



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA EN LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN DE LOS
DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE
CHACHAPOYAS, DURANTE EL AÑO 2017**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

AUTORA

Bach. YESENIA MERCEDES QUINTANA PIZARRO

ASESOR

Mg. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA GESTIÓN
EDUCATIVA EN LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN DE LOS
DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE
CHACHAPOYAS, DURANTE EL AÑO 2017**

PRESENTADO POR:

Bach. YESENIA MERCEDES QUINTANA PIZARRO

Mg. BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO
ASESOR

APROBADO POR:

Dra. MARÍA DEL PILAR FERNÁNDEZ CELIS
PRESIDENTA

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
SECRETARIO

Dra. MARÍA ELENA SEGURA SOLANO
VOCAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo.

A Dios, por su infinita bondad al regalarme la vida.

A mi madre, por acompañarme siempre.

A Elisangela, por ser mi mundo, mi motivación constante y por compartir la
aventura de crecer y aprender todos los días.

A ti bonito, por creer en mi capacidad y apoyarme siempre brindándome tu
comprensión, cariño y amor.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero y profundo reconocimiento.

A mi asesor de tesis, Mg. Beder Bocanegra Vilcamango, por sus acertados consejos y el tiempo dedicado al desarrollo de esta tesis.

A todos aquellos quienes han aportado a la construcción de mi conocimiento..

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	7
1.1. Ubicación o contextualización del objeto de estudio.....	7
1.1.1. Localización de la ciudad de Chachapoyas.....	7
1.2. Antecedentes del problema	9
1.2.1. A nivel internacional	9
1.2.2. A nivel nacional.	11
1.3. Características y manifestación de la problemática.	17
1.3.1 Manifestaciones en las instituciones.	17
1.3.2. Características de la problemática.	19
1.4. Metodología de la Investigación.....	21
1.4.1 Diseño de la investigación.....	21
1.4.2 Instrumentos De Recolección De Datos.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ENFOQUES SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN	28
2.1. Base Teórica.....	28
2.1.1. La comunicación.....	28
2.1.2. La comunicación en el contexto institucional.....	38

2.1.3. Características de los tipos y estilos de comunicación	40
2.1.4. La comunicación como teoría.....	43
2.1.5. Estilos de comunicación	47
2.2 Teorías y Estilos de Liderazgo	66
2.2.1 Teoría situacional o contingencial.	66
2.2.2 Teoría del liderazgo transformacional.	68
2.2.3 Teoría de liderazgo transformacional - transaccional de Bass y Avolio.....	70
2.2.4 Dimensiones de liderazgo transformacional.	71
2.2.5 Dimensiones de liderazgo transaccional.	74
CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS	83
3.1. Presentación y análisis de la encuesta.	83
3.2. Discusión de los resultados.	111
3.3. Adopción de las decisiones.....	112
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	118

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estudia, bajo la perspectiva del enfoque crítico reflexivo, las relaciones entre los estilos de liderazgo y los estilos de comunicación en una muestra de instituciones educativas de Educación Básica Regular de la provincia de Chachapoyas. El punto de partida ha sido la observación que se ha realizado a los directores tanto en el proceso formativo en el marco del diplomado en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y dentro de las instituciones.

Este ejercicio ha permitido identificar las limitaciones para el ejercicio del Liderazgo considerando los estilos de comunicación. Al tratamiento de las dos variables por separado no permite comprender el poder del liderazgo del directivo; por lo que, es necesario comprender el valor de la comunicación como acto facultativo del directivo. De este modo se puede comprender las relaciones entre estas dos categorías dado que, desde nuestra perspectiva, no podría hablarse de Liderazgo sin vincular las formas prácticas de la comunicación.

El estudio pretende confrontar el aporte de las dos variables puesto que es necesario que un directivo con liderazgo, sin considerar el tipo, debe empoderarse mediante los estilos de comunicación. Se asume que el liderazgo como categoría o variable no puede soslayarse de la comunicación, no tanto como herramienta sino como competencia propia del manejo del sistema de comunicación.

Para consolidar el logro de los objetivos se cumplieron las siguientes actividades:

- a) análisis del liderazgo en sus diversas manifestaciones y estilos,
- b) identificación, estudio, análisis de los estilos de comunicación dentro del sistema de comunicación humana, y
- c) asunción de punto de vista sobre la intervención de las variables con la finalidad de comprender el rol de líder de los directivos en función de los estilos de comunicación durante la gestión escolar

Palabras Clave: Estilo de liderazgo, estilos de comunicación en la gestión escolar.

ABSTRACT

The present research work studies, under the perspective of the reflexive critical approach, the relationships between leadership styles and communication styles in a sample of educational institutions of Regular Basic Education of the province of Chachapoyas. The starting point was the observation that has been made to the directors in the formative process within the framework of the Diploma in School Management with Pedagogical Leadership and within the institutions.

This exercise has allowed to identify the limitations for the exercise of Leadership considering communication styles. The treatment of the two variables separately does not allow us to understand the power of leadership of the director; therefore, it is necessary to understand the value of communication as an optional act of the director. In this way one can understand the relationships between these two categories since, from our perspective, one could not speak of Leadership without linking the practical forms of communication.

The study aims to compare the contribution of the two variables since it is necessary that a director with leadership, without considering the type, should be empowered by communication styles. It is assumed that leadership as a category or variable cannot be ignored in communication, not so much as a tool but as a competence of the management of the communication system.

To consolidate the achievement of the objectives, the following activities were carried out:

- a) Leadership analysis in its diverse manifestations and styles,
- b) Identification, study, analysis of communication styles within the human communication system, and
- c) Assumption of a point of view on the intervention of variables in order to understand the role of leader of directors in terms of communication styles during school management.

Keywords: Leadership style, communication styles in school management.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación realiza un estudio sobre el liderazgo directivo en relación con los estilos de comunicación que ejerce todo directivo en el contexto de las instituciones educativas de Educación Básica Regular de la provincia de Chachapoyas

Dentro de las líneas generales del estudio se encuentran muchas perspectivas teóricas para ejercer el liderazgo, en la actualidad existe el estudio y propuesta de Robinson quien plantea el Liderazgo Pedagógico como una alternativa para materializar el poder del liderazgo, este ejercicio demanda ciertas competencias y capacidades para la gestión escolar, la variedad de estilos y connotaciones teóricas no son suficientes; sin embargo, son importantes aportes para la gestión del talento humano, ninguno de los aportes deja de lado el actuar humano y esta actuación solo es evidente gracias al sistema de comunicación, precisamente este encuentro hace posible que se pueda discriminar los estilos que se cohesionan o dependen recíprocamente. Bajo esta importante consideración que se desprende del análisis Samuel (2002) manifiesta: “El liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente pedagógico: (...), su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr una educación de calidad que, en su conjunto y pormenores, responda a una institución educativa de calidad. De este modo se consolida la importancia de la variable que refuerza la propuesta de Robinson. El estudio del liderazgo es crucial para mejorar la gestión dado que es prescindible dentro de la gestión escolar.

Si el liderazgo es tan importante para la gestión es evidente que no puede ejercerse de modo automático; por el contrario, es necesario un complemento que no los individualice sino le otorgue el contexto para lo cual se ha generado como aporte teórico.

En análisis de la gestión escolar desde los años 80, cuando se desarrollaban grandes esfuerzos para la capacitación del directivo generó un comportamiento basado en el desarrollo de los documentos estratégicos muy conocidos como el

PDI, posteriormente bajo la perspectiva de los estudios Mayer surgió la idea de mejorar la percepción del líder cuando se introdujo la idea de PEI, con estos cambios progresivos pero al mismo tiempo muy lentos no se juzgaba el papel del liderazgo, históricamente se conoce que el liderazgo, de modo general, ha evolucionado. De allí que existen más de cien conceptos de liderazgo y dentro del análisis tienen el mismo argumento porque definen el rol del directivo en contextos diferentes.

El abordaje de esta variable es importante porque el marco teórico lo sustenta de modo diverso, por ello Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar”. Este aporte sustenta solo alguna posibilidad dentro de todo el espectro, nadie descarta que se trata de un directivo capaz, aunque la relación sinonímica no podría ser suficiente para la definición porque el liderazgo como categoría siempre aludirá a una persona y por ello la referencia a la capacidad será siempre la misma. Para Blanchard (2000), el liderazgo es la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”. En el mismo sentido de la acepción anterior se refiere taxativamente a las capacidades de las personas, el sentido implícito del análisis no dejará de lado el mismo hecho comunicativo. En este contexto una institución educativa bien dirigida por el director tiene un enorme potencial, ya que es el producto de un crecimiento personal, que le permite conocer sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo actuar.

La clave del liderazgo del director de las instituciones educativas se encuentra en las fortalezas grupales de los demás trabajadores (docentes y administrativos) y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la comunidad educativa.

A decir de Stogdill (2001) lo define como el “proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Esta consideración es importante dado que presenta nuevas ideas en torno a la variable, la idea de

proceso no involucra las facultades del directivo aunque trasciende que se trata de un proceso que lidera un directivo. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas: los empleados o seguidores, quienes por voluntad propia aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral. Esto hace ver que si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto implica que si bien los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

En tercer término, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

Y el cuarto término, es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral, se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información al respecto, a fin de que al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

El desarrollo de la gestión requiere del liderazgo asumiendo ciertas características centradas en la persona, por ello es importante reconocer que hay necesidad de repensar el ejercicio del liderazgo como constructo dependiente de la facultad humana con la finalidad de empoderarse debidamente.

Por otro lado, es necesario que los procesos comunicativos tengan la misma posibilidad que el liderazgo en las mismas condiciones porque, así como el liderazgo tiene sus propios estilos la comunicación el acto educativo tiene lo propio en función de las actuaciones de las personas, cuando se analiza los estilos de liderazgo no debe ser un ejercicio aislado a los estilos de comunicación porque se trata de manifestaciones humanas para el ejercicio del poder dentro de una institución; por lo tanto, se trata de condiciones propias de quien se puede comunicar con liderazgo o ser líder con estilo comunicativo.

El papel de la comunicación no juega en relación a otras variables, tampoco en sí mismo, se trata de un complemento interdependiente para asumir ciertos rasgos de líder; no obstante, los estilos de comunicación pueden ser indistintos en cualquier escenario.

Durante el proceso de investigación se consideró el siguiente problema.

En qué medida se relacionan los estilos de liderazgo de la gestión educativa con los tipos de comunicación de los directivos de las instituciones educativas nacionales de Educación Básica Regular de Chachapoyas. Por otro lado, se precisa que el objeto de estudio es la relación intrínseca entre el liderazgo y los tipos de comunicación.

El objetivo general que ha orientado la presente investigación es el siguiente: Caracterizar el tipo de relación entre los estilos de liderazgo de la gestión educativa con los tipos de comunicación de los directivos de las instituciones educativas nacionales de Educación Básica Regular en Chachapoyas. Respecto del campo de acción se ha definido que se trata de la gestión escolar considerando el liderazgo y sus relaciones con los tipos de comunicación. Se ha considerado la siguiente hipótesis: Los estilos de liderazgo de la gestión educativa se relacionan intrínsecamente con los tipos de comunicación de los directivos de las instituciones educativas nacionales de educación básica regular de Chachapoyas.

Todo el proceso investigativo comprende las siguientes actividades:

1. Comprender la importancia del liderazgo y sus estilos para ser caracterizar la gestión escolar. Este proceso implica el análisis teórico sobre el liderazgo como categoría y constructo que se utiliza indistintamente. Se trata de análisis de ciertas tipologías sustentadas teóricamente para asumir que un líder actúa con liderazgo.
2. Estudio y análisis del proceso comunicativo como categoría y facultad humana que vivifica el rol del directivo, se trata de la categorización teórica de la comunicación como proceso adyacente y complementario al liderazgo y sus efectos en la gestión escolar.

El proceso de investigación contempla los siguientes capítulos:

En el capítulo I se considera la ubicación o contextualización del objeto de estudio, los antecedentes del problema, las características y manifestaciones de la problemática y la metodología de la investigación, que comprende la operacionalización de variables, tipificación de la investigación, población y muestra e instrumentos de recolección de datos. En el Capítulo II, detallamos: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición conceptual de términos. Asimismo, en el Capítulo III, detallamos pormenorizadamente: Trabajo de campo se considera la presentación, análisis e interpretación de datos y la presentación de resultados.

Y, finalmente, se da a conocer las conclusiones y planteamos las recomendaciones relevantes para la gestión en las instituciones educativas. Además se da a conocer la bibliografía consultada, tanto referida al tema como a la metodología de investigación. En los anexos se adjunta el instrumento de recolección de datos.

CAPÍTULO I:

**ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

1.1. Ubicación o contextualización del objeto de estudio.

1.1.1. Localización de la ciudad de Chachapoyas.

El proceso formativo de los estudiantes en todas las regiones del país se produce, durante largo periodo, en las instituciones educativas del estado en su mayoría, y otro volumen depende de las instituciones privadas o particulares, este comportamiento se establece tanto por norma como por modelos sociales asociados al sistema. En los últimos tiempos se ha podido observar que las instituciones educativas nacionales han aumentado considerablemente, pero sin las consideraciones básicas para el desarrollo escolar. En el Perú, la cobertura del servicio educativo de parte del estado es del 83%, mientras que se nota fuerte incidencia de ausentismo en la sierra rural y la selva, en el caso de las ciudades andinas como Chachapoyas se produce un fenómeno social fuerte como la migración.

Todos los mecanismos de gestión institucional permiten que las instituciones educativas nacionales tengan la oportunidad para su desarrollo de las personas en edad escolar, mediante modelos de gestión alternativos con la finalidad de resolver los problemas de aprendizaje. Precisamente uno de estos modelos se basa en el estilo de liderazgo que ejerce el directivo.

El tratamiento del problema educativo y su relación con los estilos de liderazgo siempre tendrá una relación con lo social, pues como se sabe Chachapoyas tiene características cuyo crecimiento poblacional se compara con otras grandes ciudades de la costa donde el proceso migratorio de distritos, provincias y departamentos del país ha generado un crecimiento desordenado. La falta de centros de trabajo y oportunidades ocupacionales hacen posible que los varones y mujeres en su gran proporción de jóvenes generen ciertos problemas sociales

como la delincuencia, drogadicción, alcoholismo y otros males sociales que viene incrementándose en la ciudad de Chachapoyas.

Como producto de este proceso se ha determinado el surgimiento de instituciones educativas privadas; sin embargo, el número de instituciones educativas estatales se mantiene. Este proceso migratorio desordenado se viene observando en un gran sector de la población que les facilita vivir y desarrollarse en condiciones precarias en ambientes tugurizados; donde familias completas cohabitan en un solo ambiente que les sirve para todo uso. Este desorden también posibilita que se motive a las invasiones a los terrenos de propiedad privada, fomentándose asentamientos humanos sin contar con las mínimas condiciones de salubridad.

Estas condiciones muy desfavorables contribuyen a que los directivos y el cuerpo directivo tengan o desarrollen un modelo de gestión basado en un tipo de liderazgo que no se caracteriza por un modelo creativo e innovador. Ejercer cualquier tipo de liderazgo para desarrollar la institucionalidad mediante el tipo de relaciones interpersonales es un gran reto para todo directivo.

Comunicarse en el marco de la institucionalidad implica desarrollar habilidades para ello y de este modo mostrarse como profesionales con capacidades para comunicarse asumiendo un estilo de liderazgo toda vez que los tipos de comunicaciones son definitivas dentro de la cultura organizacional.

