota.** La elaboración es propia.

Los resultados de la figura 3 dan a conocer los niveles de dominio de los indicadores del estilo de liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas consideradas en el presente estudio. Según indican estos resultados más del 60% de los directores presentan un dominio medio en los indicadores carisma e inspiración y 60% presentan un dominio medio en consideración individualizada y estimulación intelectual. Así mismo, un 20% de los directores presenta un dominio alto en carisma y 23% presenta un dominio bajo en inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual.

**Figura 3**

*Niveles de los indicadores del estilo de liderazgo transformacional*

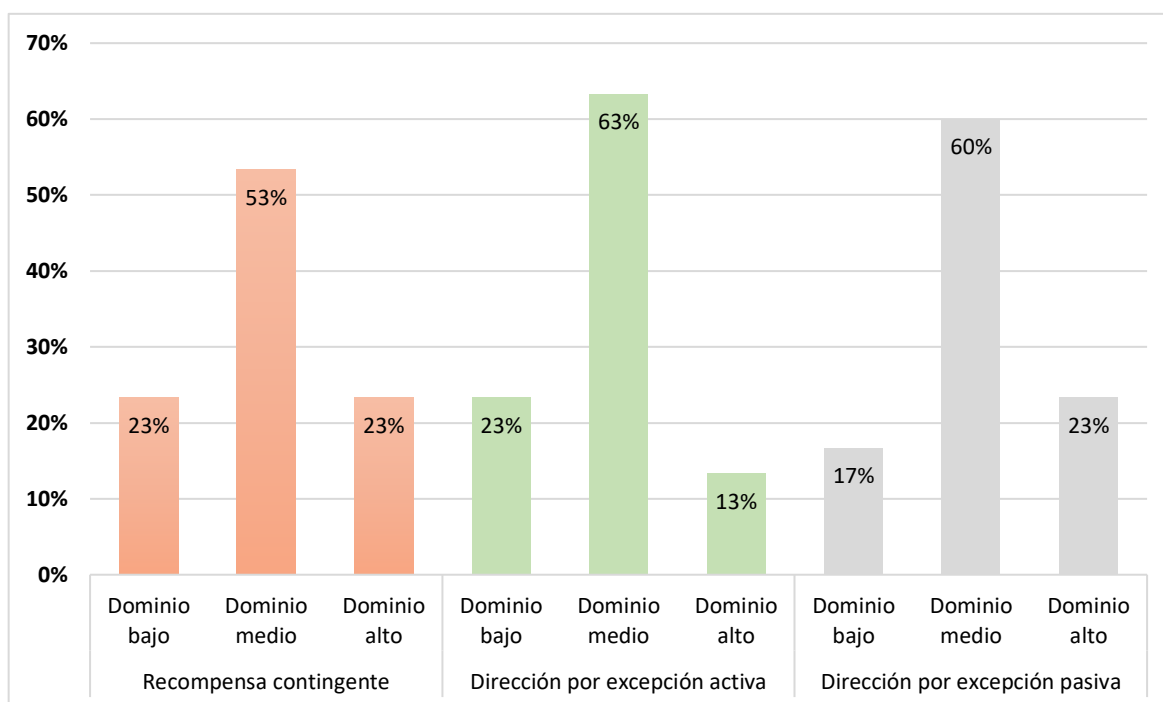


**Nota.** La elaboración es propia.

Los resultados de la figura 4 dan a conocer los niveles de dominio de los indicadores del estilo de liderazgo transaccional en los directores de las instituciones educativas consideradas en el presente estudio. Según indican estos resultados 53% de los directores presentan un dominio medio en el indicador recompensa contingente, 63% en dirección por excepción activa y 60% en dirección por excepción pasiva. Así mismo, un 23% de los directores presenta un dominio alto en recompensa contingente y en dirección por excepción pasiva, y 23% presenta un dominio bajo en recompensa contingente y en dirección por excepción activa.

**Figura 4**

*Niveles de los indicadores del estilo de liderazgo transaccional*



**Nota.** La elaboración es propia.

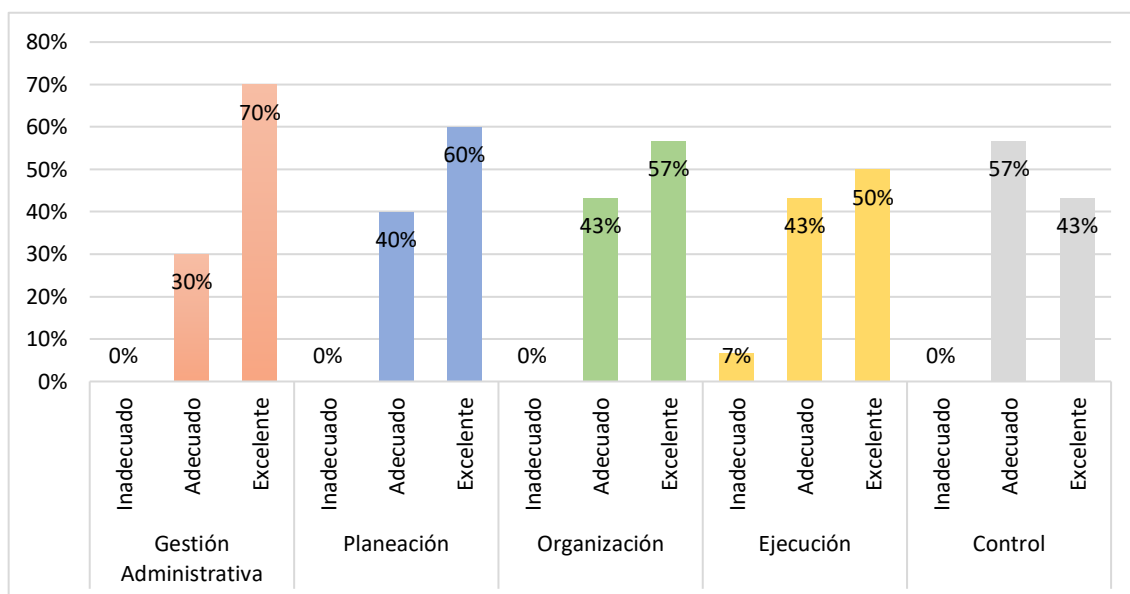
### 4.3. Descripción de la gestión administrativa

Los resultados de la figura 5 dan a conocer los niveles de gestión administrativa y sus dimensiones en los directores de las instituciones educativas consideradas en el presente estudio. Según indican estos resultados a nivel general, el 70% de los directores ejercen una excelente gestión administrativa en sus instituciones.

En las dimensiones: 60% de los directores ejercen una excelente planeación, 57% ejercen una excelente organización, 50% ejercen una excelente ejecución y 43% ejercen un excelente control. De esta manera se puede ver que tanto a nivel general como en la dimensión planeación, organización y ejecución, la mayoría de los directores presentan un nivel excelente; sin embargo, en la dimensión control, la mayoría de directores presentan un nivel adecuado.

**Figura 5**

*Niveles de gestión administrativa y sus dimensiones*



**Nota.** La elaboración es propia.

#### 4.4. Relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la gestión administrativa

La tabla 2 señala una relación significativa (Sig. < .05) entre el estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones de la gestión administrativa. Así, los docentes perciben que el liderazgo transformacional de los directores se relaciona de manera directa y moderada con la planeación (Rho = ,637), organización (Rho = ,613), ejecución (Rho = ,661) y control (Rho = ,505).

El liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa (Sig. < .05) directa y moderada con la planeación (Rho = ,648), organización (Rho = ,621) y control (Rho = ,573), y se relaciona de manera directa y alta con la ejecución (Rho = ,701).

El estilo laissez faire se relaciona de manera significativa (Sig. < .05) inversa y baja con la organización (Rho = -,396), y se relaciona de manera inversa y moderada con la ejecución (Rho = -,474) y el control (Rho = -,417).

**Tabla 2**

*Estilos de liderazgo y dimensiones de la gestión administrativa*

			Planeación	Organización	Ejecución	Control
	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,637**	,613**	,661**	,505**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.004
		N	30	30	30	30
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	,648**	,621**	,701**	,573**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.001
		N	30	30	30	30
	Laissez faire	Coeficiente de correlación	-.357	-,396*	-,474**	-,417*
		Sig. (bilateral)	.053	.030	.008	.022
		N	30	30	30	30

**Nota.** \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## V. DISCUSIÓN

En la investigación realizada se ha hecho uso de dos instrumentos cuantitativos con escala Likert, la Escala de Gestión Administrativa y el Cuestionario CIELID, el primero diseñado por el investigador y el segundo adaptado de Dante (2012). Ambos fueron revisados por cuatro expertos, quienes brindaron su conformidad y permitieron obtener la validez por contenido, asimismo los instrumentos son altamente confiables, presentando un Coeficiente Alfa de Cronbach superior a ,940. El contexto del Covid-19 generó grandes desafíos para la recolección de datos, además de no poder obtener a tiempo la autorización de la UGEL Chiclayo para iniciar la aplicación de las encuestas, el arduo trabajo y poco tiempo de los docentes dificultó que respondieran los cuestionarios. Con ello, el planteamiento inicial que había sido evaluar a 100 docentes de las siete I.E emblemáticas de Chiclayo no se pudo concretar y se evaluaron a 30 docentes, cantidad mínima necesaria para realizar pruebas de correlación entre dos variables de estudio.

Con ello, no es posible extender o generalizar los resultados a todas las instituciones educativas públicas de Chiclayo, y tampoco se pueden generalizar a las siete instituciones consideradas en la muestra, dado que el 80% de los que participaron pertenecen a dos I.E: “San José” y “Karl Weiss”. No obstante, los resultados encontrados son importantes en tanto son una referencia para estudios más grandes y probabilísticos donde se puedan considerar a más instituciones educativas, y con una cantidad de participantes mejor distribuida por I.E, para así poder confirmar los interesantes resultados que presenta esta investigación.

Los resultados de la investigación muestran una correlación significativa y directa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa, esto quiere decir desde la concepción de Bass (1985) que a mayor carisma, inspiración, estimulación intelectual y capacidad del líder para hacer sentir a cada seguidor como importante, hay un mayor nivel de gestión administrativa, entendida según Mendoza-Briones (2017) como el continuo proceso que guía a una organización hacia el logro de metas y objetivos. Estos resultados coinciden con los encontrados por Caira (2019), Quevedo y Huillca (2016) y Jáuregui (2015). Así mismo, algunos investigadores relacionaron variables similares, es el caso de Galvis (2016) y



Munayco (2018) quienes encontraron una relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la gestión directiva aunque Munayco (2018) halló una relación en grado bajo; Munguía y Jiménez (2015) por su parte encontraron que el liderazgo democrático incide positivamente en la gestión administrativa. El liderazgo democrático según Chiavenato (2009) tiene que ver con la conducción de un colectivo en el que se toma en cuenta lo que piensan los seguidores.

Los resultados también muestran una correlación significativa y directa entre el liderazgo transaccional y la gestión administrativa, esto quiere decir desde la concepción de Bass (1985) que a mayor recompensa del líder a los seguidores por una tarea bien realizada y una constante intervención para resolver problemas se da un mayor nivel de gestión administrativa. Estos resultados se asemejan a los encontrados por Caira (2019), quien al igual que Jáuregui (2015) también encontró esta misma relación entre el liderazgo autoritario con la gestión administrativa. Así mismo, Galvis (2016) relacionó el liderazgo autoritario y la gestión directiva, encontrando una relación directa y significativa entre ambas variables. No obstante, los resultados del presente estudio contrastan con los de Munayco (2018) quien encontró una relación inversa entre el estilo autoritario y la gestión directiva, aunque hay que señalar que el grado de relación encontrado por tal investigador fue bajo. Es importante señalar que el liderazgo autoritario o autocrático según Chiavenato (2009) es un estilo en el que el líder concentra en sí mismo el poder, tomando decisiones al margen de lo que piensen los seguidores, que en este caso son los docentes.

A diferencia de los primeros dos estilos que correlacionan de manera directa con la gestión administrativa, el estilo *laissez faire* se relaciona significativamente y en grado moderado, pero de manera inversa, lo que quiere decir tomando de referencia a Bass (1985) que a mayor ausencia de liderazgo hay un menor nivel de gestión administrativa. Similares resultados hallaron Galvis (2016) y Munayco (2018) al encontrar una relación inversa entre el estilo liberal y la gestión directiva, aunque este último encontró un bajo grado de relación entre ambos. Por otro lado, los resultados del presente estudio contrastan con los de Caira (2019) que encontró una relación directa, esto podría deberse a que en su muestra se consideraron docentes y administrativos de instituciones de nivel primario y de la región Puno. También contrasta con los resultados de Jáuregui (2015) que encontró relación

directa entre el estilo autoritario con la gestión administrativa, este estudio fue realizado en la región Junín, en una institución educativa secundaria de zona rural. Es así que los estudios que tienen similitudes fueron realizados en instituciones de zona urbana mientras que los que contrastan fueron realizados en zona rural, lo cual implica características socio demográficas diferentes en cuanto a los participantes, lo cual podría tener algunas implicancias en estas estas diferencias.