La ausencia de un modelo de gestión institucional se debe a que los grupos de directivos no desarrollan estilos de liderazgo donde los tipos de comunicaciones no son las mejores en la acción directiva diaria. Este proceso es incidental debido a que la mayoría de directivos que se ocupan tienen muchas responsabilidades dentro del marco de los cinco compromisos que, prácticamente, es una exigencia desde una estructura legal.

El desarrollo del liderazgo, sin considerar un tipo en especial, genera un tipo de relaciones interpersonales dentro de la institución, por lo tanto es imperativo el estudio de estas dos variables para comprender el papel de liderazgo en relación al tipo de comunicación como vehículo de toda relación institucional.

1.2. Antecedentes del problema

1.2.1. A nivel internacional

El contexto en el cual se desarrolla el problema posee características muy marcadas en la gestión institucional sobre todo cuando se toca el tema del liderazgo en las escuelas, sobre el tema de investigación tenemos referencias de investigaciones realizadas en el extranjero entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

Del Pozo (1997) es un trabajo pionero sobre comunicación interna en el mundo empresarial. Este trabajo se publicó con el título “*Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*”, esta visión de la comunicación interna y su influencia en la gestión sin considerar el tipo de gestión es interesante, el desarrollo de la gestión estratégica se vincula inevitablemente al estilo de liderazgo, un buen estratega es un buen líder por antonomasia dentro de sus propios espacios como la escuela, la comunicación interna no solo se circunscribe al proceso interno de la institución educativa, se trata de comprender que un proceso con el mínimo de protagonistas sigue siendo un proceso comunicativo que trasciende en el mismo hecho del liderazgo que utiliza la herramienta de comunicación, desde nuestra perspectiva consideramos que los estilos de liderazgo generan ciertas tipologías comunicativas, no se discute la naturaleza del estilo, solo se juzga el poder de los estilos sobre los tipos de comunicación.

Los estudios de estas variables vinculadas a la gestión escolar son muy variados que no solo especulan sobre la importancia de la comunicación sino que el tema de liderazgo es implícito dentro del campo de la gestión, en este sentido, Losada (2008) con el trabajo de investigación titulado: *“La comunicación institucional en la gestión del cambio del modelo universitario”* es un aporte interesante que centra su estudio en la variable comunicación en relación con la gestión de cambio, en el contexto peruano se ha introducido la idea de *liderazgo pedagógico*¹¹ como una característica que debe impositar todo directivo para generar nuevos cambios en la gestión; sin embargo, el tipo de comunicación devienen del estilo de liderazgo, de otro modo se puede entender que la gestión depende mucho del estilo de liderazgo y éste genera un tipo de comunicación interna dentro de la gestión escolar. En la versión de Lozada, la comunicación institucional es un atributo de toda persona o de todo directivo; no obstante, se trata de dos variables importantes para el estudio, desde nuestra perspectiva pensamos que la variable liderazgo es más amplia en su concepción tanto que Chiavenato (1999) tiene muchas razones al sostener que «el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de la relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social... ». Esta versión permite comprender la naturaleza de estas dos variables que no pueden soslayarse de ninguna manera, son dos condiciones que desde nuestro enfoque el estilo de un líder, genera estilos de comunicación, de allí que nos permitimos considerar que un directivo puede generar modelos de gestión escolar si solo parte de la definición de un estilo de comunicación.

Si bien la misma comunicación se puede ver como un estilo no quiere decir que tenga modelos en sí mismos para ser parte de la gestión

¹¹ Diplomado que el Ministerio de educación ha desarrollado para los directivos recientemente designados en todo el país, este ejercicio académico ha introducido el constructo de liderazgo pedagógico a partir de los estudios de Viviane Robinson; sin embargo, la experiencia sobre el particular exige el desarrollo de los tipos de comunicación para tener sentido la práctica de la gestión escolar.

escolar, un directivo líder debe ser consciente que la formalidad o informalidad de «saber comunicar» cuenta mucho para dejarse valorar como líder que no solo posee conocimiento sino que el poder trasciende mediante la comunicación, no habría otra posibilidad. En este sentido, Suárez, Ruiz y Mendoza (2003) en su informe titulado: «*La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad*». Todo líder asume que su conducta, comportamiento o actitudes lo caracterizan como parte del proceso de gestión, el reconocimiento de estos procesos permite relacionar las dos posibilidades, una de ellas es el poder del liderazgo mediante un estilo particular, pero sabiendo utilizar o crear un tipo de comunicación, en este caso es posible que el estilo autoritario se deje llevar sencillamente por el tipo de comunicación que ha desarrollado, en cambio el estilo de liderazgo democrático puede ser contradictorio si es que el tipo de comunicación es arbitrario. Esta situación dicotómica es contundente para comprender el papel de ambas variables. No se puede admitir que un directivo con estilo de liderazgo para la gestión educativa no sea capaz de desarrollar y empoderarse de algún tipo de comunicación, estas dos condiciones no subyacen entre sí, al contrario, son complementarias. La gestión escolar será siempre una forma de presentar el poder cuando la comunicación es formal sin importar las formas o creencias, aunque sea de este modo siempre habrá un tipo de comunicación con el cual el líder toma y pueda ejercer poder.

1.2.2. A nivel nacional.

En este escenario se han registrado las siguientes referencias:

Vidal y Méndez (2006), en su trabajo titulado “*Estrategias comunicacionales en un programa de reentrenamiento de docentes universitarios*”, presenta la distinción entre ‘transmitir y compartir’ la comunicación, esta valoración ha permitido hacer un deslinde entre «compartir» y «transmitir» dentro del proceso comunicativo, para el autor

es importante considerar estos dos atributos del proceso comunicativo, en cuanto al primero se puede decir que denota un tipo de comunicación asociado al estilo del liderazgo, esta simbiosis es importante para el estudio porque un buen líder debe «compartir» no solo el tipo de información sino que el conocimiento también, no siempre es válido saber compartir la información sin conocimiento, la idea de compartir lo necesario forma parte del acervo de todo directivo cuyo desempeño entraña dote de liderazgo. Dentro de este proceso se comprende que los tipos de comunicación, como variable, depende mucho de los estilos de liderazgo. Un directivo puede haberse empoderado muy bien de su estilo de liderazgo, puede ser muy evidente pero si no se ha empoderado de algún tipo de comunicación como parte de su patrimonio no tendría éxito aunque tenga las formas para «compartir» lo que considera conveniente.

La referencia al proceso de comunicación no solo vislumbra el hecho mismo de compartir sino que, por función, la idea de «transmitir algo» también exige estilos y formas para lograr que la comunicación sea de calidad, dentro de la cultura institucional las formas de transmitir información y conocimiento no requiere de formas especiales o tradicionales, las redes sociales han marcado nuevas formas de transmitir ideas a las redes, sin importar quien se puede enterar de los acontecimientos, este nuevo escenario invoca que los directivos se incorporen con sus estilos de comunicados renovados como consecuencia del ejercicio del liderazgo.

El desarrollo de una cultura institucional depende de estilos y formas de ser prevalente cada quien en su espacio que le corresponde, los docentes tienen sus propios espacios donde ejercen su propio liderazgo y formas de comunicación con sus pares o escolares o los mismos padres de familia, este dinamismo de la escuela tiene sus propias características cuando se habla del liderazgo del director en relación con los estilos de comunicación. Se sabe que dentro de una institución educativa se puede compartir ideas mediante la comunicación aunque los procesos de transmisión nos sean los más adecuados. Dentro de

este estudio interesa del término «compartir» como: el hacer una buena comunicación en común, se trata de un proceso social bidireccional, se identifica un proceso muy interactivo, las acciones parte y generan comportamientos mutuos, un estilo de comunicación debe generar encuentros sinérgicos y de mucha participación, de elaboración del conocimiento con otro. Por otro lado, la idea de «transmitir» se puede entender como el proceso unidireccional de cualquier conocimiento o habilidad que se traslada de una persona a otra sin considerar la condición de superioridad o inferioridad.

El análisis de los dos atributos respecto de la comunicación permite descifrar que dentro del terreno de la gestión es definitivo que el directivo tenga la suficiente capacidad de ejercer su poder mediante un estilo de liderazgo definido, esta posibilidad haría determinar el tipo de comunicación de modo inteligente, una primera deducción próxima a estas dos ideas es que un directivo con estilo para la gestión debe reconocer y utilizar un tipo de comunicación según el contexto y necesidades que sean necesarias. Con estos antecedentes se puede afirmar que el terreno de la gestión de la comunicación al interior de las instituciones educativas es importante y complejo con aparentes conceptos y manejables variables, los procesos comunicativos son muy complejos y pueden ser tratados desde varias posturas conceptuales.

En este mismo propósito, García (2006), realizó una propuesta clínica de un Programa de Orientación Asertiva para fortalecer la comunicación en las relaciones interpersonales de docentes de educación básica en el ámbito laboral de docentes de la Ugel 02 (Lima, cercado). El proyecto enmarcado en un diseño no experimental de campo bajo la modalidad de proyecto factible, tomando como muestra inicial de prueba a 35 docentes a quienes les aplicó un cuestionario diseñado y estructurado bajo una escala de Likert con una confiabilidad de 0.93 de aceptación. Después de culminada la investigación concluyó que los docentes sometidos a la prueba inicial presentaron déficit en la comunicación y las relaciones interpersonales; por lo tanto, queda demostrado que la

ausencia de la comunicación es un problema y su relación con el factor interpersonal.

Esta conclusión es interesante porque configura la variable de estudio en relación al liderazgo que ejerce el directivo dentro de la institución educativa. El aporte de Likert como propuesta de escala para valorar actitudes es definitiva, muy al margen de la existencia de otros mecanismos para evaluar el desempeño de los docentes existe la escala de Likert como propuesta para evaluar muchas habilidades, entre ellas el dominio de la expresión oral la misma que define el propio tipo de comunicación. La existencia de esta herramienta deja muy en claro que cuando un directivo asume un estilo de liderazgo debe empoderarse del tipo de comunicación reconocimiento que Likert es una escala que lo define.

Esta postura que valora la actuación de las personas mediante el tipo de comunicación puede ser trivial para el análisis; sin embargo, dentro del mundo de la gestión se produce la empatía entre personas desde las formas de comunicación, desde los tipos de comunicación empoderados en cada directivo aunque no siempre manifiesten condiciones de líder.

Desde otra perspectiva, Larco (2009), en el Centro de Investigaciones Psicológicas de la Institución de Piura, realizó una investigación descriptiva, cuyo propósito fue puntualizar el manejo de la comunicación asertiva mediante el uso de estrategias de programación neurolingüística, dirigidos a docentes de I y II ciclo de Educación Básica de la Unidad Educativa Estatal "Simón Bolívar", en la localidad de Sullana, los sujetos de estudio fueron 23 docentes a quienes les aplicó un instrumento tipo cuestionario, con escala tipo de Likert, cuyo resultado fue de 0.90 lo cual indica ser altamente confiable. Concluyó del siguiente modo: existe la necesidad en los sujetos de estudio de recibir asesoramiento en el manejo adecuado de la comunicación asertiva mediante las estrategias en base al enfoque y aporte de la neurolingüística.

Este aporte es definitivo por el arraigo del aporte de la ciencia como la neurolingüística solo para cuestionar los tipos de comunicación. Este hallazgo es importante porque un directivo que con dotes de líder debe comprender que comunicar no solo el dominio fisiológico de las facultades humanas. El proceso comunicativo, independientemente si corresponde a un tipo o no, no solo es el acto de hablar, este proceso requiere de un conocimiento suficiente de cómo se procesa datos sueltos para «elaborar un mensaje» que a su vez demuestra cierta tipología comunicativa. Un directivo que intenta ejercer su poder para la gestión no solo demuestra su liderazgo con estilo sino que ha desarrollado un estilo comunicativo que se desprende de su mismo desarrollo profesional, un directivo con liderazgo para encarar la gestión escolar debe ser consciente que el «acto de hablar» es y se corresponde con la misma ciencia como la Lingüística.

Es evidente que ambas variables son concomitantes dentro del proceso, desde nuestra postura investigativa podríamos considerar que un buen líder posee y desarrolla no solo un estilo de comunicación sino que su estilo es el que genera empatía y mucha sinergia entre las relaciones interpersonales, en este sentido Alvarado (2008), en su investigación titulada “*Programa de capacitación en comunicación interpersonal bajo enfoque de la programación neurolingüística*” que estuvo dirigido a los facilitadores de la maestría de Docencia Universitaria de la Institución Privada Antenor Orrego, de Trujillo. El cual se ubicó en la modalidad de un proyecto factible, apoyado en un estudio de campo. Utilizando como instrumento un cuestionario de opinión, aplicado a 20 facilitadores, en una escala de tipo Likert, como consecuencia de la investigación logró los siguientes resultados: la necesidad de aplicar programas de capacitación en virtud del desconocimiento de las técnicas de programación neurolingüística por parte de los facilitadores. Este hallazgo muy ligado a las ciencias como la Lingüística devela muchas necesidades en los docentes y directivos, este requerimiento es crucial y vital para la gestión escolar. El encuentro de dos formas de hacer

ciencias para la gestión se basa en el aporte de Liker como escala de mucha importancia y la ciencia lingüística, este encuentro define el estado de las personas que cohabitan dentro de la escuela. La existencia de la Lingüística garantiza que la comunicación no solo es la facultad humana o el desarrollo normal de algunas limitaciones, sino que la evaluación mediante la escala de Likert se convierte en un aporte importante que justifica no solo nuestra investigación sino que son dos variables que se deben considerar como parte del perfil de todo directivo. Dentro del sistema de creencias de la gestión solo se apela al estilo del liderazgo, sin importar el estilo, pero se descuida el tipo de comunicación.

El ejercicio profesional de un directivo no solo es la demostración del conocimiento como parte del acervo académico sino que requiere de conductas que pueden configurar una personalidad acorde a los moldes comunicativos donde las estrategias y mecanismos permiten que un tipo de comunicación es muy versátil dentro del dinamismo de la gestión.

La identificación de este tipo de necesidad permitió desarrollar una propuesta para optimizar el estilo de comunicación y cómo gestionarla mediante un estilo de liderazgo o como un directivo con estilo se empodera de un tipo de comunicación, este estudio es importante porque se relaciona con el trabajo con docentes de un nivel importante con cierto conocimiento profesional. La necesidad de gestionar los estilos de comunicación es un imperativo para la actual situación de la gestión escolar en cualquier contexto, si bien existe una diversidad de estudios sobre la comunicación no dejará de ser importante por la misma naturaleza que se caracteriza cuando se habla de la relación comunicación interpersonal y cómo gestionar su propio estilo de liderazgo dentro de las instituciones educativas de cualquier contexto.