En relación a los niveles de dominio de los estilos de liderazgo, la mayoría de los docentes perciben que en los directores predomina un dominio de nivel medio en cuanto a los tres estilos, es decir del transformacional, transaccional y laissez faire; mientras que una quinta parte percibe un dominio alto y la otra quinta parte percibe un dominio bajo. Esto contrasta con Munguía y Jiménez (2015) quienes encontraron que los docentes, estudiantes y padres percibían un liderazgo democrático en el director.

En relación a los niveles de gestión administrativa, los docentes perciben que los directores realizan una excelente gestión administrativa, esto se repite en el análisis por dimensiones, donde la mayoría coincide en que la planeación, organización y ejecución se realiza también de manera excelente, mientras que en la dimensión de control la mayoría considera que este se realiza de manera adecuada. Esto coincide con Munguía y Jiménez (2015) quienes encontraron que los docentes, estudiantes y padres percibían nivel eficiente de gestión administrativa en el instituto donde se realizó la investigación. Es así que de acuerdo con Terry (2011) los directores en ambas investigaciones presentan buenos resultados en cuanto al proceso de diseño y mantenimiento de un entorno de trabajo que ayuda a cumplir los objetivos específicos de las instituciones.

En el análisis de los estilos de liderazgo con las dimensiones, los resultados indican relación significativa, moderada y directa del estilo transformacional con las cuatro dimensiones de la gestión administrativa, así mismo el estilo transaccional presenta esta misma relación con la planeación, organización y control, y en alto grado con la ejecución. Esto según Bass (1985) indicaría que aquellos directores carismáticos, inspiradores, estimulantes intelectualmente y que consideran importantes a cada seguidor, así como aquellos que brindan recompensas por tareas bien realizadas y que están prestos a resolver o anticipar problemas en la ejecución de las tareas de los docentes, presentan una mayor capacidad a la hora

de planear, organizar, ejecutar y controlar los procesos; en el caso de los directores con estilo transaccional hay una fuerte relación con la ejecución, lo cual quiere decir que realizan un mejor monitoreo y acompañamiento del trabajo docente en el aula, gestión transparente de los recursos financieros así como de la gestión de la seguridad y salubridad y de la participación de la comunidad educativa. Además, los resultados muestran que el estilo *laissez faire* o también llamado estilo liberal se relaciona de manera significativa, inversa y en grado moderado con la ejecución y control, y en grado bajo con la organización. Esto indicaría según Chiavenato (2009), que los directores con limitada participación y que brindan una total autonomía a los docentes y administrativos y que además son distantes en cuanto a la supervisión, presentan también una menor capacidad de ejecución y control, que según Terry (2011) implican la toma de medidas que conduzcan a las personas a esforzarse y las acciones de verificación para corroborar que las actividades vayan de acuerdo a lo planeado.

Con ello se acepta la hipótesis de investigación de que la relación del estilo de liderazgo transformacional y transaccional con la gestión administrativa es una relación directa, mientras que el estilo *laissez faire* presenta una relación inversa. Esto apoya la importancia que la OECD (2013) otorga al liderazgo como elemento crucial para cumplir con los estándares de calidad educativa, más aun cuando se trata de instituciones educativas que pasan por situaciones muy adversas (Bolívar, 2009). A su vez se entiende con los resultados que un estilo de liderazgo liberal se relaciona con un menor nivel de gestión administrativa, que es un elemento importante para la calidad educativa, coincidiendo esto con Weinstein (2009) quien señala que directivos con poco liderazgo disminuyen la calidad educativa que a su vez afecta los aprendizajes de los estudiantes. En tal sentido, el presente estudio en el marco de la modernización del estado ha sido pertinente para considerar al liderazgo de los directores como parte de las cualidades a fortalecer para lograr las metas educativas institucionales y del sector educación.

## VI. CONCLUSIONES

1. Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, se relacionan de manera significativa, directa y en grado moderado con la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo, mientras que el estilo laissez faire se relaciona de manera significativa, inversa y en grado moderado con la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.

2. El nivel que predomina en los tres estilos de liderazgo en los directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo es el nivel de dominio medio, siendo así que más de la mitad de los directores presentan este nivel en los tres estilos: transformacional (53%), transaccional (57%) y laissez faire (57%).

3. El nivel que predomina en la gestión administrativa de los directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo es el nivel excelente, siendo el 70% de los directores los que ejercen una excelente gestión administrativa en sus instituciones. Así mismo, el nivel excelente predomina en tres dimensiones de la gestión administrativa: planeación (60%), organización (57%) y ejecución (59%), mientras que en la dimensión control predomina el nivel adecuado (57%).

4. El liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa, directa y en grado moderado con las cuatro dimensiones de la gestión administrativa en los directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo. El liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa, directa y en grado moderado con la planeación, organización y control, y en alto grado con la ejecución. El estilo laissez faire se relaciona de manera significativa, inversa y en grado bajo con la organización, y se relaciona de manera inversa y en grado moderado con la ejecución y el control.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la UGEL Chiclayo establecer estrategias de fortalecimiento del liderazgo en los directores de las instituciones educativas públicas consideradas en el presente estudio.

Se recomienda a la UGEL Chiclayo establecer estrategias de fortalecimiento para mejorar la eficiencia en el seguimiento de los aprendizajes, control de actividades y cumplimiento de planes y aplicación de protocolos de convivencia en los directores de las instituciones educativas públicas consideradas en el presente estudio, todos estos indicadores de la dimensión control de la gestión administrativa.

Se recomienda a la UGEL Chiclayo, establecer alianzas institucionales con las universidades para realizar una investigación de mayor envergadura respecto al liderazgo de los directores y tener un panorama más preciso de los estilos de liderazgo que prevalecen y tienen más impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Se recomienda al Ministerio de Educación incorporar en la evaluación de desempeño directivo, una sección para evaluar e identificar los estilos de liderazgo de los directores y compararlos con los resultados de su gestión.

## REFERENCIAS

- Barrios, D. E. y Hoyos, L. J. (2018). *Influencia del liderazgo democrático en la eficiencia de la gestión administrativa en el Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo - 2017* [tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4574>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. <https://acortar.link/15d8>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industry, military and educational impact*. L Erlbaum.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: foundations, development, applications*. [http://library.mpib-berlin.mpg.de/toc/ze\\_2006\\_1242.pdf](http://library.mpib-berlin.mpg.de/toc/ze_2006_1242.pdf)
- Bolívar, A. (2009). Una Dirección para el Aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5419>
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>
- Caira, P. W. (2019). *Estilos de liderazgo y su relación con la gestión administrativa de los directivos de las Instituciones Educativas primarias del distrito de San Miguel de la provincia de San Román, en el año 2018* [tesis de grado, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3121>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. <https://n9.cl/jzqlx>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción Teoría general de la administración* (8° ed.). McGraw-Hill Educación.

- Colegio Médico de Honduras. (2012). Principios de la ética de la investigación y su o. Gestión del talento human aplicación. *Revista Médica Hondureña*, 80(2), 75-76. <http://www.bvs.hn/RMH/pdf/2012/pdf/Vol80-2-2012-9.pdf>
- Cuadrado, I. (2001). Some theoretical issues and preliminary data on three leadership styles. *International Journal of Social Psychology*, 16(2), 131-155. <https://doi.org/10.1174/021347401317351107>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 1(34), 343-348. <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.5621>
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. H. Dunod et E. Pinat, Éditeurs.
- Fernández, P. (2005). *La formación de los equipos directivos*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Galvis, P. (2016). *Influencia del Liderazgo en la gestión directiva en instituciones educativas de Bogotá* [tesis de maestría, Universidad Libre], Bogotá, Colombia.
- Gardner, J. W. (1991). *Building community*. Independent Sector.
- Garzon, C. M. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América latina* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <http://bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Jáuregui, U. T. (2015). *El liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa "YANEC", distrito de San Pedro de Cajas, Provincia-Tarma-Departamento de Junín, UGEL 301, 2014* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6555>

- Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.  
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kotter, J. (1990). *El factor del liderazgo*. Díaz de Santos.
- Lapo, M. y Jácome, M. J. (2015). Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11-16.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>
- Leithwood, k., Day, C., Sammonds, O. y Harris, A. (2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. National college for school leadership.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Macías-Menéndez, F. y Barreto-Pico, M. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 342-352.  
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i2.175>
- Marco, F., Loguzzo, H. A. y Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. <https://n9.cl/l43k>
- Mayo, E. (1975). *The social problems of an industrial civilisation*. <https://n9.cl/56p1>
- McKinsey y company. (2007). *How the World's best-Performing school systems come out on top*. <https://n9.cl/5w6o>
- Mendoza-Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*.  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación. (2018). *Reporte de Evaluación en Cifras de la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN CARGOS DIRECTIVOS DE IE, 2018*.



[http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11559680378Evaluaci%C3%B3n-en-cifras\\_ED-Directivos-IE\\_EB-Grupos-I-y-II-2018\\_final.pdf](http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11559680378Evaluaci%C3%B3n-en-cifras_ED-Directivos-IE_EB-Grupos-I-y-II-2018_final.pdf)

Ministerio de educación. (19 de setiembre de 2019). *Estadística de calidad educativa*. <http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/f932d9ea-4fe5-4bf5-a4dd-01c95c8c5885>

Mourshed, M., Chijioke, C. y Barber, M. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better*. <https://acortar.link/15tk>

Munayco, B. (2018). *Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las Instituciones Educativas Públicas de la Red 9, Región Callao, 2018* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21486>

Munguía, K. V. y Jiménez, Y. D. (2015). *Liderazgo del director y su incidencia en los resultados de la Gestión Administrativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, en el Municipio de Jinotepe, Departamento de Carazo, en el II semestre del año 20* [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2537>

Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. (2018). *Evaluaciones de logros de aprendizaje 2018*. <https://n9.cl/r9nx>

Ohmae, K. (1995). *The end of the Nation State: The rise of regional economies*. <https://acortar.link/15be>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013). *Leadership for 21st Century Learning, Educational Research and Innovation*. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264205406-en>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *El Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: learning objectives*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>
- Ospina, D. A., Burgos, S. B. y Madera, J. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos De Saberes*(46), 187-200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>
- Quevedo, D. y Huillca, G. (2016). *Estilos de liderazgo y su relación con la gestión administrativa según el personal administrativo UGEL 01 Distrito de San Juan de Miraflores, Lima. 2013* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7973>
- Ríos, J. A. (2011). Challenges of and educational success-oriented management. *Conocimiento amazónico*, 2(2), 179-187. <http://revistas.unapiquitos.edu.pe/index.php/Conocimientoamazonico/article/view/43/72>
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (8° ed.). <https://n9.cl/wjbd8>
- Ruiz, M. (2014). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*(14), 85-104. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2354/2173>
- Taylor, F. (1919). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers publishers.
- Terry, G. R. (2011). *Principios de administracion* (4° ed.). CECSA.
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403\\_spa/PDF/232403spa.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa/PDF/232403spa.pdf.multi)

Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao* [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].  
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1343>

Weber, M. (1978). *Economy and society*. <https://n9.cl/qv4t>

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Revista Estudios Sociales*, 117, 123-148.  
<https://n9.cl/npnd>

Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). En M. D. Dunnette y L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Estilos de liderazgo</b>	Fernández (2005) sostiene que estos constituyen la forma habitual de actuación que tiene un líder al momento de relacionarse con sus seguidores.	Los estilos de liderazgo son: transformacional, transaccional y laissez faire. Estos estilos se miden a través del "Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director" de 46 ítems con escala Likert.	Liderazgo transformacional	-Carisma	Ordinal
				-Inspiración	
				-Consideración individualizada	
				-Estimulación intelectual	
			Liderazgo transaccional	-Recompensa contingente	
				-Dirección por excepción (activa)	
				-Dirección por excepción (pasiva)	
			Laissez faire	-Evasión de responsabilidades y de toma de decisiones.	
			<b>Gestión administrativa</b>	Terry (2011) la define como "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos" (p. 43).	
-Plan estratégico institucional					
-Planes de acción					
Organización	-Procesos pedagógicos				
	-Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE				
	-Cultura escolar				
Ejecución	-Gestión transparente de los recursos financieros				
	-Monitoreo del trabajo docente en el aula				
	-Participación de la comunidad educativa				
	-Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula				
Control	-Seguridad y salubridad				
	-Seguimiento de los aprendizajes				
	-Control de actividades y cumplimiento de planes				
				-Aplicación de protocolos de convivencia	

## Anexo 2

### Instrumentos de recolección de datos

#### Escala de Gestión Administrativa

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nivel de enseñanza: Primaria / Secundaria

Usted es: Contratado  / Nombrado

I.E donde labora: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** la siguiente escala evalúa la Gestión Administrativa de los directores en I.E públicas, desde la percepción de los docentes. Se pide que por favor responda a los siguientes ítems de manera honesta, no existen respuestas correctas o incorrectas. Marque con un aspa según corresponda:

Muy de acuerdo (MA), De acuerdo (A), En desacuerdo (D) y Muy en desacuerdo (MD).