1.3. Características y manifestación de la problemática.

1.3.1 Manifestaciones en las instituciones.

El problema que se observa en las instituciones educativas estatales de la ciudad de Chachapoyas configura el papel de los directivos en función del uso de diversos estilos de liderazgo o de conductas para la circunstancia. Por su lado, los docentes y su relación con los pares, manifiestan limitaciones en desarrollo de las relaciones interpersonales demostrando la siguiente caracterización:

- Dentro del proceso comunicativo formal y no formal presenta limitaciones en las habilidades comunicativas asertivas, son poco tolerantes, existe un nivel mínimo de empatía que originan a la vez todo un conjunto de actitudes negativas que permiten que la comunicación no sea eficiente. La comunicación no formal tiene un fuerte arraigo debido a formas culturales establecidas.
- Prevalece un ambiente de desconfianza e intranquilidad que les impide actuar con libertad en todos los niveles, cada quien confía en sus propias formas de actuar. Estos estados no son del todo claros si de comunicación se trata, el ejercicio de la libertad con ciertas limitaciones trasciende cuando las personas no siempre hacen lo que libremente piensan, sino que el ambiente de desconfianza genera sobre carga laboral.
- Las relaciones humanas entre la población docente con el directivo no son las mejor porque se ha identificado que reaccionan de manera impropia, a veces con agresividad, desahogo y rechazo a las ideas creativas e innovadoras demostrando una fuerte inercia al trabajo en equipo. Si bien cada docente ejerce sus propias decisiones no siempre son acogidas por el directivo o en todo caso cuando el directivo plantea algunas ideas no siempre tiene la misma respuesta. Este estado genera que las relaciones humanas no tenga las mismas condiciones para el trabajo colectivo dentro de la institución educativa.

- Se ha empoderado un falso liderazgo, es evidente que se busca quien gana y quien pierde, no existe un sentido común frente a la gestión de la institución educativa, ni así mismo. Es decir, el que “gana” muchas veces se basa en cuestiones personales y quien pierde tendría menos posibilidades para participar de la gestión escolar. La idea de ganar y perder depende mucho del director porque asume un estado del liderazgo basado en su poder pero estrecha la idea del tipo de comunicación.
- Para el trabajo en equipo a petición de la autoridad competente, no todos asumen roles y responsabilidades comunes que por función les corresponde, los antecedentes sobre estas limitaciones se basan en las coordinaciones y tipos de comunicación extrema vía teléfono. Este comportamiento le resta la posibilidad de notarse al directivo líder y el poder de algún tipo de comunicación.
- La valoración de la misión y visión de la institución educativa se evidencia que el compañerismo a nivel de aula existe solo en pequeños grupos, mayormente interdisciplinarios. No todos los docentes cooperan con entusiasmo en pro de alcanzar las metas institucionales. No consideran que la misión y visión es una orientación ontológica de la institución. De este modo se desconoce tanto el liderazgo del directivo y en consecuencia es evidente que la comunicación no es la más adecuada.
- La comunidad docente ha desarrollado un esquema mental cerrado a ideas innovadoras, negándose de este modo a sentirse motivados para desarrollar nuevas formas aprender. Cuando se encara nuevos procesos de mejora no siempre se cuenta con todos los docentes, muchos de ellos asumen que no será útil.

Todos los antecedentes presentados son características muy propias de las personas que alternan en una institución educativa; sin embargo,

tiene otro condicionante que los genera, es el estilo de comunicación y la gestión de la misma institucionalmente.

Estos problemas que están presentes en el colectivo docente y que hemos mencionado generan inestabilidad emocional en la institución. El proceso comunicativo es un generador de conductas en todos los niveles, en el caso de los docentes es de mayor responsabilidad porque la condición de ser profesionales los obliga a tener un comportamiento ponderado desde todo punto de vista, la gestión de los estilos de la comunicación dentro de un clima hostil y lleno de desconfianza no brindará la seguridad profesional para desempeñarse como corresponde, bajo esta condición nos atreveríamos a considerar que el papel profesional del docente implica lo siguiente: no podría haber docente que intente comprender a su par sin antes comprenderse así mismo desde la comunicación, esta sentencia permitirá optimizar las relaciones interpersonales y como consecuencia la mejora del clima institucional.

Desde este escenario, las relaciones interpersonales contemplan el desarrollo de una dinámica ponderada para tratar diversos problemas para intentar mejorar los problemas educativos que pueden ser o tener dimensiones: sociológicas, psicológicas, administrativas y legales para llegar siempre a las mismas conclusiones. Lo que sucede en cada institución y sus consecuencias tiene la misma tipificación problemática que se basa, en gran medida, en la gestión del estilo de comunicación como antecedente para un buen desarrollo de las relaciones interpersonales.

1.3.2. Características de la problemática.

La identificación de los estilos en función de los tipos de comunicación es imperativa, pese a que se trata de dos variables muy tratadas desde diferentes ópticas, gestionar los estilos tanto como las formas de liderazgo dentro de las

instituciones educativas, demanda un proceso complejo y exige mejoras en la percepción de los hechos.

Concretamente, el estudio de la gestión de los estilos de comunicación lo interpersonal constituye un problema orientado más al desarrollo de las actitudes, al respecto, (Burgos: 2001, p. 23), señala la siguiente caracterización:

- Ocurre con personas de diferentes edades que han tenido o tienen problemas de orden psicológico que no ha sido debidamente tratado.
- Ocurre el problema en los varones como en las mujeres, teniendo en cuenta sus características personales.
- Ocurre en las instituciones educativas, laborales, sociales, comunitarias y en toda instancia donde se observe presencia de personas.
- Los niños, adolescentes, jóvenes, adultos e incluso personas de la tercera edad son los que lo manifiestan, siendo en algunos casos moderados y críticos.

Es muy evidente que dentro de la gestión del estilo de liderazgo y algunas formas comunicativas están otros factores que se deben considerar. Por ejemplo, los grupos étnicos o los vinculados a una religión específica son determinantes en las percepciones sobre temas en común, lidiar sobre conductas que manifiestan un regular comportamiento de los adolescentes es muy complejo por lo mismo que los adultos han desarrollado un esquema, muchas veces, vertical como alternativa y la comunicación es represiva.

1.4. Metodología de la Investigación.

1.4.1 Diseño de la investigación.

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica² porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad.

Diseño de la investigación.

El diseño de investigación es No Experimental³ de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- a. Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describe y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
- b. Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables, mediante la recolección de datos en un tiempo determinado.

Este tipo de diseños “pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales” (Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, M., 2010, p. 155).

El presente estudio de investigación no pretende establecer una relación causal (causa-efecto) entre las categorías o conceptos, solo se circunscribe a describir las relaciones entre las variables únicamente en términos correlacionales.

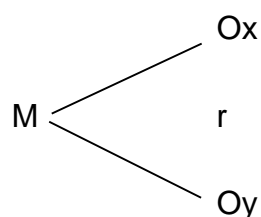
² Mejía Mejía, Elías, Investigación en Educación, 2008, 1ª Educación UNMSM

³ Hernández, Sampieri, Metodología de la investigación, 2006, 4ta Edición, Mc Graw Hill, México

En este sentido, es preciso indicar “que la causalidad implica correlación, pero no toda correlación significa causalidad” (Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, M. 2010, p. 155).

En consecuencia, el presente estudio con este diseño de investigación, “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados (...) Este tipo de estudio nos permite afirmar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociadas con las variaciones en la otra u otras variables o eventos” (Sánchez, H, y Reyes, C., 1998, p.79).

El diagrama, esquema, grafico o simbología de este diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

M = Muestra donde se realiza el estudio para analizar la relación entre las variables: Instituciones Educativas nacionales de Educación Básica Regular de Chachapoyas.

Ox = Observaciones obtenidas de la primera variable: Estilos de liderazgo de la gestión educativa del Director

Oy = Observaciones obtenidas de la segunda variable: Tipo de comunicación de los directivos.

r = Posible relación existente entre las variables estudiadas.

Población:

Participantes	Cantidad
Director	19
Sub Director	6
Docentes de educación inicial	58
Docentes de educación primaria	150
Docentes de educación secundaria	158
Total	391

Fuente: Elaboración propia.

Muestra.

Se consideró una muestra intencionada, pero utilizando la elección del director y docentes; de manera aleatoria.

Participantes	Cantidad
Director	0
Sub Director	6
Docentes de educación inicial	20
Docentes de educación primaria	40
Docentes de educación secundaria	51
Total	117

1.4.2 Instrumentos De Recolección De Datos

En este estudio de investigación se seleccionó como *técnicas* a la *encuesta* y a la *observación*; y, como *instrumentos* de recojo de información el *cuestionario* y la *ficha de observación*.

La encuesta es una técnica que requiere de uno o varios instrumentos para el acopio de datos. Uno de estos instrumentos es el cuestionario que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, M. 2010, p.

217). Las preguntas escritas y organizadas en un cuestionario fueron preparadas cuidadosamente para recabar información relevante sobre los hechos y aspectos que interesaban en la investigación, a fin que sea este contestado por la población muestral, (sub directores y docentes de las instituciones educativas nacionales de Chachapoyas).

La observación es otra técnica que utiliza la investigación científica. Según Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, M. (2010), es un “método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 260). Este procedimiento de recopilación de información consistente en “utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades” (Fabbri, M., s/a)

Si bien no existe una definición univoca sobre lo que es la observación en cuanto a si es una técnica o un método, queda claro su sentido e importancia, en tanto que permite al investigador acopiar datos de situaciones concretas y/o actores reales.

La observación para ser rigurosa requiere de ciertos instrumentos que permita acercarse a la realidad de la manera más objetiva posible. Uno de estos instrumentos es la ficha de observación que comprende un conjunto de ítems relacionados con aquellos elementos o aspectos de los que se quiere obtener información.

En este estudio de investigación, la técnica y el instrumento utilizados para recoger la información sobre la Variable independiente: Estilos de liderazgo de la gestión educativa del Director, fue la encuesta y el cuestionario, respectivamente; en cambio, para la Variable dependiente Tipos de comunicación de los directivos, la técnica seleccionada fue la observación y el instrumento la ficha de observación.

El Cuestionario estuvo dirigido a recoger información de las/os docentes sobre la Variable: Estilos de liderazgo de la gestión educativa y los tipos

de comunicación de los directivos. Para ello, el instrumento estuvo estructurado en tres partes: I) Datos de la Institución Educativa, II) datos del docente y, III) ítems de los indicadores de la variable con su respectiva valoración. En la primera parte, se describe brevemente el objetivo del instrumento y la importancia de la participación del/de la encuestado/a, así como el anonimato que tendrá y como debe proceder para el llenado del instrumento.

En la segunda parte, se pretende recoger información acerca de las características del/ de la encuestado/a tales como edad del docente, sexo, nivel educativo en que labora, experiencia del docente en la institución educativa. Y, en la tercera parte, están los 84 ítems correspondientes a la Variable: Estilos de liderazgo de la gestión educativa, realizado por el Director de la institución educativa, organizados en función a 10 indicadores y 60 ítems que pertenecen al estilo transformacional, es decir 10 corresponden al Indicador: atributo de la sub dimensión influencia idealizada, 10 al Indicador: conducta de la sub dimensión influencia idealizada, 5 corresponden al indicador institucional, subdimensión inspiración motivacional, 5 al indicador individual, subdimensión inspiración motivacional, 6 al indicador promoción del cambio, sub dimensión estimulación intelectual, 5 al indicador potenciación de esfuerzo mayor, dimensión estimulación intelectual, 5 al indicador trato personal, subdimensión trato personal, dimensión consideración individual, 5 al indicador apoyo, sub dimensión consideración individual, 7 al indicador uso del honor, sub dimensión tolerancia psicológica, 2 al indicador manejo de errores, sub dimensión tolerancia psicológica y 24 ítems pertenecen al estilo transaccional es decir 8 al Indicador: recompensa contingente, 8 al indicador dirección por excepción activa y 8 al indicador por excepción pasiva.

En este instrumento también se consideró 15 ítems de la variable dependiente. Tipos de comunicación de los directivos. 05 ítems del estilo pasivo, 5 ítems del estilo agresivo y 5 ítems del estilo asertivo.

La escala de valoración de cada ítem fue tipo Likert y tuvo cinco opciones o categorías de respuesta: Siempre, frecuentemente, normalmente, ocasionalmente y Nunca. (Anexo N° 01)

CAPÍTULO II:

**MARCO TEÓRICO Y ENFOQUES
SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y
LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN**

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ENFOQUES SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN

2.1. Base Teórica

2.1.1. La comunicación

El proceso comunicativo o la facultad humana de comunicación como proceso de intercambio de mensajes entre personas que comparten espacios comunes posee una lógica divergente, el hecho comunicativo mediante el cual se transmiten pensamientos, experiencias, sentimientos, configura todo el sistema de relaciones humanas, no es novedad que los orígenes están a la par con la humanidad; por lo tanto, el fenómeno comunicacional surgió con el mismo hombre y constituye un importantísimo factor para el desarrollo de la personalidad del individuo y de la sociedad. El proceso de comunicación humana según Vidal (2003: p. 33), es básicamente: "una transacción de significados que se realiza por medio de textos " que se expresan a través de canales orales y escritos, de este modo surgen estilos y formas para comunicarse de manera efectiva y que sea indispensable la adecuada codificación o producción de la información y la decodificación o comprensión de ésta; de tal forma, el proceso comunicativo, como un hecho humano no solo apela a viejas formas de hacer comunicación sino que además de ello la persona se desarrolla creando e interpretando textos para mejorar la interrelación social que constituye la comunicación. De este modo se puede comprender que los estilos de liderazgo, más como factor influyente en los estilos de comunicación, es una variable que se trata posteriormente a la comunicación.

Es permisible admitir muchos conceptos en torno a los estilos de comunicación que, dentro de todo proceso formativo, también representa algunas formas; sin embargo, como lo sostiene Ballesteros (2009: p. 87) "la comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, su etimología la encontramos en el latín comunicaré, perteneciente a la

familia de los adjetivos comunes". Esta acción no se soslaya a otros procesos con los cuales el hombre o cualquier profesional pervive, al ser la acción se puede definir como un acto racional humano; por lo tanto, un directivo que asume el papel de líder dentro de la institución debe reconocer que su racionalismo lo conduce a la gestión con éxito.

Desde la valoración de los constructos formales y oficiales la Real Academia de la Lengua (2004: p. 14) es "hacer partícipe a otro de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa; transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor". Esta acepción deslinda desde del concepto anterior; sin embargo, invoca a otra persona, es decir, no puede haber comunicación unipersonal, dentro de la escuela, por más pequeña que sea, siempre hay con quien alternar, de allí que la participación de los agentes no debería someterse a la misma inercia o imposibilidades, se trata de comprender que un directivo capaz de comunicarse con estilo lo debe hacer, buscar la participación mediante el uso del lenguaje es muy propio de la humanidad en cualquier contexto.

Veamos algunas otras definiciones sobre el término "comunicación" que se manejan en los círculos que estudian el proceso y los fenómenos comunicacionales.

Los aportes al estudio de estas dos variables se sostienen en los aportes de otros entendidos; sin embargo, puede haber ligeros y relativos contextos al juzgar o valorar el proceso en tanto se entienda que la comunicación no puede ser tratada como una variable o un proceso independiente, el ejercicio del estilo de liderazgo requiere de un tipo o estilo de comunicación.