N°	ÍTEMS	MA	A	D	MD
1	La institución educativa tiene espacios de discusión y reflexión para la elaboración, implementación y seguimiento de una planificación curricular colegiada.				
2	A principios de año se planifica un diagnóstico de necesidades de fortalecimiento de los docentes.				
3	La institución educativa cuenta con un Plan estratégico institucional con metas y acciones claras.				
4	Al inicio del año escolar se elabora el plan anual de Trabajo (PAT) con participación de los padres de familia, docentes y estudiantes.				
5	La institución educativa cuenta con un Plan de Convivencia Escolar acorde su realidad.				
6	La institución educativa tiene un Plan de Gestión de Recursos Propios adecuado.				
7	Los docentes se reúnen para reflexionar y elaborar un plan de mejora de los aprendizajes para los estudiantes que presentan dificultades.				
8	En la institución educativa se constituye oportunamente el Comité de Gestión de Recursos Propios.				
9	La institución educativa cuenta con un registro de asistencia para el personal y los estudiantes.				
10	Se organiza al personal y estudiantes de la institución educativa para una adecuada actuación frente a la ocurrencia de desastres naturales o inducidos.				
11	Todos(as) los(as) docentes contribuyen para informar a tiempo a los padres de familia sobre los avances de sus hijos(as) en cuanto a sus logros de aprendizaje.				
12	La dirección promueve la constitución de instancias formales de participación de los estudiantes.				
13	La dirección gestiona la distribución oportuna de los materiales educativos enviados por el MINEDU a los estudiantes.				
14	La dirección garantiza la administración eficiente de los recursos propios de la institución educativa y su rendición de cuentas.				
15	Se realizan las observaciones del desempeño docente en el aula.				
16	Los estudiantes participan en la toma de decisiones de la institución educativa a través de una instancia formal de participación estudiantil.				
17	Se implementan estrategias para el fortalecimiento docente en base a un diagnóstico de necesidades previo.				
18	Los padres de familia participan en las diferentes actividades de la IE establecidas en el plan de trabajo.				
19	Se prioriza el uso del dinero recibido por la institución educativa para la atención de situaciones que amenacen la salubridad y/o seguridad de los estudiantes.				
20	Se evalúan las acciones realizadas con los estudiantes que presentan dificultades en sus logros de aprendizaje.				
21	Se supervisan los reportes al SíseVe y la aplicación de los protocolos de acción para la atención de los casos de violencia escolar.				
22	Se evalúan las acciones preventivas realizadas (simulacros) ante posibles desastres naturales.				
23	La dirección evalúa el cumplimiento de los planes establecidos a principio de año.				
24	La dirección supervisa a los docentes en el uso de los materiales educativos enviados por el MINEDU a los estudiantes.				
25	La dirección vigila permanentemente la asistencia de los docentes y estudiantes, así como el cumplimiento de las horas efectivas de aprendizaje, de acuerdo a la calendarización del año escolar.				

## Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director

### Datos generales

Cargo: Docente \_\_\_\_\_ Tutor \_\_\_\_\_ Coordinador \_\_\_\_\_

Condición laboral: Nombrado \_\_\_\_\_ Contratado \_\_\_\_\_

Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio como docente (años) \_\_\_\_\_

Grado: Br. \_\_\_\_\_ Mg. \_\_\_\_\_ Dr. \_\_\_\_\_ I.E donde labora: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Nivel educativo de enseñanza: Inicial \_\_\_\_\_ Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_

Área(s) a cargo: \_\_\_\_\_

### Objetivo

Este cuestionario intenta describir los Estilos de Liderazgo del director de la IE desde la óptica del docente.

### Instrucciones

Por favor, sírvase responder todos los ítems, marcando una sola alternativa. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su opinión **SOBRE EL DIRECTOR** de su institución. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE
1	2	3	4	5

1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	1 2 3 4 5
2	Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1 2 3 4 5
3	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	1 2 3 4 5
4	Le cuesta comprometerse cuando surge alguna situación importante.	1 2 3 4 5
5	Expresa sus ideales y creencias más significativas.	1 2 3 4 5
6	Cuando existen problemas trata de resolverlos de distintas formas.	1 2 3 4 5
7	Me siento orgulloso(a) de ser docente bajo su cargo.	1 2 3 4 5
8	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de la IE.	1 2 3 4 5
9	Generalmente habla sin tener esperanza que se logren las metas de aprendizaje.	1 2 3 4 5
10	Traza objetivos claros para guiar la elaboración de las sesiones de aprendizaje.	1 2 3 4 5
11	Cuando termina alguna reunión y aún tengo una duda, si le pido aclararla, no me orienta, fuera de la reunión.	1 2 3 4 5
12	Me trata como una persona individual y no sólo como integrante del plantel.	1 2 3 4 5
13	Toma acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves.	1 2 3 4 5
14	Hace que resolvamos las dificultades, basándonos en el análisis o el razonamiento.	1 2 3 4 5

15	Toma en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
16	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen en nuestras sesiones de aprendizaje.	1	2	3	4	5
17	Pone especial empeño en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar.	1	2	3	4	5
18	Construye un objetivo compartido y estimulante, para nuestro trabajo, ya que toma en cuenta lo que quiere el colegio junto con nuestras necesidades y además nos motiva para el futuro.	1	2	3	4	5
19	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	1	2	3	4	5
21	No nos propone nuevas formas de diseñar nuestras sesiones de aprendizaje.	1	2	3	4	5
22	Evita tomar decisiones para resolver asuntos urgentes o delicados.	1	2	3	4	5
23	Muestra su satisfacción cuando cumplimos con lo esperado.	1	2	3	4	5
24	Le es difícil tomar y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
25	Tengo poca confianza en sus juicios y en sus decisiones.	1	2	3	4	5
26	Aumenta la confianza en mí mismo(a).	1	2	3	4	5
27	No acostumbra evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
28	Conoce el nivel de mis capacidades y busca desarrollarlas tomando en cuenta lo que necesito.	1	2	3	4	5
29	Reconoce nuestro trabajo y esfuerzo, felicitando nuestros logros.	1	2	3	4	5
30	En general, no detecta ni corrige errores ni fallas.	1	2	3	4	5
31	Sus palabras no se contradicen con sus acciones.	1	2	3	4	5
32	Para mí, el(la) director(a) es un modelo a seguir.	1	2	3	4	5
33	Le es difícil orientarme a metas de aprendizaje que pueda lograr con mis estudiantes.	1	2	3	4	5
34	Se comporta de modo que nos guía a conseguir los objetivos de aprendizaje (tomando en cuenta lo que quiere la IE y las necesidades de fortalecimiento docente).	1	2	3	4	5
35	Se interesa y corrige o soluciona, de inmediato, los errores que se producen en nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3	4	5
36	En general, no coordina el trabajo de monitoreo de los(as) docentes, salvo que le digamos.	1	2	3	4	5
37	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	1	2	3	4	5
38	Muestra interés por lo valioso de mis aportes para resolver algún problema en la IE.	1	2	3	4	5
39	No le interesa conocer las necesidades que tienen mis colegas docentes.	1	2	3	4	5
40	Me muestra los beneficios que obtendré al lograr las metas de la IE.	1	2	3	4	5
41	Se da cuenta de lo que necesito y está dispuesto(a) a ayudarme.	1	2	3	4	5
42	Me informa continuamente sobre las fortalezas que poseo.	1	2	3	4	5
43	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las actividades.	1	2	3	4	5
44	No muestra satisfacción ni felicita nuestro trabajo por los logros alcanzados.	1	2	3	4	5
45	No cree que sea tan necesario darnos una retroalimentación sobre los objetivos de la IE y nuestro trabajo como docentes.	1	2	3	4	5
46	Trata que veamos los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas.	1	2	3	4	5

**¡MUCHAS GRACIAS TU COLABORACIÓN!**

### Anexo 3

#### Cálculo del tamaño de la muestra

La situación actual limitó el acceso a 30 docentes, de los 100 considerados en la muestra no probabilística.

**Tabla 3**

*Docentes evaluados por institución educativa pública*

Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje
I.E “Elvira García y García”	1	3%
I.E “José María Arguedas”	1	3%
I.E “Nicolás la Torre” - JLO	1	3%
I.E “Nuestra Señora del Rosario”	1	3%
I.E “Santa Magdalena Sofía”	2	7%
I.E Emblemática Colegio Nacional de San José	9	30%
I.E Emblemática e Inclusiva “Karl Weiss”	15	50%
Total	30	100%

**Nota.** Elaboración propia



## Anexo 4

### Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos Instrumento para medir la Gestión Administrativa

#### Ficha Técnica

- Título:** Escala de Gestión Administrativa
- Autor:** Edwin Abel Tarrillo Vásquez
- Año:** 2020
- Objetivo:** Medir la gestión administrativa de directores de Instituciones Educativas públicas desde la percepción de los docentes.
- Estructura:** El instrumento tiene 25 ítems con los que se mide la variable Gestión Administrativa a través de cuatro dimensiones: Planeación (ítems: 1 - 6), Organización (ítems: 7 - 13), Ejecución (ítems: 14 - 19), Control (ítems: 20 - 25).
- Administración:** Docentes, de forma individual y colectiva.
- Tiempo:** 20 minutos aproximadamente.
- Puntuación:** Escala de medición tipo Likert, Muy de acuerdo (4), De acuerdo (3), En desacuerdo (2) y Muy en desacuerdo (1).

#### Niveles:

Niveles	Planeación	Organización	Ejecución	Control	Escala total
Excelente	20 - 24	23 – 28	20 - 24	20 - 24	76 - 100
Adecuado	13 - 19	15 – 22	13 - 19	13 - 19	51 - 75
Inadecuado	6 - 12	7 – 14	6 - 12	6 - 12	25 - 50

#### Validez y confiabilidad

La validez de contenido, obtenida a través de la opinión de cuatro expertos, con lo que se calculó un Coeficiente V de Aken de 1 para las cuatro dimensiones y variable general.

En la confiabilidad, se calculó un Coeficiente Alfa de Cronbach de ,959 para toda la escala, en las dimensiones: planeación (,871), organización (,815), ejecución (,845) y control (,911).

**Formato del expediente de validación de la Escala de Gestión Administrativa**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POS GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Pimentel, 09 de junio del 2020

Señor(a) Dra. Bertila Hernández Fernández / Mg. Barreto Niño Emilio Wilmer /  
Mg. Eudalio Crisanto Cueva / Mg. Kathy Amalia Gonzales Cruz

Ciudad. - Chiclayo

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

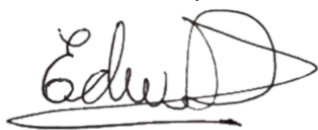
Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez



Firma \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POS GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO**

**1. Nombre del instrumento:**

*Escala de Gestión Administrativa*

**2. Autor(a):**

*Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez*

**3. Objetivo:**

*Medir la gestión administrativa de directores de Instituciones Educativas públicas desde la percepción de los docentes*

**4. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a 25 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de 100 docentes de nivel secundaria de siete instituciones educativas públicas emblemáticas de la provincia de Chiclayo*

**ESCALA**

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

### 1. Nombre del instrumento:

*Escala de Gestión Administrativa*

### 2. Estructura detallada:

*Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable las dimensiones e indicadores que la integran.*

#### Estructura

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Gestión Administrativa	Planeación	-Planificación curricular	1
		-Plan estratégico institucional	2 y 3
		-Planes de acción	4, 5 y 6
	Organización	-Procesos pedagógicos	7
		-Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE	8, 9, 11 y 13
		-Cultura escolar	10 y 12
	Ejecución	-Gestión transparente de los recursos financieros	14
		-Monitoreo del trabajo docente en el aula	15
		-Participación de la comunidad educativa	16 y 18
		-Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula	17
		-Seguridad y salubridad	19
	Control	-Seguimiento de los aprendizajes	20 y 24
		-Control de actividades y cumplimiento de planes	22, 23 y 25
-Aplicación de protocolos de convivencia		21	



		Monitoreo del trabajo docente en el aula	15. Se realizan las observaciones del desempeño docente en el aula.																	
		Participación de la comunidad educativa	16. Los estudiantes participan en la toma de decisiones de la institución educativa a través de una instancia formal de participación estudiantil.																	
			18. Los padres de familia participan en las diferentes actividades de la IE establecidas en el plan de trabajo.																	
		Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula	17. Se implementan estrategias para el fortalecimiento docente en base a un diagnóstico de necesidades previo.																	
	CONTROL	Seguridad y salubridad	19. Se prioriza el uso del dinero recibido por la institución educativa para la atención de situaciones que amenacen la salubridad y/o seguridad de los estudiantes.																	
		Seguimiento de los aprendizajes	20. Se evalúan las acciones realizadas con los estudiantes que presentan dificultades en sus logros de aprendizaje.																	
			24. La dirección supervisa a los docentes en el uso de los materiales educativos enviados por el MINEDU a los estudiantes.																	
		Control de actividades y cumplimiento de planes	22. Se evalúan las acciones preventivas realizadas (simulacros) ante posibles desastres naturales.																	
			23. La dirección evalúa el cumplimiento de los planes establecidos a principio de año.																	
			25. La dirección vigila permanentemente la asistencia de los docentes y estudiantes, así como el cumplimiento de las horas efectivas de aprendizaje, de acuerdo a la calendarización del año escolar.																	
Aplicación de protocolos de convivencia	21. Se supervisan los reportes al SíseVe y la aplicación de los protocolos de acción para la atención de los casos de violencia escolar.																			