Ortega (1998: p.56) establece que "la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos" dentro de espacios determinados como un colegio o una empresa, el concepto de comunicación, indirectamente, Ortega lo plantea como la interacción entre individuos, de esto se desprende que la variable de nuestra

investigación se justifica en el sentido de que no puede haber interacción si no hay comunicación, dentro de esta analogía se puede afirmar que no puede haber líder que no tenga o se haya empoderado de un estilo de comunicación. De todos modos se considera que el proceso comunicativo genera interacción muy fuerte y desarrolla un dinamismo contundente; por lo tanto, la gestión de los estilos de comunicación genera cambios importantes en las relaciones interpersonales, no tan distante de este aporte Barbadillo (2000: p. 5) sostiene que "la comunicación es un proceso interactivo entre dos o más sujetos que ejercen entre sí una influencia mutua". Queda claro que la interacción social o humana es el producto o los factores determinantes para el buen desarrollo institucional solo considerando que la comunicación juega un papel preponderante si se asocia al liderazgo sin importar su estilo. Para el autor es importante añadir el constructo interactivo como un espacio para el cultivo de las relaciones interpersonales, este aporte teórico es de mucha importancia porque permite comprender la importancia de la variable dentro de las instituciones educativas; sin embargo, el manejo conceptual de ideas sobre este tema puede ser muy complejo porque la teoría observa el comportamiento de los protagonistas de diversos enfoques. No debemos dejar de lado que la comunicación y el mismo liderazgo son interdependientes, son variables que no se subordinan pero si se manifiestan de este modo. En la misma línea del análisis Palacios (2006: p. 67), sostiene que la comunicación es "un proceso por medio del cual un individuo (el emisor) hace participar a otro individuo (el receptor) de sus propias experiencias y de los estímulos al medio ambiente. Es un proceso de interacción simbólica, o sea, de utilización de un código común para ambas partes". Este aporte añade un elemento muy común pero complejo a la vez porque el proceso comunicativo entre personas que se relacionan mediante elementos, estos son simbólicos por la creación misma, en una institución educativa se desarrollan modelos sociales que se basan en símbolos socioculturales, cada persona ha construido un conjunto de símbolos sobre los cuales se comunica, todos los códigos son muy particulares dentro de cada

institución, el choque de estos elementos generan situaciones contradictorias porque cada integrante tiene sus propios códigos, por ejemplo: la formación de grupos de personas se da porque todos comparten los mismos intereses y sobre ellos gira su desempeño profesional, cuando se reúnen lo hacen por algo en común: deseos, inquietudes, motivaciones, preferencias, estas marcas son importantes para el proceso de comunicación.

La creación de grupos con intereses particulares, incluso ajenos a la gestión, son importantes porque por medio de la comunicación se puede desarrollar cierto tipo de liderazgo, eso implica que los mecanismos de comunicación necesitan desarrollarse sobre la base de un estilo de liderazgo, viéndolo de modo inverso, un directivo que posee un estilo definido de liderazgo debe buscar un estilo de comunicación, el hecho comunicativo se convierte en una herramienta dinámica para la gestión.

Por otro lado, Palermo (1999: p. 119) quien señala: "la comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana y que es una constante en el ser humano". Esta determinación conceptual es muy precisa y consolida el papel de la comunicación como variable de estudio, se confirma la condición como proceso de interacción que se da en cualquier escenario social, la escuela no es ajena a este proceso porque en ella se producen todos los procesos sociales, en ella se convierte en una forma de existir socialmente.

Dentro de la gestión escolar se han creado símbolos de todo tipo, de allí que los factores socioculturales son marcas casi exclusivas de todo colegio, por ello se distinguen con cierta notoriedad, un colegio es muy particular o ha sembrado cierto liderazgo porque en su interior se ha tejido modelos comunicativos muy seculares; por lo tanto, se valora como proceso interactivo.

Dentro del marco de la gestión escolar con o sin liderazgo las escuelas dentro del contexto de Chachapoyas Las entidades privadas tienen sus

propias características considerando que en cada una de ellas coexisten entes sociales con modelos de comunicación y que tienen que hacer un esfuerzo para su desarrollo. Véase el siguiente detalle:

- En todas las instituciones y dedicadas a cualquier actividad la comunicación se da y se desarrolla como un proceso social de interacciones que forma parte consustancial de la actividad humana, lo cual implica también el desarrollo de un estilo de liderazgo.
- El proceso de comunicación es inherente a los procesos sociales, por eso las escuelas estatales son muy particulares en su desarrollo y gestión cuando se valora la comunicación que aspira una buena gestión sin pensar en su mismo liderazgo.
- En todas las instituciones educativas la comunicación es un proceso bidireccional de intercambio de experiencias y conocimientos con fuerte dinamismo que necesita ser gestionado o liderado por quienes tienen la responsabilidad, de allí que surjan formas y mecanismos de asentar una cultura social muy relativa.
- La condición de que la comunicación sea un proceso bidireccional de experiencias y conocimientos quiere decir que la gestión de las comunicaciones internas permitirá el desarrollo del conocimiento donde se ejerce influencias mutuas entre los sujetos participantes aunque no necesariamente se desarrolle el liderazgo.
- La comunicación desarrolla el conocimiento de las personas a través de sistemas de códigos y mensajes creados para ese propósito, con estos antecedentes que le dan un contexto especial al proceso de comunicación se configura la necesidad de gestionar y definir estilos de comunicación con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales.

El estado de la comunicación y su relación con el liderazgo dentro de la gestión escolar se determina muchas veces porque “la comunicación puede entenderse como intercambio. Interrelación, como diálogo, como

vida de sociedad, todo ello relacionado indisolublemente con las necesidades sociales del hombre y no puede existir sin lenguaje.

Comunicación es pensamiento compartido, es conocimiento mutuo y no puede existir pensamiento sin palabras” (Gonzales: 2002: p. 119). De cierto modo, el papel de la gestión dentro de sus aspiraciones mediante los compromisos que le corresponde al directivo está la base del ejercicio, precisamente el modelo de la gestión tiene un basamento que explica las formas de convivencia entre pares cuyo recurso es el diálogo, este recurso debe verse como herramienta que va más allá de las especulaciones en torno al papel del liderazgo dentro de la sana convivencia, el liderazgo como variable de estudio debe empoderarse del estilo para comunicar haciendo uso de todos los recursos necesarios, un directivo debe tener la capacidad de resolver problemas mediante las herramientas. Las percepciones de la comunicación como proceso o como herramienta o como una facultad inherente deben ser argumentos sostenibles que permita la ubicación del mismo liderazgo con sello personal en la comunicación.

Todos los procesos sociales en los que se ha desarrollado la humanidad tiene al hombre como protagonista y este papel solo se puede dar si los procesos comunicativos son gestionados y configurados como estilos comunicativos, de esta manera se puede definir como factor fundamental al interior de la gestión institucional, la experticia profesional de los integrantes no siempre permitirá el desarrollo institucional, todo depende si la comunicación bajo cualquier estilo sea una herramienta gestionada institucionalmente. Este dinamismo debe llamar la atención de quienes tienen aspiraciones para cumplir funciones como directivo.

El desarrollo de un modelo comunicativo basado en la caracterización de sus estilos implica, globalmente, “la comprensión de significados o decodificación se realiza a través de dos vías: la auditiva y la visual” Pinares (2009: p. 132) pero al mismo tiempo añade: “cuando se emplea la vía auditiva el emisor es un hablante que trasmite su mensaje

mediante la lengua oral y el receptor es un oyente o escucha, cuando se emplea la vía visual, el emisor es un escritor que construye su mensaje mediante la utilización de la lengua escrita y el receptor es un lector." Se trata de dos escenarios con marcada connotación sobre el desempeño de la persona, se trata de mensajes enviados y recepcionados de muchas maneras, lo cual implica el desempeño de capacidades desde dos perspectivas que puede generar más de un problema, por un lado, el directivo puede cumplir ambos papeles tanto como los docentes, cual sea el lugar que les corresponde se tiene que manifestar el conjunto de capacidades de ambos, el autor señala las implicancias del proceso comunicativo en la gestión en función de las capacidades exigibles. De esto se deduce que al parecer no es tan simple hablar del proceso comunicativo y sus influencia en las relaciones interpersonales porque se requiere de capacidades tanto para elaborar mensajes y comprenderlos, esta natural relación afecta seriamente el proceso de desarrollo institucional si no se gestiona debidamente todos los procesos. La gestión de la comunicación mediante la definición de los estilos comunicativos institucionales es una variable que se debe considerar para que la institución se desarrolle con éxito.

La comunicación no solo es el proceso directo que se produce dentro de las instituciones, juzgarla de este modo no es correcto, el proceso comunicativo, para Prieto (2001: p. 56) el acto comunicativo es "aquella en la que los actores se relacionan cara a cara. Implica cierta proximidad, por lo que fácilmente el emisor y el receptor pueden intercambiar sus roles continuamente". La proximidad a la que se refiere explica necesariamente el contacto visual; por lo tanto, la comunicación no solo es una herramienta definida sino que requiere de estilos propios para saberse comunicar. Por ejemplo, los individuos pueden manifestar ciertas actitudes para solicitar el cumplimiento de funciones mientras que otros utilizan el humor para relacionarse, de este modo el contacto directo es un atributo de la comunicación en cualquier versión.

La gestión escolar se basa en la comunicación directa, precisamente cuando es así los estilos tienen otra configuración. Dentro del proceso comunicativo existen muchos factores sobre los cuales no se tiene mucho poder para su utilización, estos factores están muy ligados a la naturaleza emocional de los docentes que participan dentro de cada institución, mientras que por un lado la gestión puede ser formal porque utiliza los mecanismos propios como la comunicación escrita para otros espacios la comunicación oral ha desarrollado otros y mejores nexos debido a que la atención de las emociones se trata se protege al considerar que los sentimientos, actitudes y valores no se deben deteriorar. Giles (2002: p. 16), por su parte considera que “el mensaje puede ser verbal a través de la palabra hablada o escrita (directa). También se puede dar por gestos y símbolos (no directa). Esto también puede involucrar actitudes y comportamientos, Esta parte no verbal se da inconscientemente y muchas veces no es coherente o no está relacionada con lo que se dice” esta disparidad es muy frecuente en el proceso comunicativo donde lo no verbal ofrece mejores condiciones comunicativas y sobre ellos se crean formas y estilos particulares para comunicarse, para Pick de Weiss (2001: p. 90), esto se puede deber a varios motivos:

- Miedo a herir los sentimientos de los demás por el mismo hecho de existir mecanismos propios de las personas.
- Temor a represalias que la otra persona puede tomar, toda vez que las personas siempre actuamos con predisposición de encarar la situación con una respuesta.
- Temor a romper la relación con el otro debido a que las personas no son capaces de manejar la sensibilidad, todas las personas no siempre manifiestan ser sensibles ante los hechos.
- No atreverse a decir algo con firmeza porque ante la respuesta siempre habrá inseguridad, de allí que todas las personas lo piensan

mucho antes de opinar o comunicar o ejercer poder sobre la otra persona.

Los motivos planteados por Pick caracterizan, en cualquier plano, la comunicación como herramienta de la gestión institucional porque mientras todas las persona perciben otros comportamientos que los pueden afectar otras personas asumen otro roles en función del comportamiento indistinto, por ejemplo, emitir un memorándum puede afectar los sentimientos del receptor si se desconoce los estados emocionales; sin embargo, funcionalmente a la gestión del talento este le puede ser indiferente; no obstante, puede haber alguna reconsideración del emisor. Cualquier forma de la comunicación formal tiene sus propios riesgos y se asume que el comportamiento puede ser imprevisible, por ello la necesidad de comprender que la gestión de la comunicación depende del reconocimiento de los estilos en función de las relaciones interpersonales, una buena gestión de la comunicación haría que las relaciones no se sometan a los factores que Pik plantea.

Esta salvedad contiene muchos elementos que permitirán juzgar el papel de la comunicación desde posibilidades diversas, por ejemplo, Morales (2007: p.251), acusa que la comunicación es “la transmisión de estímulos para provocar una respuesta y como proceso de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo educativo”. Efectivamente, todo acto racional entre las personas acarrea un conjunto de estímulos concurrentes y percibidos de distinta manera. Por ejemplo, si un directivo intenta persuadir al subordinado para que cumpla sus funciones mediante un lenguaje en tono amenazador, el receptor lo puede tomar muy en serio; sin embargo, otro lo puede asumir como algo natural en la relación humana. El poder del estímulo mediante la comunicación no está dissociado del liderazgo. Dentro del desarrollo de la gestión institucional el proceso comunicativo es la demostración de capacidades desde dos posibilidades: a) Cuando se elabora un mensaje con intención comunicativa y b) Cuando se actúa como receptor del mensaje, en ambas posibilidades se debe manifestar mucha capacidad,

este juego que corresponde a un modelo clásico de entender la comunicación es prevalente porque la gestión de los servicios educativos se da mediante un traslado de preguntas y respuestas, los gestores buscan respuestas en los docentes, los docentes hacen lo mismo con los escolares, los escolares buscan lo mismo en los textos, la sociedad busca una respuesta en las instituciones educativas, etc. se trata de una cadena rigurosa de comunicación, cada pregunta o cada gesto formal de comunicación es una pregunta que busca una respuesta, la dación categorial de estímulo hacia el receptor es importante dentro de proceso de gestión porque las personas que allí participan viven una constante dinámica ya sea como emisor o receptor.

Desde esta perspectiva Weiss (2007: p. 114) plantea que “la educación es un hecho social y un derecho humano fundamental, en la misma medida que como fenómeno social es de gran importancia”, para ser un hecho social se apela al poder de la comunicación, ejercer poder mediante el liderazgo dentro de la escuela es convertir las ideas en un hecho social y un derecho humano. Por ejemplo, en cualquier proceso las personas tienen derecho a informar y estar informados, este acto es un hecho social que surge de la comunicación, los hechos sociales o fenómenos sociales dentro de cada institución son frecuentes y se construyen en las mismas condiciones, cuando las personas se comunican mediante estilos o sin ellos se vive el proceso de interacción, las relaciones interpersonales se desarrollan naturalmente y se convierten en hechos sociales en pequeñas muestras o escalas para los estudios, en instituciones educativas donde la población docente es pequeña los hechos sociales como producto de la interacción es un poco cerrada en sus patrones sociales pero sigue siendo un hecho social, la naturaleza de ser sociales no depende del número de integrantes que conforman una institución educativa, depende de cómo se construyen todo tipo de relaciones humanas y cómo éstas fortalecen y el rol que le corresponde a quienes lo gestionan.

2.1.2. La comunicación en el contexto institucional

Hasta el momento se puede considerar que el proceso de comunicación está en estado neutral porque no se juzga tanto su contexto porque se reconoce que la comunicación como proceso o como herramienta no tienen las mismas características, ni en los mismos colegios de un solo espacio geográfico. Por ejemplo, en el caso de Chachapoyas existen expresiones tan comunes que forman parte del acervo de todas las personas. Ante un hecho que demanda cierta rigurosidad o demanda más tiempo del que se dispone siempre se suele decir: «*anda pué*»⁴.

Aunque pueda ser arbitraria la forma de presentar la expresión no deja de ser muy particular para el contexto. En este sentido Marroquín y Villa (2005) esbozan “la idea de un contacto humano, entre emisor y receptor, que a través de su interacción en un cierto contexto; logran el objetivo de hacer común determinada información. El agente personal, o más bien, interpersonal, se agregaría a la definición expuesta, cuando la intermediación entre el emisor y el receptor es directa y del ámbito contextual participan marcadamente los elementos no verbales que viene de la existencia humana”. Esta condición es muy importante porque se está juzgando el papel de la comunicación cuyo origen es individual pero posteriormente se convierte en el objetivo institucional configurando de este modo el estilo de la comunicación. Observar el comportamiento de las instituciones es juzgar su papel como institución dentro de otras instituciones, por eso se caracteriza cada una de ellas, cada estilo tiene ciertas características. Por ejemplo, el poder del memorándum es muy contundente en una institución y no en otras, las cadenas comunicativas mediante las relaciones interpersonales. Marroquín plantea la importancia de la comunicación hacia el logro de los objetivos, mientras que Kinichi y Kreitner (2003: p. 213), definen los efectos de una eficaz comunicación interpersonal a nivel universitario, del modo siguiente: “La calidad de la comunicación interpersonal en una

⁴ Expresión que alude a preocupación, desesperación o manifestación de mayor esfuerzo para realizar las actividades, también implica la imposibilidad de hacer algo; sin embargo, se toma con buen humor, las personas encaran el hecho.

organización es muy importante y facilita la integración de los grupos de estudios, independiente de la modalidad que asuman en su estudios”.

He aquí el límite del poder de la comunicación dentro de la vida universitaria, por analogía, existen universidades exitosas, por ejemplo, la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) establece un mecanismo riguroso de comunicación permanente con los estudiantes solo por intranet, cualquier consulta solo se hace por este medio. En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú sostiene comunicación con los egresados de cualquier nivel, se demuestra cierto nivel de empoderamiento gracias a un estilo de comunicación. En el caso del Colegio San Agustín mantienen y desarrollan modelos de comunicación mediante una revista en la que presentan los éxitos de toda la promoción ingresante en la universidad, en cada fotografía se añade una leyenda muy breve donde se resalta el año de ingreso en el colegio, estos datos no solo representan el papel de la comunicación y del liderazgo mismo sino que configura el contexto de cada espacio donde se desarrolla la gestión escolar.

Estas formas de empoderamiento mediante la comunicación es muy importante porque se observa que la comunicación tiene estilos creativos para, ¿qué sucede con las instituciones educativas? Sabiendo que los escolares necesitan más apoyo de los padres, de eso se trata, esta investigación permitirá explicar la importancia de la gestión de la comunicación mediante sus estilos para mejorar las relaciones interpersonales, incluso hoy se habla de empresas inteligentes que se basan en la tecnología para que los usuarios estén bien informados. En el caso de las instituciones educativas los procesos comunicativos no tienen estilos creativos e innovadores para empoderarse en el mercado porque dentro de ellas no existen sinergias comunicativas que aspiran a establecerse como estilos comunicativos dinámicos. Queda claro que el proceso de comunicación puede parecer un simple ejercicio de interacciones, pero no es sencillo para las instituciones educativas porque está vinculado a otros factores como las relaciones humanas

dentro de cada institución educativa, por lo que “resulta obvia entonces la coincidencia de las ideas respecto al carácter cardinal de la comunicación interpersonal para la posibilitación de las relaciones humanas primigenias, que son tan iniciales en la existencia de la persona que aparecen en las primeras edades. Siendo que la comunicación interpersonal es consustancial con la condición misma de persona, resulta necesario entender como toda organización humana, funciones en torno a ella y se sirva de sus mecanismos, especializándolos según resulte de las características que muestre irrepitiblemente” Estremadoiro (2008: 189).

2.1.3. Características de los tipos y estilos de comunicación

Al hablar del poder de la comunicación y su relación con el liderazgo es inevitable ocuparse de las relaciones interpersonales, este andamiaje depende, en gran medida, de la calidad del estilo para comunicarse, muy lejos de lo que constituye modelos y estilos para ejercer la comunicación en cualquier escenario es imprescindible comprender el rol que nos corresponde como docentes dentro de la vida institucional, más aún si se trata de instituciones educativas donde la comunicación es un factor que permite que los hechos puedan trascender hasta en los alumnos, muchas veces por razones culturales.

Para Robbins (2004) existen “varios tipos de comunicación, los mismos son: oral, que refiere a la comunicación que utilizan las personas comúnmente, a través del habla; escrita, la cual podría verse como más formal, pero que se expresa a través de cualquier medio que transmita palabras o símbolos escritos; y por último la comunicación no verbal, no representa acciones orales ni escritas, sino que se expresa por el lenguaje corporal y la entonación verbal en algunos casos” partiendo de esta concepción aun cuando parezca simple no deja de ser importante para construir un estilo formal o no formal, ¿cuál de ellos es el más adecuado para la vida institucional de los colegios? Esta pregunta nos

permite plantear varias posibilidades que permitan básicamente el cultivo de las relaciones interpersonales porque el estilo por el estilo o el modelo no existiría si las relaciones interpersonales no se gestionan desde adentro de las instituciones. Esta aseveración es contundente para la vida institucional.

Definitivamente se alude al contexto en el cual se desarrollan las escuelas, en nuestro medio se registran escuelas rurales y urbanas, cada una de ellas tienen elementos particulares que registran modos y formas de notar el poder donde “los estilos de comunicación interpersonal que acontecen dentro de las organizaciones, desde el punto de vista actitudinal de quien emite la información y, la clase de percepción que del mensaje hace, a su vez, el receptor”. Kinichi y Kreitner (2003: p. 50), es evidente que cada quien parte de algo muy particular, se trata de dos personas que tienen mucha participación mediante la comunicación dentro de un contexto determinado.

Estos autores, además añaden que los estilos son: “asertivo, expresivo y de mejoramiento personal, basado en el concepto ético de que no es bueno ni malo violar los derechos humanos básicos propios o de los demás, como el derecho a la libre expresión o a ser tratado con dignidad y respeto; agresivo, expresivo y de mejoramiento personal, además trata de sacar ventaja injusta de otro; y no asertivo, que finalmente se caracteriza como aquel donde incide la timidez y negación de la propia persona”. Por lo visto se trata de tres formas de conceptualizar la comunicación, desde la asertividad, expresividad y el avivamiento de la mejora continua, los tres estilos dependen directamente del tipo de actitudes de los miembros de la institución, hablar de asertividad desde la comunicación como estilo implica demostrar un conjunto de capacidades para “saber comunicar” en el lugar de la otra persona, el carácter predictivo de la respuesta o reacción es obligatorio prever, de no hacerlo no sería asertividad.

El papel de las comunicaciones dentro de cada institución no puede dejar de lado el papel de las funciones que cumple el lenguaje en su misma naturaleza sin hablar de estilos, el despliegue de capacidades para comunicar apela siempre a la función expresiva para hacer que la comunicación sea una característica basada en el emisor, con cierta tendencia a comprender que los estilos de comunicación se basan en las actitudes de las personas la expresividad es un atributo muy propio de las personas pero no siempre se es consciente de esta potencialidad, al hablar de estilos de comunicación necesariamente se habla del estilo de las personas que se interrelacionan dentro de un espacio determinado; por lo tanto, cuando un funcionario, docente, jerarca, directivo tiene “una forma” de comunicar y considera que es lo más correcto, los demás subordinados entienden que es de este modo y se insta un estilo, precisamente este estilo muy peculiar no admite otras formas, por ello la idea de estilo, en este caso el nivel de expresividad se convierte en una importante forma de comprender que se puede ser muy expresivo ya sea siendo formal o no formal. Por otro lado, está el estilo de mejoramiento permanente y continuo dentro de cada institución, esta idea como estilo implica el desarrollo de una cultura basada en el análisis y reflexión de los modos de comunicación institucional, cuando una persona pertenece a una institución asume que tiene un modelo o se desarrolla dentro de paradigmas comunicativas, cuando éstos cambian por razones propias del proceso evolutivo también cambian las perspectivas, estas se convierten en actividades permanentes lo que obliga que todos cambien según sus expectativas y motivaciones, los procesos de cambio generan otros cambios y consecuentemente la mejora continua es prevalente en todo proceso.

Los procesos de cambio son naturales y periódicos dentro de las instituciones, de este modo se entiende que las instituciones con cierto dinamismo en su gestión están en constantes cambios, lo cual se convierte en un estilo de comunicación que explica de todos modos que

“el cambio” es una forma de vida institucional desde la valoración de la comunicación.

2.1.4. La comunicación como teoría.

La variable comunicación ha sido tocada siempre como un elemento teórico y hasta la fecha se concibe de este modo; sin embargo, la idea de entenderla como teoría y aplicarla a la gestión de estilos es pertinente toda vez que las organizaciones educativas requieren de puntos de partida para modelar una gestión de calidad, por otro lado, ninguna institución por pequeña que sea podría renunciar a la teoría de cualquier ciencia, no obstante, no se piensa que la comunicación lo sea, pero sí hay autores de respetable posición al respecto, ¿por qué plantear esta idea que cuestiona si la comunicación es ciencia o no? Porque se trata de formas de saber convivir dentro de espacios determinados, el desarrollo profesional de las personas depende mucho de las concepciones que haya desarrollado, el papel del docente o de cualquier directivo debe desarrollarlo pensando siempre que se trata del papel de la ciencia, no existe otra salida al margen del tipo de conocimiento que exista o se administre; por lo tanto, es necesario acercarse al umbral de la ciencia con la finalidad de garantizar la calidad del servicio. Esta construcción científica es un aporte para cualquier estructura organizacional, en este caso se trata de instituciones educativas que pueden desarrollarse mediante modelos sociales basados en la comunicación pese a que “la pluralidad de significaciones que contiene nos coloca ante una dificultad de envergadura si nos proponemos especificar un ámbito de referencia.

Aparentemente el tema de la comunicación al interior de las instituciones educativas de cualquier contexto puede ser simple; sin embargo, es necesario deslindar, conceptualmente, esta categoría dado que muy a menudo no se distingue o se habla de modo relativo. Véase el siguiente aporte:

Baylon y Mignot, (1996: p. 47), hace por primera vez referencia a la relación entre “comunicar” y “comunicación” aparecen en la lengua francesa y el recorrido en lengua inglesa es muy similar en la segunda mitad del siglo XIV con el sentido básico de “participar en”, muy próximo al latín “comunicare” (participar en común, poner en relación) (Winkin: 2001: p. 11). Hasta el siglo XVI el sentido adjudicado a la comunicación, está muy próximos a “comulgar” y “comuni3n”, t3rminos m3s antiguos pero tambi3n procedentes de “comunicare”.

El contraste de las ideas que fluyen para explicar el sentido de las categor3as es importante, el dinamismo de los aportes desde lo m3s antiguo ha tenido un comportamiento muy disciplinado desde su concepci3n y que la escuela no ha valorado desde siempre, el rol de la comunicaci3n siempre ha sido muy prevalente para el ejercicio de cualquier funci3n. El planteamiento revela el poder del concepto y su aplicabilidad pr3ctica desde una concepci3n din3mica, hist3ricamente hablando se puede deducir que la variable comunicaci3n es muy compleja no solo porque se asocia al liderazgo sino que, en s3 misma es compleja, se puede pensar que la comunicaci3n como proceso no estar3a en condiciones de consolidarse con teor3a porque dentro de la pr3ctica del liderazgo no siempre se la asoci3, objetivamente se trata de un proceso con amplio bagaje conceptual que ha permitido que el liderazgo sea muy largo o no identificado; no obstante, nunca ha dejado de vivenciar el proceso de interrelaci3n entre las personas.

El origen de los estilos y formas de comunicaci3n en cualquier contexto, es decir, la naturaleza de la asertividad, el poder de la expresividad y la mejora continua dentro de la gesti3n son complementos que particularizan el rol del emisor y receptor durante el ejercicio o no del liderazgo. La defensa del argumento de que la comunicaci3n se relaciona con el espacio que la teor3a determina es hasta contradictorio porque todo proceso est3 vinculado a un sistema, al respecto Bertalanffy (1976) al sostener la “teor3a general de los sistemas” intenta ingresar en el debate porque su prop3sito es *“investigar los principios que se*

emplean para los sistemas en general, sin preocuparse de su naturaleza física, biológica o sociológica”; sin embargo, las relaciones físicas, biológicas y sociológicas establecidas dentro de un sistema dependen mucho de las formas comunicativas como elemento de todo sistema.

Dentro de cada institución educativa se tejen sistemas complejos y muy creativos pero no siempre son sostenibles debido a que la comunicación como sistema no funciona o el ejercicio del liderazgo es muy frágil, esta particularidad hace posible comprender que como teoría se aplica a situaciones diferentes, mientras que una empresa transnacional tiene “un sistema” certificado y reconocido mundialmente, de allí la existencia de los ISOS y sus versiones, en una institución educativa que cuenta con los tres niveles, cuya población supera los cinco mil estudiantes, donde los docentes no se conocen lo suficientemente o donde existen sectores muy marcados por un sistema de creencias surgen patrones sociales que rigen ponderadamente; sin embargo, se diseñan «sistemas más operativos» muy ligados al sentido común donde la comunicación es vital como un hecho social que tiene arraigo en su propio estilo institucional o personal, con este dinamismo del ejercicio profesional se crean otros sistemas domésticos de comunicación. Los estudios han tratado de definir modelos o sistemas de comunicación con otros propósitos; sin embargo, no han dejado de relacionar la naturaleza de «la empresa» con las formas de comunicación, los esfuerzos son importantes.

Shannon elabora su teoría matemática de la comunicación y sostiene que “su modelo, que es puramente lineal, se opone al modelo circular de Wiener, como consecuencia de su trabajo en la Bell Telephone y la búsqueda de los ingenieros de mejorar el rendimiento del telégrafo.

La disputa por la prevalencia de los modelos comunicativos y su relación con otras variables siempre estará al pie del propio liderazgo, los autores buscan su propio liderazgo con su esfuerzo por definir o redefinir su propia teoría, este ejercicio académico de los autores solo explica que si

se trata de modelos o propuestas ninguno es ajeno a otros procesos como la misma comunicación.

Es evidente que la teoría de la comunicación tiene sustentos que acarrearán propósitos de los autores, desde la perspectiva de la gestión escolar se extrapolan con la finalidad de entender el comportamiento de los actores frente a esta posibilidad de entenderla como sistema dentro de otro con más o menos importancia. Esta interesante extrapolación al plano educativo a nivel de investigación implica, según Cardoso (1999), “abordar la investigación educativa desde la comunicación no verbal como un sistema muy propio que rompe todo esquema convencional y extremando el uso del idioma al margen de todo propósito.

En el plano de la comunicación verbal existe un objetivo que pretende reconocer, registrar y sistematizar tanto las expresiones faciales y corporales, los movimientos de los cuerpos, los efectos emocionales y hasta la construcción (no verbal) de conceptos abstractos que se presentan en cualquier circunstancia o dentro de un salón de clases donde se establecen las relaciones: docente–docente; docente-alumno; directivo-docente; directivo-directivo; etc. Estas relaciones son atípicas desde el encuentro entre protagonistas porque cada quien tiene su estilo muy propio, dentro de esta perspectiva la construcción del lenguaje corporal así como los distintos sistemas de símbolos que implica ese lenguaje es definitivo dentro de cualquier sistema común porque se busca determinar el significado atribuido y real de cada gesto cuando se produce el hecho comunicativo, movimiento o expresión corporal dentro de un contexto definido como el proceso enseñanza-aprendizaje. Todo este procedimiento teórico de respaldo a nuestra investigación se puede sintetizar del siguiente modo:

1. La manifestación de los estilos de comunicación se definen como un proceso intencional, voluntario y consciente que se debe desarrollar dentro de las instituciones educativas de acuerdo a los patrones

establecidos, no por ello dejan de ser sistemas convergentes que permiten el desarrollo interno y externo.

2. La demostración de los estilos permitirá que las organizaciones tengan ciertos márgenes de diferencias entre sí porque no se abandona la idea de que la comunicación es un proceso muy dinámico con atributos particulares que hace uso de diversos medios sin considerar su naturaleza para ejercer el mismo liderazgo.

3. Desarrollar la misma gestión desde la valoración del proceso comunicativo dentro de cada institución educativa es definir el rol del comportamiento humano desde donde le corresponde, se trata de un factor que genera el surgimiento de otros factores como el liderazgo, la comunicación es el producto humano y cualquier comportamiento humano es comunicación, esta inusual antítesis al proceso mismo no podría ser indisoluble y no aplicable a los sistemas como las escuelas pequeñas en cada parte de la región Amazonas.