Grado y Nombre del Experto: Dra. Bertila Hernández Fernández / Mg. Barreto Niño Emilio Wilmer / Mg. Eudalio Crisanto Cueva / Mg. Kathy Amalia Gonzales Cruz

Firma del experto : \_\_\_\_\_

EXPERTO EVALUADOR

## Informes de validación de la Escala de Gestión Administrativa

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Escala de Gestión Administrativa*

III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 13 de junio del 2020

Dra. Bertila Hernández Fernández

Firma

  
Dra. BERTILA HERNANDEZ FERNANDEZ  
DNI N°16526129

EXPERTA

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Escala de Gestión Administrativa*

III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 13 de junio del 2020

Mg. Barreto Niño Emilio Wilmer



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 41169093



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Escala de Gestión Administrativa*

III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 14 de junio del 2020

Mg. Eudalio Crisanto Cueva



Firma \_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EXPERTO**

**DNI: 1706430**

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Escala de Gestión Administrativa*

III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de junio del 2020

Mg. Kathy Amalia Gonzales Cruz

Firma

  
D. N. I. 36658487

EXPERTA

## Instrumento para medir los Estilos de Liderazgo

### Ficha Técnica

**Título original:** Cuestionario de identificación de estilos de liderazgo (CIELID)

**Autor original:** Dante Vásquez Alva

**Procedencia/Año:** Perú/2012

**Adaptación/Año:** Edwin Abel Tarrillo Vásquez/2020

**Objetivo:** Medir los Estilos de Liderazgo del director de la IE desde la óptica del docente.

**Estructura:** 46 ítems, que miden tres estilos liderazgo a través de sus respectivos indicadores: Transformacional (carisma - ítems 5, 7, 10, 15, 24, 25, 31, 32, 34 y 39; inspiración – ítems 9, 18, 26, 33 y 40; consideración individualizada – ítems 11, 12, 20, 28, 41 y 42; estimulación intelectual – ítems 6, 14, 17, 19, 21, 27, 38 y 46), Transaccional (recompensa contingente - ítems 1, 8, 23, 29 y 44; dirección por excepción activa – ítems 3, 16 y 35, dirección por excepción pasiva – ítems 2, 13, 36 y 45) y Laissez faire (evasión de responsabilidades y de toma de decisiones – ítems 4, 22, 30, 37 y 43).

**Administración:** Docentes, de forma individual o colectiva.

**Tiempo:** 40 minutos aproximadamente, incluyendo instrucciones previas.

**Puntuación:** Escala graduada, para Nunca (1), Rara vez (2), A veces (3), A menudo (4) y Frecuentemente (5). Los ítems inversos reciben puntuación inversa. Ítems inversos: 2, 9, 11, 13, 21, 24, 25, 27, 33, 36, 39, 44 y 45.

**Niveles:**

Niveles	Dominio bajo	Dominio medio	Dominio alto
Percentil	Menos de 25	25 - 75	76 – 99

### Validez y confiabilidad

La validez de contenido, obtenida a través de la opinión de cuatro expertos, , con lo que se calculó un Coeficiente V de Aken de 1 para los 3 estilos de liderazgo.

La confiabilidad, se calculó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, con un ,946 para todo el cuestionario. En cuanto a las dimensiones: estilo transformacional (,958), estilo transaccional (,891) y laissez faire (,911).

## Baremos por percentiles

	Percentiles						
	5	10	25	50	75	90	95
Carisma	14.000	24.200	29.000	37.500	43.000	47.000	47.450
Inspiración	8.000	8.200	14.750	19.000	21.000	21.900	24.450
Consideración individualizada	10.000	10.000	14.250	21.000	23.000	26.000	26.450
Estimulación intelectual	15.000	18.400	24.750	31.000	35.000	37.000	37.450
<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>47.000</b>	<b>60.900</b>	<b>87.750</b>	<b>109.500</b>	<b>118.250</b>	<b>128.000</b>	<b>133.350</b>
Recompensa contingente	9.100	10.200	14.750	20.000	22.250	23.900	24.450
Dirección por excepción activa	3.000	5.000	7.750	11.000	13.000	14.000	15.000
Dirección por excepción pasiva	4.550	8.000	11.000	13.000	16.250	17.900	18.450
<b>Liderazgo transaccional</b>	<b>24.000</b>	<b>24.100</b>	<b>34.000</b>	<b>43.500</b>	<b>50.250</b>	<b>51.900</b>	<b>55.350</b>
<b>Laissez faire</b>	<b>5.550</b>	<b>7.000</b>	<b>9.000</b>	<b>12.000</b>	<b>15.250</b>	<b>21.000</b>	<b>24.450</b>

**Nota.** Elaboración propia a partir la muestra evaluada

**Formato del expediente de validación del Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POS GRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Pimentel, 09 de junio del 2020

Señor(a) Dra. Bertila Hernández Fernández / Mg. Barreto Niño Emilio Wilmer /  
Mg. Eudalio Crisanto Cueva / Mg. Kathy Amalia Gonzales Cruz

Ciudad. - Chiclayo

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.


Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

Firma  \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POS GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO.**

**5. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director*

**6. Autor original:**

*Msc. Dante Vásquez Alva*

**7. Adaptación:**

*Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez*

**8. Objetivo:**

*Medir los Estilos de Liderazgo del director de la IE desde la óptica del docente.*

**9. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a 46 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de 100 docentes de nivel secundaria de siete instituciones educativas públicas emblemáticas de la provincia de Chiclayo*

**CUESTIONARIO**

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

### 3. Nombre del instrumento:

*Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director*

### 4. Estructura detallada:

*Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable las dimensiones e indicadores que la integran.*

#### Estructura

Variable (s)	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Estilos de liderazgo	Liderazgo transformacional	Carisma	5, 7, 10, 15, 24, 25, 31, 32, 34 y 39
		Inspiración	9, 18, 26, 33 y 40
		Consideración individualizada	11, 12, 20, 28, 41 y 42
		Estimulación intelectual	6, 14, 17, 19, 21, 27 38 y 46
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	1, 8, 23, 29 y 44
		Dirección por excepción (activa)	3, 16 y 35
		Dirección por excepción (pasiva)	2, 13, 36 y 45
	Laissez faire	Evasión de responsabilidades y de toma de decisiones.	4, 22, 30, 37 y 43







		excepción (pasiva)	36. En general, no coordina el trabajo de monitoreo de los(as) docentes, salvo que le digamos.									
			45. No cree que sea tan necesario darnos una retroalimentación sobre los objetivos de la IE y nuestro trabajo como docentes.									
	LAISSEZ FAIRE	Evasión de responsabilidades y de toma de decisiones	4. Le cuesta comprometerse cuando surge alguna situación importante.									
			22. Evita tomar decisiones para resolver asuntos urgentes o delicados.									
			30. En general, no detecta ni corrige errores ni fallas.									
			37. Generalmente prefiere no tomar decisiones.									
			43. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las actividades.									