4. En esta misma línea (Watzlawick, 1983) sostiene: «la comunicación está indisolublemente ligada a la vida organizacional en todos sus aspectos tanto la dimensión institucional como la interpersonal e intrapersonal»; por lo tanto, esta ligazón la hace muy particular entenderla como sistema propio de la gestión. La condición indisoluble es aplicable a todo tipo de comportamiento con liderazgo sin él. Esta propiedad es definitiva para los actores que participan dentro de las instituciones.

2.1.5. Estilos de comunicación

Las formas peculiares de hacer prevalecer la comunicación dentro de las instituciones educativas son manifestaciones propias que corresponden a todo sistema formal o no formal. Cada persona tiene la posibilidad de empoderarse con su propio estilo, en el contexto del liderazgo directivo

o el mismo ejercicio directivo es muy particular, con ello se configura la naturaleza de la comunicación para que por medio de ella se pueda demostrar cierto tipo de liderazgo, estas dos variables son interdependientes, al respecto Pascuali (2008) sostiene que *“un modelo lineal anota que una comunicación que se genera de manera directa es más atendible por la audiencia que capta, de aquellas que no tienen una connotación y significado perceptible, con esto no hacemos más que recalcar que la comunicación para llegar a estar presente debe hacer uso de las estrategias de atención personal”*. Las anotaciones de Pascuali hacen una fuerte referencia a la «atención personal», se trata de un sello original de cada individuo, en este sentido, los estilos de comunicación son marcas individuales que asumen modelos o se adaptan a los hechos sociales en los cuales se desarrollan las escuelas y con ello el mismo liderazgo. La linealidad de Pascuali ostenta una forma de comprender las relaciones humanas mediante la comunicación con estilo lineal, no se trata del sentido de jerarquía dentro de la institución porque la comunicación puede adoptar cualquier estilo, dependiendo de quién la desarrolla. Por ejemplo, Caballero (2001) considera que:

“una forma es considerar de qué manera se puede llegar a un público tan diverso en características e intereses de información, para lo cual se puede aprovechar estrategias que consideren la escucha activa, la comunicación asertiva, la comunicación expresiva, la comunicación tolerante, que como menciona están presentes en la comunicación docente...”

Las instituciones educativas de Amazonas, si bien se corresponden con un solo modelo también tienen poder dentro de sus propios procesos comunicativos, la vivencia de los procesos depende mucho de las formas de percepción sobre el cultivo de las relaciones humanas y sobre ellas ejercer el poder del liderazgo, la alusión a las tres formas de prevalecer desde la misma comunicación es importante porque denota un estilo que, circunstancialmente, se puede utilizar oportunamente.

Comunicación asertiva

Anteriormente se ha sostenido que el establecimiento de la comunicación asertiva contempla las actitudes de las personas en cualquier circunstancia, comunicarse asertivamente es un estilo que se basa en el desarrollo de actitudes para dejarse comunicar particularmente, asumir asertivamente ciertos comportamientos frente al interlocutor depende mucho de un marco axiológico con el cual se puede desarrollar el mismo liderazgo sin desdeñar el poder del mismo, los niveles de asertividad dependerán mucho hasta de los conceptos que han permitido sostener ciertas formas de comunicación institucional, Sánchez (2003) nos dice que la asertividad es:

“una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia”.

Las cuatro características que forman parte de la definición permiten comprender el poder del estilo propio de cada persona. Los cuatro atributos que encarnan el estilo asertivo de la comunicación se sustentan en el nivel consciente del emisor porque se trata de un estado racional de hacer comunicación dentro y fuera de la institución, este enfoque solo caracteriza el rol del emisor y las condiciones de la misma comunicación. Por ejemplo, una comunicación cargada de emociones sin desconocer el nivel de expresividad no podría definir el estilo de la misma porque puede ser la demostración extrema del poder del líder al amparo de las responsabilidades.

El cultivo de la comunicación asertiva institucional no puede dejar de ser respuesta a los procesos conscientes, dejar esta forma natural de comunicarse no sería una respuesta formal a las necesidades que tiene el interlocutor dentro del proceso comunicativo, no se discute las formas si éstas son formales o no formales, se requiere que solo sea consciente.

Por otro lado una comunicación congruente depende de la naturaleza del contexto, definir el estilo de comunicación en base el nivel de congruencia es una idea importante porque busca que siendo estilo tiene que ser congruente en todo sentido de la palabra, toda vez que la congruencia depende mucho del manejo del lenguaje ya sea escrito u oral, la congruencia de la comunicación como parte que configura el estilo de comunicación es la demostración de una serie de habilidades para determinar los demás sujetos del proceso comunicativo. Por otro lado, se considera la claridad como parte del estilo debido a que el emisor requiere de todo tipo de habilidades para poder codificar el lenguaje con la finalidad de diseñar todo tipo de mensajes, en esta oportunidad la claridad depende mucho de la capacidad léxica de los individuos para encarar la comunicación sus características propias dentro de las instituciones educativas. El desarrollo de habilidades para lograr ser sensibles al lenguaje del interlocutor al mismo estilo depende mucho de otras capacidades vinculadas al desarrollo de la capacidad de hablar o escribir, la existencia de parámetros, al parecer, son una barrera para el mismo proceso, hasta el momento existen aproximaciones que estiman la capacidad de un profesional para el uso del lenguaje. Primo⁵ sostiene que «los hablantes solo emplean 300 palabras para el proceso de comunicación», este delicado y complicado dato solo representa el uso cotidiano de un lenguaje reiterativo en cualquier circunstancia dentro de la gestión escolar. Si se juzga la claridad del lenguaje se debe comprender que forma parte del estilo de comunicación, en este caso, se puede acusar que se trata de la comunicación asertiva que se basa en el estilo del lenguaje.

La asertividad no podría ser ajeno al mismo humor para comunicar mientras que otras líderes pueden ejercer su propio poder sin apelar al humor pero sí al estilo de los términos formales del poder del lenguaje.

⁵[Http://zonadelescribidor.blogspot.pe](http://zonadelescribidor.blogspot.pe).

Otras de las razones que permiten caracterizar la comunicación es la búsqueda del equilibrio en todo contexto, es decir, el emisor debe demostrar actitudes para mostrarse con equilibrio emocional para defender su papel como emisor tanto al escribir como al hablar como parte del proceso de comunicación.

La corriente conceptual de este estilo es muy recurrente porque se asocia a las actitudes y formas particulares de ser y existir asumiendo el papel de líder, es evidente que, muy al margen del poder del mismo liderazgo, la comunicación es una variable que define estados de la persona desde lo emocional. Peroné (2001) sostiene que toda comunicación asertiva: “es una manera de comunicarle a tu familia sobre tus derechos, sentimientos, necesidades, pero de buena manera”, esta atingencia es importante porque apela al estilo y sin desconocer el arraigo que tiene sobre el interlocutor, cuando una persona desea comunicarse, según Peroné, debe pensar más en el receptor antes que en su condición como emisor porque todo acto comunicativo busca una respuesta para lo cual se crea el lenguaje, considerar esta posibilidad implica el desarrollo de la forma asertiva para asumir posibles repuestas o reacciones que se puedan presentar. La condición eventual a priori del interlocutor demanda ciertas condiciones cognitivas para estar seguro de lo que se habla o se escribe; por lo tanto, vivir dentro del hecho comunicativo exige competencias para tener éxito frente a cualquier propósito dentro de las instituciones o fuera de ellas.

Desde otra posibilidad, Martínez (2004) señala que la asertividad como cualquier otra habilidad humana, *«es susceptible de aprenderse, entrenarse y mejorarse. Esto se consigue mediante las técnicas denominadas entrenamiento asertivo»*. El desarrollo de estas capacidades no se logran en primeras instancias porque todo es un proceso, un directivo tiene madurez y la capacidad suficiente para encarar, con inteligencia, las mejores posibilidades exitosas de comunicación.

Según Martínez resulta imperativo comprender que el papel de la comunicación asertiva es un estilo que deviene de un entrenamiento, es decir, cuando una institución educativa manifiesta serios problemas de comunicación se debe plantear mecanismos de entrenamiento para mejorar el estilo y el clima institucional mediante las relaciones interpersonales. La postura de Martínez es importante porque define el estilo como una acción prevalente para mejorar la comunicación configurando un estilo propio y secular de cada individuo, esta idea es muy importante porque cada directivo alterna sin perder su condición de individuo y como tal es una individualidad; no tendría que parecerse a otros individuos, de ninguna manera, los interlocutores tampoco exigirían los mismos parámetros. Estas formas de comunicación se manifiestan cuando se carece de estilo para acusar problemas institucionales. Los estilos coexisten por medio del lenguaje donde salvan posturas y responsabilidades. Por ejemplo, es muy frecuente: «un docente nombrado hace lo que quiere porque sabe que la tiene segura; un contratado, en cambio, es como escobita nueva...»⁶. Es evidente que las prácticas del uso del lenguaje atenta contra la calidad de la comunicación ya que depende mucho de las concepciones que se hayan desarrollado dentro de las instituciones educativas.

El escollo del lenguaje en el ejemplo anterior define el estado de la comunicación y el arrastre de prácticas nada halagadoras para los que pretenden el liderazgo porque exige profesionales preparados para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración.

⁶ Testimonio logrado en muchas circunstancias, con fuerte incidencia antes del proceso del marco de la nueva Ley de Profesorado en la que solo se designa al docente. Hasta antes de entrada la ley, un docente asumía que su nombramiento era suficiente para adoptar comportamientos distintos a los docentes contratados.

Cualquier expresión puede demostrar una serie de limitaciones tanto de quien las profiere como de quien las escucha, muchos docentes obvian el valor de promover el comportamiento asertivo en el plano comunicativo porque piensan que solo se trata del desarrollo de actitudes. Algunas personas que se oponen al entrenamiento para lograr la asertividad responden a un estado propio de entender que no es una herramienta útil, esta cuestión solo define el comportamiento poco o nada asertivo frente al agresivo porque solo se funda en la idea de las actitudes para encarar el desarrollo institucional con ideas creativas

Cuando los docentes intentan discernir el concepto de la palabra “asertividad” imaginan que sus pares demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva, no se trata de eso explícitamente porque ser asertivo en el plano de la comunicación implica necesariamente ser inteligente cuando se habla o cuanto se escribe. La necesidad de entrenar a alguien para ser asertivo cuando se comunica significa cambiar en un docente que se configura como un docente calculador y manipulador, que intenta controlar a los otros con el objeto de lograr fines egoístas.

El comportamiento de los docentes normalmente fluctúa entre la pasividad y la agresividad pero el comportamiento asertivo curiosamente se ubica entre esos dos extremos pero requiere de muchas actitudes positivas. Esto quiere decir que el estilo asertivo está en equilibrio que permite actuar positivamente. El control emocional es fuerte para asumir, de cierto modo, un comportamiento como líder.

El desarrollo del liderazgo basado en la comunicación, encuentra en ella misma más de un argumento para desarrollar el poder mediante la toma de decisiones, de allí que ser un directivo asertivo implica la actuación asumiendo los valores humanos que cada docente ha desarrollado dentro de su marco axiológico y que solo pueden ser beneficiosos para la configuración del estilo de comunicación interpersonal dentro de una institución educativa. Es evidente que no puede ejercerse el liderazgo si es que no hay algunas formas de comunicación asertiva como estilo que

caracteriza el rol directivo.

Se ha reconocido lo suficiente que toda persona ejerce los derechos y deberes frente a la institución mediante comportamientos asertivos, por ello se aprecian con prontitud la cercanía hacia los valores para promover el desarrollo de conceptos en torno a una cultura institucional asumiendo altos niveles de autoestima y habilidad para manejar y desarrollar las relaciones interpersonales efectivas.

El cultivo de un clima institucional adecuado en base a los estilos de comunicación permitirá que los docentes puedan lograr sus muchos beneficios sin perjudicar a otros o ir en contra de los derechos de los demás. La comunicación asertiva como estilo y sus atributos ayuda a que los docentes puedan controlar su comportamiento profesional demostrando que pueden ser menos temerosos y más expresivos sin llegar a demostrar indicios de agresividad y hostilidad. Estas son evidencias de que la comunicación en sus diversas manifestaciones se constituye en una herramienta complementaria al liderazgo, sin importar los estilos o sin discriminación de los mismos.

Las actuaciones profesionales o personales dentro de la gestión escolar demanda el uso o apropiación correcta del estilo de comunicación asertiva porque permite establecer un balance de poderes entre los integrantes que sostienen conflictos de diversa naturaleza de tal manera que cada uno obtenga provecho de la interrelación. Los estilos de comunicación como variable de estudios y su relación con el liderazgo son importantes como parte complementaria que coadyuva al desarrollo institucional debido a que la comunicación asertiva no pretende el sometimiento a terceros, no tiene ese propósito porque el clima institucional o escolar no requiere de docentes o directivos sometidos al poder del liderazgo en sí mismo; es todo lo contrario porque solo permite asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos que se dan al interior de las instituciones educativas.

La naturaleza de un estilo y su relación con el liderazgo se caracterizan

por el estado en que se produce la comunicación asertiva, un estilo no permite salvar situaciones extremas, al contrario las controla. El propósito principal de la comunicación asertividad consiste en mejorar la autoimagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales para luego configurarse como estilo comunicativo de la institución. El comportamiento asertivo docente optimiza la contribución del docente a la organización y en general a la mejora de un contexto social.

Comunicación expresiva.

A diferencia del estilo anterior encontramos formas y formas de entender la naturaleza humana cuando trata de comunicarse como corresponde, sin pretender que este estilo sea mejor o muy similar al asertivo tendríamos que decir que, por su analogía, depende mucho del docente o directivo que ejerce el liderazgo para mejorar la gestión.

Las acciones de la comunicación expresiva se presentan como estilo comunicador que se desarrolla o se manifiesta cuando un docente socialmente hábil es proclive a las adaptaciones y a las mismas exigencias que el contexto de la institución educativa exige. Asumir el control de estas formas de comunicación explicaría notoriamente a la reducción de cuadros de salud emocional como la ansiedad. Saber comunicarse verbalmente, saber escuchar son manifestaciones inmediatas de este estilo, para Peña (2001) la comunicación expresiva no es otra cosa que *"la habilidad para estar consciente de reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás"*. La búsqueda de estas formas y atributos de la comunicación se relacionan intrínsecamente con las emociones de las personas, lo que hace suponer que el liderazgo solo puede trascender si el nivel de expresividad sea de tal modo. La búsqueda de los sentimientos en todas las personas es intensa y se debe a que el ser humano no puede actuar ajeno a los sentimientos de sí mismo y de los demás, la demostración

de sentimientos puede negar el estilo mismo de la comunicación y por ende del mismo liderazgo.

El desarrollo progresivo de la comunicación expresiva implica una mejor comprensión del comportamiento y de la forma de tomar decisiones de la persona con la que estamos tratando desde todo punto de vista porque el arraigo del estilo determina el estilo mismo de liderazgo. Toda persona tiene la misma posibilidad de comunicarse con ciertos estilos, es inobjetable para cualquier proceso de comunicación, por otro lado, es necesario comprender que la comunicación expresiva o cual sea es la demostración de las habilidades para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás y responder correctamente a sus reacciones emocionales. El entendimiento es el racional comportamiento humano para ejercer poder mediante la inteligencia que se expresa mediante la comunicación, por ello, quienes tienen capacidad de liderazgo, suelen tener esta capacidad muy bien desarrollada, quiere decir que este estilo se vincula con el liderazgo, se considera como un antecedente. Los estudios demuestran que esta capacidad suele darse muy a menudo en el género femenino de la especie humana, quizá por el hecho biológico de tener y cuidar los hijos, aunque no es privativa del mismo. Para Ríos (2003) La comunicación expresiva descansa en una serie de características como:

- *Interés por conocer al otro, sobre todo información acerca de sus datos personales, datos familiares, sus gustos y el uso de su tiempo libre.*
- *Reconocer expresiones y sentimientos del otro a través de la diferenciación de sentimientos de tristeza, enojo y alegría.*
- *Comprender los pensamientos de los demás.*
- *Acostumbrarse a aceptar la perspectiva de los demás y aceptar la existencia de formas de pensar diferentes a la de uno.*

En el contexto anterior se define el estado de la comunicación expresiva en relación con los estados emocionales de las persona que ejercen poder y sus relaciones son más dinámicas, no existe estilo mejor o peor cuando se compara, al igual que los estilos de liderazgo se puede ser asertivo si es que hay necesidad; caso contrario se puede ser expresivo aunque evadiendo la asertividad, cada estilo de comunicación le corresponde a aquellos docentes capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, cada directivo que sabe comunicarse puede erguirse como un líder natural, ellos se privilegian del reconocimiento social y popularidad porque que se asiente el poder de la expresión para atender necesidades, es así como surge el proceso de empoderamiento que con mucha anticipación permite que sus pares sean conscientes de ellas. Un líder es una persona con potenciales condiciones para ejercer el poder, desarrolla un enorme potencial para saber identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que se le ofrece en determinadas oportunidades de cara a la gestión escolar.

Comunicación de cambio permanente.

En contraste con los dos estilos anteriores es importante notar que el proceso de comunicación tiene sus propios momentos como recurso para el ejercicio del liderazgo, apelar o buscar cambios permanentes se convierte en una característica insoslayable para desarrollarse en medio del propio liderazgo, la comunicación como cambio permanente es una característica muy ligada a la tolerancia como un valor sociocultural debido a que el proceso mismo de cambio depende de la capacidad de tolerancia, en páginas anteriores se había dicho que los estilos dependen mucho de las actitudes, es razonable porque hasta el mismo liderazgo tiene la misma posibilidad, un líder sin actitudes no tendría éxito en cualquier contexto, es inobjetable; sin embargo es necesario anticipar algunas consideraciones conceptuales básicas para defender la idea bajo la siguiente afirmación: todo proceso de cambio se asume con mucha tolerancia debido a que ser tolerante implica considerar que los cambios son permanentes. La Real Academia Española la define

como la «*acción y efecto de tolerar, es decir, sufrir, llevar con paciencia*»; sin duda, basándose en su derivación etimológica. Añade también: «respeto o consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras». La base del amplio sentido de la tolerancia como concepto filosófico se puede aplicar a la idea de que la comunicación que cambia y genera procesos cambiantes requiere de personas tolerantes predispuestas al poder del cambio, las percepciones sobre los cambios son muy variadas aunque esta condición sea muy natural dentro de cada institución, la tolerancia se debe cultivar para vivenciar el estilo de comunicación cuyos cambios son permanentes; sin embargo, el “respeto o consideración” resulta limitado y limitante dentro de una institución que no tiene estilo de comunicación y además tiene personas poco tolerantes.

Dentro del desarrollo de una cultura institucional basada en el ejercicio de los estilos de comunicación el concepto de respeto y la consideración es tan solo el comienzo que debe ser prevalente puesto que se trata de un estilo. El ejercicio de un estilo de comunicación para la mejora de la gestión institucional es un proceso que sirve para convocar y promover los puntos de vista diferentes en el seno de la institución educativa mediante el cultivo de las relaciones interpersonales.

La comunicación *de cambio permanente* según Zanabria (2006) es definida como “el respeto y la consideración por las opiniones y acciones de los demás; y como el margen o la diferencia que se consiente en la cantidad o calidad de las cosas u obras contratadas”. También añade: “es la capacidad de resistir, de soportar todo lo negativo de una relación”. Este estilo registra una serie de antecedentes muy ligados a las formas de ser de cada persona que intentan alcanzar la tolerancia como un atributo del estilo, por ello, Gonzales precisa: “el cambio es natural y va con el sí esencial que impulsa al cambio fluidamente y a la integración social. El cambio es un requisito de la libertad, que es propia de la vida humana. No es una ofrenda ni un sacrificio por los demás”, esto quiere decir que toda persona puede tener actitudes elaboradas y aprendidas

dentro de su estructura mental pero son los cambios los que generan otros cambios que requiere de personas tolerantes. El autor precisa además: “podemos tener una actitud de tolerancia elaborada, aprendida, estructurada e intelectual, que no tendrá nunca la calidad y la riqueza de aquella que nace del corazón” porque asumir un cambio como estilo comunicativo implica demostrar muchas habilidades sociales para la gestión con estilo, una persona no puede gestionar estilos si no tiene la capacidad para tolerar los cambios bruscos o progresivos. Por otro lado Patiño considera que “admitir los cambios implica cierta dosis de tolerancia, es un margen de aceptación que busca su límite y es sin duda la moral, entendida como los principios determinantes del tipo de relaciones en que se va a desenvolver un grupo humano, con sus valores consecuentes”, queda claro que los cambios desde la comunicación para gestionarlos como estilos requiere de personas con un marco axiológico prevalente, no puede haber una cultura con privilegios en la comunicación si es que no se ha cultivado la tolerancia como un valor capaz de modificar y resistir las conductas humanas cuando se gestiona procesos educativos. Una de las tantas formas de comunicación basada en estilos debe descansar necesariamente en un valor que resalte el poder de las personas que asumen los cambios sin alterar sus valores, un docente que procura una cultura del desarrollo basado en los cambios permanentes debe asumir que las exigencias son mayores y exige otros perfiles profesionales, por ello Egúsqiza admite que la tolerancia “es la proyección social que va con la mejor comunicación y guarda meticulosamente un estilo que busca la integración y desarrollo personal pero no cabe en nuestro mundo interno en función de la vida considerada como perfeccionamiento constante” pese a que se trata de cambios constantes como estilo comunicativo.

Para Estanislao Zuleta (2000), en la comunicación de cambio permanente el llamado “respeto de cambio permanente significa tomar en serio el pensamiento del otro: discutir, debatir con él sin agredirlo, sin ofenderlo, sin intimidarlo, sin desacreditar su punto de vista, sin

aprovechar los errores que cometa o los malos ejemplos que presente, tratando de saber qué grado de verdad tiene; pero al mismo tiempo significa defender el pensamiento propio sin caer en el pequeño pacto de respeto de nuestras diferencias”. Siempre consideramos que discutir ideas implica ser invasivo relativamente, muy por el contrario el verdadero respeto exige que nuestro punto de vista, sea equivocado total o parcialmente, sea puesto en relación con el punto de vista del otro a través de la discusión asumiendo que ser tolerante es un atributo necesario en el proceso de comunicación. Considera además que “la tolerancia, a su vez, es el punto de apoyo para que el líder desarrolle una actitud proactiva ante el conflicto y su modo de resolución. Sin embargo es muy notorio que en el plano personal la intolerancia se manifiesta principalmente en actitudes y posturas conceptuales que por rígidas consideramos incuestionables, y obligan al individuo a sacrificar la oportunidad de avanzar mediante la evolución”, esta posibilidad no encarna responsabilidad dentro de la gestión ni mucho menos la seguridad del estilo para comunicarse y lograr las mejores relaciones interpersonales. Como es evidente, cuando se habla de estilos de comunicación siempre se tocarán otros temas colaterales muy ligados al comportamiento humano con manifestaciones de serias contradicciones, por ello Rodríguez (2006) precisa que: “otro comportamiento de intolerancia en el plano personal lo encontramos en quienes se reprochan a sí mismos errores o situaciones bochornosas ocurridas hace mucho tiempo, lo cual les impide hacer una aproximación feliz al pasado, quebrantan su bienestar presente y menoscaban su autoimagen a través de un hecho inmodificable”. La tolerancia como atributo de la comunicación permanente en el plano personal permite observar el pasado meticulosamente y sin rencores para fortalecer la auto imagen como argumento del bienestar presente y el crecimiento futuro de la institución. Sigue el autor: “la comunicación de cambio permanente desarrolla el espíritu de unidad; facilita la cooperación y la interacción. Aumenta el grado de confianza entre los miembros de una organización por la mayor apertura de cada uno”. Este tipo de

caracterizaciones facilita que el debate de ideas, acciones, proyectos y programas de la institución que le permite ciertas manifestaciones de la vida disminuir el tono emocional y la agresividad en la comunicación, de tal manera la hagan una comunicación estéril y sin reacciones para cualquier cambio. Se tiene que reconocer que cualquier tipo de opinión merecen respeto; en consecuencia, se construye el estilo de comunicación, el respeto por un ideario ajeno merecen las atenciones desde todo punto de vista, cuando se logre esta posibilidad las instituciones educativas estarán en condiciones de sostener que gozan de un estilo de comunicación.

Los aporte a esta parte del trabajo con importantes, ello permite sostener que “la comunicación de *cambio permanente* tiene que partir necesariamente del principio fundamental de que nadie es dueño de la verdad absoluta, porque cada uno tiene una visión singular de un determinado hecho o fenómeno. La Tolerancia, además, se da como consecuencia de la disminución de la sobrevaloración de los resultados y la impaciencia para obtenerlos. Implica, también, asumir una perspectiva trascendental, filosófica y espiritual de nuestra existencia” (Sánchez 2011: 156).

Todo lo demás disminuye en importancia. En la Tolerancia, está la conciencia del cambio continuo de cada uno de nosotros y de nuestras circunstancias. Lo que sea de mayor validez para una determinada percepción, dejará de tenerla para una percepción distinta o frente al cambio de dichas circunstancias. Podemos tener la gran seguridad de que nada es seguro, cierto ni previsible. No manejamos la globalidad ni la interacción dialéctica de los fenómenos que percibimos. La intolerancia va de la mano con la presunción del dominio del acontecer y del futuro y corresponde generalmente a cosmovisiones elementales, esquemáticas y emocionales. A través del ejercicio de la Tolerancia, se supera la identificación con las ideas, que resulta mucho más dañina que la identificación con las formas de la materia, las cosas, los bienes, el

poder o la fama. Entonces, la Tolerancia es una buena medicina para una mejor salud mental, individual y social.

Definición de liderazgo.

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Existen diferentes definiciones del término liderazgo, desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo, es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) la define como:

Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados (p.231).

Ambas definiciones, explican funcionalmente la labor de un líder en un contexto organizacional, resaltando la interacción líder grupo.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular

planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15).

Esa persona debe poseer un sentido muy bien desarrollado de asertividad.

Blanchard (2000), quien define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p.34).

En este contexto una institución educativa bien dirigida por el director tiene un enorme potencial, ya que es el producto de un crecimiento personal, que le permite conocer sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo actuar.

La clave del liderazgo del director de las instituciones educativas se encuentra en las fortalezas grupales de los demás trabajadores (docentes y administrativos) y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la comunidad educativa.

Stogdill (2001) lo define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Para Stodgill (2001) esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas: los empleados o seguidores, quienes por voluntad propia aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral. Esto hace ver que si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto implica que si bien los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

En tercer término, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

Y el cuarto término, es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral, se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información al respecto, a fin de que al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Por otro lado, Chiavenato (2006, p. 56) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales".

En este contexto el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa y el valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas. En este sentido, los desafíos que deben asumir las instituciones educativas deben estar orientados a que los líderes asuman habilidades comunicacionales al interior de la institución en pro de una adecuada gestión.

Vilar (2006, p. 26) define liderazgo como: El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de sus trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos.

Vilar (2006) enfoca el liderazgo desde la perspectiva transformacional, donde se involucra a los colaboradores a través de la identificación de roles y funciones, comprometiéndose y asumiendo responsabilidades delegadas, tornándose en líderes de su accionar laboral

James y Lindsey (2008) definen al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p.23).

Influencia que se torna en moldes de vida y acciones para sus seguidores.

Finalmente, Lewin (1940) referido por Foladori (2011, p. 3) define liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”. En tal sentido, se plantea la necesidad de ordenamiento, lo cual está en la naturaleza misma de la masa, quienes verán en la figura del líder la función necesaria, para direccionarlo.

Considerando lo expuesto, Lewin (1940) citado por Leiva (2011, p. 5) desde la perspectiva del enfoque conductual conceptualiza liderazgo como “la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos

manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores”.

Para Lewin el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto. De ahí que en el caso de los grupos bajo la conducción de líderes autocráticos y liberales, los grupos, no consiguen, los objetivos propuestos. En el caso de los líderes democráticos, en donde éste, está encargado de que los sujetos se incorporen al trabajo global, los grupos logran realizar lo que se han propuesto.

Lewin establece una concepción organicista, donde el grupo es un cuerpo, diferenciándose de aquellas definiciones que colocan el acento en cierta funcionalidad, que tiene que ver con la cabeza ya sea de un grupo o de una institución.

2.2 Teorías y Estilos de Liderazgo

En la investigación se citará dos de las teorías de liderazgo:

2.2.1 Teoría situacional o contingencial.

Según Robbins, Stephen P. (1999) refiriéndose a esta teoría sostiene que: “El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores (...). El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores (...). El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas” (8:358).

Esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que cuanto mayor sea la madurez mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa; esto en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de sus trabajos, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional. Al contrario, al subalterno inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para volcar sus energías en un mejor rendimiento.

De acuerdo con esta teoría los autores proponen cuatro estilos de liderazgo:

1. El informativo: aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación pero una gran orientación a la tarea.

2. El Persuasivo: cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea.

3. El Participativo: cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.

4. El Delegatorio: corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

En síntesis esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a como vaya desarrollando la madurez del subordinado.

2.2.2 Teoría del liderazgo transformacional.

En la actualidad se enfatiza con frecuencia de este nuevo tipo de líder, probablemente como respuesta a los enfoques situacionales, tratando de revalorar el estudio del liderazgo centrado en el líder como persona, por cuanto éste ha ido perdiendo importancia en la teoría al ser estudiado conjuntamente con las demás situaciones condicionantes del liderazgo, las tareas y los seguidores.

Se atribuye a Gerald Burns como el iniciador del concepto y como continuador a Bemard Bass, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), quienes consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos líderes que sean capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los retos del futuro. De ahí que Álvarez, Manuel (2001) define el liderazgo transformacional como:

“El rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización” (7:95).

De manera similar, Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005), nos dicen: “Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. (...). El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos” (10:355 - 356).

En efecto, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización. Asimismo, Palomo Vadillo, María Teresa (2000) define como: “la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados” (9:43)

Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005), establecen diferencias entre el liderazgo transaccional y transformacional.

Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional.

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiende a ser transitorio, ya que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede concluir o redefinirse. ➤ Promueven la estabilidad. ➤ Trata de satisfacer las necesidades individuales de los líderes como premio para completar una transacción dada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es más duradero, especialmente cuando el proceso de cambio está bien diseñado y ejecutado. ➤ Crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones. ➤ Inspira a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses en bien del grupo.

Fuente: Basado en Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F: Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, pp. 366 – 367.