Grado y Nombre del Experto: Dra. Bertila Hernández Fernández / Mg. Barreto Niño Emilio Wilmer / Mg. Eudalio Crisanto Cueva / Mg. Kathy Amalia Gonzales Cruz

Firma del experto : \_\_\_\_\_

EXPERTO EVALUADOR

# Informes de validación del Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director*

### III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 13 de junio del 2020

Dra. Bertila Hernández Fernández

Firma

  
Dra. BERTILA HERNANDEZ FERNANDEZ  
DNI N°16526129

EXPERTA

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director*

III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 13 de junio del 2020

Mg. Barreto Niño Emilio Wilmer

FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 41169093

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director*

III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 14 de junio del 2020

Mg. Eudalio Crisanto Cueva



Firma \_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EXPERTO**

**DNI: 1706430**

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

*Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo*

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

*Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director*

III. TESISISTA:

Br. Edwin Abel Tarrillo Vásquez

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, corrigiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....


APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de junio del 2020

Mg. Kathy Amalia Gonzales Cruz

Firma

  
D. N. I. 36658487

EXPERTA

## Anexo 5

### Autorización del desarrollo de la investigación



GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
UGEL CHICLAYO  
DIRECCIÓN - UGEL CHICLAYO

Firmado digitalmente por SALAZAR PISCOYA Angel Agustín PE  
15/07/2020 18:12:49  
UGEL DIRECCIÓN - UGEL CHICLAYO  
Cargo: DIRECTOR DE UGEL CHICLAYO  
Fecha y hora de proceso: 15/07/2020 - 18:12:49

Regulado: 401418

Año de la Universalización de la Salud

Chiclayo 15 julio 2020

OFICIO N° 004408-2020-GR.LAMB/GRED-UGEL.CHIC [3681683 - 8]

**MERCEDES COLLAZOS ALARCÓN**  
JEFE DE LA ESCUELA DE POSGRADO  
ESCUELA DE POSGRADO – UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - CARRETERA CHICLAYO PIMENTEL  
K.M. 3.6. - CAMPUS CHICLAYO

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS EN I.E.E. PÚBLICAS  
PARA PROYECTO DE TESIS.**

**REFERENCIA: SISGEDO 3681683-0**

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y al mismo tiempo comunicarle que en atención al documento en referencia, se autoriza al Sr. EDWIN ABEL TARRILLO VÁSQUEZ, brindarle las facilidades, dentro del marco normativo vigente, para que proceda a realizar la aplicación de los cuestionarios a los docentes de las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la UGEL Chiclayo que enumera en el documento antes descrito, recolectando los datos necesarios para el desarrollo de su Proyecto de Tesis titulado: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE CHICLAYO".

Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima.

Atentamente,

Firmado digitalmente  
ANGEL AGUSTIN SALAZAR PISCOYA  
DIRECTOR DE UGEL CHICLAYO  
Fecha y hora de proceso: 15/07/2020 - 18:12:49

Este es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 20 de D.L. 819-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.L. 085-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <http://sigeo.dirección.regional.lambayeque.gob.pe/verifica/>

Való electrónico de:  
- DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA  
ALI MARTIN SANCHEZ MORANO  
DIRECTOR DE GESTIÓN PEDAGÓGICA  
2020-07-14 23:25:25-05

**Tabla 4***Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Planeación	.389	30	.000	.624	30	.000
Organización	.372	30	.000	.632	30	.000
Ejecución	.317	30	.000	.742	30	.000
Control	.372	30	.000	.632	30	.000
Gestión Administrativa	.440	30	.000	.577	30	.000
Liderazgo transformacional	.267	30	.000	.806	30	.000
Liderazgo transaccional	.287	30	.000	.798	30	.000
Laissez faire	.287	30	.000	.798	30	.000

**Nota.** a. Corrección de significación de Lilliefors



## Anexo 6

### Matriz de consistencia

**TÍTULO:** Estilos de liderazgo y gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo

**AUTOR:** Tarrillo Vásquez Edwin Abel

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL(ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO	
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo?</p>	<p><b>Objetivo Principal</b></p> <p>Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.</p>	<p><b>Hipótesis Principal</b></p> <p>La relación del liderazgo transaccional y transaccional con la gestión administrativa es directa. Mientras que la relación del liderazgo laissez faire con la gestión administrativa es inversa.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Estilos de liderazgo</p>	<p><b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b></p> <p>Docentes de nivel secundaria de instituciones educativas públicas de la provincia de Chiclayo.</p>	<p>Cuantitativo</p> <p>Correlacional</p> <p>No experimental - Transversal</p> <p><b>El Diseño se diagrama de la siguiente manera</b></p> <pre> graph LR     R[R] --&gt; Om[O(m)]     T[T] --&gt; DV[DV]     Om --&gt; DV     DV --&gt; V1[V1]     DV --&gt; V2[V2]     V1 &lt;--&gt;  r  V2                     </pre>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo del director</p>	
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuáles son los niveles predominantes de los estilos de liderazgo en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Identificar los niveles predominantes de los estilos de liderazgo en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>El nivel predominante del estilo de liderazgo transaccional y laissez faire es alto, mientras que el nivel predominante del estilo transaccional es bajo, en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.</p>		<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>540 docentes de nivel secundaria de siete instituciones educativas públicas emblemáticas de la provincia de Chiclayo.</p>		<p>Dónde:</p> <p><b>R</b> es la realidad</p> <p><b>O(m)</b> es la observación de la realidad a través de una muestra representativa</p>	<p>Encuesta</p> <p>Escala de Gestión Administrativa</p>

<p>¿Cuál es el nivel predominante de la gestión administrativa y sus dimensiones, en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo?</p>	<p>Identificar los niveles predominantes de la gestión administrativa y sus dimensiones en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.</p>	<p>El nivel predominante de la gestión administrativa y sus dimensiones es bajo en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.</p>	<p><b>Variable 2</b></p> <p>Gestión administrativa</p>	<p><b>MUESTRA</b></p> <p>No probabilística por conveniencia, tomando para el estudio un total de 30 docentes.</p>	<p><b>T</b> es la teoría  <b>DV</b> es el diagnóstico de las variables  <b>V1</b> es la variable estilos de liderazgo  <b>V2</b> es la variable gestión administrativa  <b>r</b> denota la correlación entre ambas variables</p>	
<p>¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la gestión administrativa (planeación, organización, ejecución y control) en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo?</p>	<p>Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de la gestión administrativa (planeación, organización, ejecución y control) en directores de instituciones educativas públicas de Chiclayo.</p>	<p>La relación del liderazgo transformacional y transaccional con las dimensiones de la gestión administrativa es directa. Mientras que la relación del liderazgo laissez faire con las dimensiones de la gestión administrativa es inversa.</p>				