2.2.3 Teoría de liderazgo transformacional - transaccional de Bass y Avolio

Esta teoría fue planteado por Burns en 1978 distinguiendo dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass [1999] citado por Mendoza Torres y Ortiz Riaga [2006]). Mendoza Martínez, Ignacio A. (2005) al respecto destaca lo siguiente:

“Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de ‘costo beneficio’. - Y continúa-. / El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar de grupo” (11:114)

En ese mismo orden de ideas Thieme Jara, Claudio P. (2005) enfatiza: “A diferencia de Burns, que conceptualiza liderazgo transformacional como el antagónico de liderazgo transaccional en un continuo, Bass plantea que los líderes exhiben una variedad de distintas dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional (Bass, 1985) (...)” (12:171)

Bernard Bass desde 1985 operativiza los conceptos convirtiéndolos en líneas de investigación. Y dado que los líderes en su desempeño directivo pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, proponen el modelo de liderazgo de rango completo “Full Range Leadership” (FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados las satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

Las dimensiones del modelo de liderazgo de rango completo de Bass y Avolio, fueron adecuadas y utilizadas en diversas investigaciones empíricas del campo educativo, dentro de las cuales podemos citar: Pascual y colaboradores (1993), Bernal (2000), Maureira (2004) y Thieme Jara (2005), entre otros. Y para el presente estudio consideramos estas dimensiones que fueron adecuadas por el investigador Ruiz Gilmar (2011).

2.2.4 Dimensiones de liderazgo transformacional.

a. Influencia idealizada o carisma (atributo y conducta)

Los líderes transformacionales desarrollan comportamientos que resultan en modelos de actuación para sus seguidores. Son admirados, respetados e inspiran confianza. Los seguidores se identifican con ellos y desean emularlos. El líder desarrolla estos atributos preocupándose de las necesidades de los otros por sobre las propias. Es consistente y demuestra niveles altos de ética y moral. Evita usar su poder en beneficio personal (Bass y Avolio, 1994, citado por Thieme Jara, 2005).

En cuanto a esta dimensión de acuerdo con Bass y Avolio (1989) citado por Mendoza Martínez (2005), el líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo. Y Yammarino y Bass (1990), los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores.

b. Inspiración motivacional.

De acuerdo con Mendoza Martínez (2005), el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez.

Orienta a los seguidores a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.

Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación de los equipos.

Pes i Puig (1989) citado por Thieme Jara (2005), señala las siguientes acciones como típicas de este estilo: tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

c. Estimulación intelectual

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para romper con los esquemas del pasado.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. (Bass y Avolio, 1990, citado por Mendoza Martínez, 2005).

En términos generales el líder transformacional, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas, haciendo hincapié en la creatividad y la innovación. Crea un entorno flexible y abierto a aprender de la experiencia. Al respecto Bennis y Nanus (1985), citado por Thieme Jara (2005) señalan que un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la

organización. Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en tiempos confusos.

d. Consideración individual.

Se refiere a las habilidades del líder para tratar a los seguidores con cuidado y preocupación. Cada seguidor se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención personal, trata a cada trabajador de manera individual, dirige y aconseja.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Bass, 1990, citado por Mendoza Martínez, 2005).

e. Tolerancia psicológica

Se refiere al uso del sentido del humor como estrategia por el líder para resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

2.2.5 Dimensiones de liderazgo transaccional.

a. Recompensa contingente.

El líder recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados. Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente (Bass, 1985, citado por Thieme Jara, 2005).

b. Dirección por excepción activo.

El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

c. Dirección por excepción pasivo.

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Hasta aquí hemos enunciado y descrito las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass y Avolio, vale aclarar de acuerdo al modelo de liderazgo de rango completo (LRC), adecuando cada factor a la naturaleza de la investigación. Ya que al decir de Bass y Avolio (2000) citado por Thieme Jara (2005) el modelo

de liderazgo transformacional ha sido probado con éxito en muy distintos escenarios organizacionales y en diferentes culturas.

Esta teoría tiene mucha trascendencia hoy en día en la educación, es decir por la exigencia de una educación de calidad con equidad y por los constantes cambios e innovaciones, los cuales exigen que los directores asuman estilos de liderazgo que les permitan ser efectivos, para ello el liderazgo transformacional es la más pertinente. Como lo señala Bass (1988) citado por Thieme Jara (2005) los directores eficaces deben considerar individualmente a los miembros del equipo directivo, a los profesores y alumnos. El conocimiento de las fortalezas de cada uno y el apoyo que les brinda para superar sus debilidades le otorgan la fortaleza para liderar adecuadamente. Deben poseer un claro sentido de la misión de la institución integrando al profesorado y alumnado en él, ser persuasivos y plantearse metas altas de desempeño, motivar a sus seguidores para vencer el statu quo que haga posible la renovación pedagógica.

El director escolar líder.

En el campo educativo es el director, el encargado de dinamizar a los equipos y a la organización en su conjunto para el logro de las aspiraciones, tanto particulares como del conjunto. El impulso que realiza (director) lo hace considerando el desarrollo de cada individuo, potenciando al máximo sus capacidades, buscando la participación y compromiso de sus colaboradores. Pero el directivo escolar como líder, según opiniones de muchos expertos en la materia, debe centrar su labor prioritariamente en el aspecto pedagógico –delegar el aspecto administrativo -, a fin de lograr una educación de calidad; sobre lo cual Gento Palacios, Samuel (2002) manifiesta:

“El liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente pedagógico: (...), su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro

orientada a lograr una educación de calidad que, en su conjunto y pormenores, responda a una institución educativa de calidad” (2:196).

Como se aprecia en la cita anterior el líder educativo tiene como visión, el logro de una educación de calidad, reflejándose en resultados como: aprendizajes óptimos de los estudiantes, mejora de desempeños de los colaboradores (docentes, auxiliares y administrativos), eficiencia en el uso de recursos (materiales, financieros y tecnológicos), satisfacción de los padres de familia, opinión favorable de la población, entre otros. Por lo tanto es necesario profundizar en los roles que debe desempeñar, tanto como directivo y como líder. Al respecto Kotter, Jhon P. (1999) hace una diferencia entre ellos. Veamos la tabla.

Diferencias entre director y líder.

DIRECTOR	LÍDER
<p>Maneja la complejidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos y reservando recursos necesarios. ➤ Organizando y nombrando personal: creando una estructura corporativa y empleos para alcanzar lo que el plan requiere, asignando los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan. ➤ Controlando y resolviendo problemas: confrontando los resultados con detalles del plan, identificando desviaciones y luego planeando y organizando para resolver problemas. 	<p>Maneja el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Señalando un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios. ➤ Alineando a la gente: comunicando el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. ➤ Motivando e inspirando, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones humanas.

Fuente: Adaptado de Kotter, Jhon P. (1999): La verdadera labor de un líder, pp. 73 –

Lo ideal es que el director escolar sea un líder eficiente, de manera que desempeñe sus roles complementariamente según las circunstancias; tal como requiere una institución educativa de calidad. En esa medida Lorenzo Delgado, Manuel (2004) luego de un análisis y sistematización de diversos estudios señala que, “el liderazgo es una competencia básica del director” (6:199); y por otro lado precisa las competencias específicas del factor liderazgo:

- Mantenimiento de un buen clima de relaciones humanas por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.
- Motivación al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de todas sus posibilidades personales y profesionales.
- Creación de una visión institucional y de la enseñanza que sea coherente, global y compartida.
- Otros ítems relativos a delegación de funciones y tomas de decisiones.

En ese sentido hoy en día considerando los cambios vertiginosos en el ámbito educativo, el director de una institución educativa debe tener una formación profesional exigente y contar con la experiencia respectiva; es decir, poseer las competencias y capacidades que requiere dicho cargo, ya que como puntualizamos anteriormente al decir de Fernández, Álvarez y Herrero (2002):

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro” (13:250).

Asimismo, con la finalidad de resaltar el énfasis de los directores escolares en la labor del maestro para lograr óptimos aprendizajes, los mismos autores citan un estudio en la cual:

“Los directores de las dos escuelas de alto rendimiento eran definidos por el profesorado como líderes preocupados sobre todo por el rendimiento de los alumnos y dirigían personalmente la formación permanente de los profesores, delegaban el papeleo rutinario en sus ayudantes y se entrevistaban y observaban personalmente a cada profesor treinta veces a lo largo del año (...)/ Por el contrario, los dos directores de las escuelas de bajo rendimiento, (...) eran buenos administradores (...). Su dedicación e interés por el profesorado eran escasos y muy pocas veces se comunicaban con ellos” (13:251).

Esto corrobora la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, sus acciones del director deben orientarse a generar la mejora continua y sobre todo a formar integralmente a los educandos; al respecto Bandeira (2001) citado por Escamilla Tristán, Sergio Antonio (2006) señala: “las acciones que caracterizan el liderazgo del director resultan de su poder de decisión, de la toma de decisiones compartidas, del conocimiento de lo que sucede en las aulas y del seguimiento del progreso de los alumnos” (13:230). Por otra parte continuando con los trabajos de Fernández, Álvarez y Herrero (2002) tenemos algunas características del liderazgo educativo:

- Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo: el director distribuye el tiempo priorizando sus objetivos en función de la necesidad que tienen los profesores de comunicarse con ellos, de tal modo que delegan la responsabilidad burocrática en manos de un administrador o secretario. Es decir, los directores dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con los padres de familia y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de los padres con el profesor, del trabajo en el aula, de los avances y dificultades del proceso educativo. También coordinan el proceso de programación curricular, el proceso enseñanza-aprendizaje y tutoría educativa para implicar al profesorado en proyectos de mejora.

- Respecto a la gestión de los recursos: sobre este asunto el director dedica tiempo a:

- ✓ Sensibilizar al profesorado de la necesidad de introducir las nuevas tecnologías como soporte eficaz del proceso enseñanza-aprendizaje.

- ✓ Facilitarles todo tipo de recursos funcionales y materiales para hacer más fácil y eficaz su trabajo de aula.

- ✓ Posibilitarles programas de formación y autoformación que les permitan experimentar desde su propia práctica con las nuevas tecnologías y aplicarlas en su práctica pedagógica.

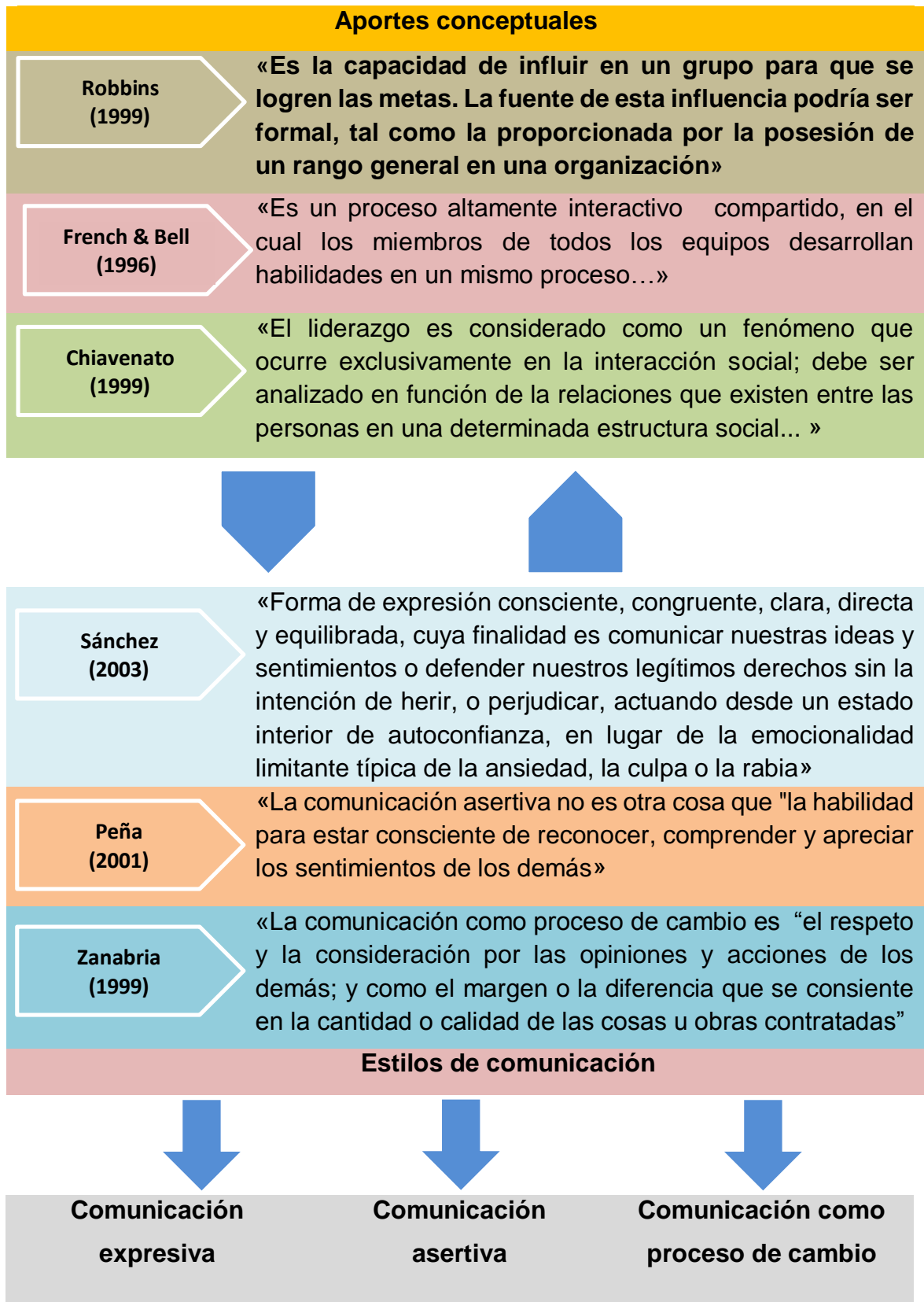
- ✓ Informarles sobre los avances y resultados de la institución.

- Respecto al clima y a la interacción: los directores promueven la creación y mantenimiento de un clima de relaciones entre el profesorado (también demás colaboradores) y entre el profesorado y el alumnado, facilitando el aprendizaje tanto de los docentes (colaboradores) y de los alumnos. También saben que las relaciones son un medio muy poderoso para crear equipos de trabajo y solucionar dificultades insalvables para conseguir los objetivos de mejora que benefician a todos. Sobre este asunto Fernández, Álvarez y Herrero (2002) manifiestan:

“Los directores eficaces dedican un tiempo especial a armonizar los intereses encontrados entre los distintos grupos y a intentar implicar a la mayor parte de la gente en un proyecto de futuro que les ilusione. No dudan en intervenir en los conflictos personales que se crean en el centro con la intención de armonizar intereses y reconvertir la situación en beneficio de los alumnos” (13:253-254).

- ✓ Respecto al contenido de su trabajo: estos directores tienen la capacidad de delegar y llegar a acuerdos mediante consensos. Enfatizan su esfuerzo a cuatro aspectos fundamentales:

- ✓ Al monitoreo y evaluación de los proyectos elaborados por los profesores y equipos de profesores (colaboradores).
- ✓ Al estudio y autoformación de todo lo que hace referencia a la enseñanza y al aprendizaje.
- ✓ A las relaciones humanas con los padres de familia para hacerles cómplices del proceso de aprendizaje de sus hijos.
- ✓ A la coordinación de las estructuras organizativas del centro orientadas hacia los alumnos y hacia el bienestar de los profesores (y demás colaboradores).



CAPÍTULO III

TRABAJO DE CAMPO, RESULTADOS

CAPÍTULO III: TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS

3.1. Presentación y análisis de la encuesta.

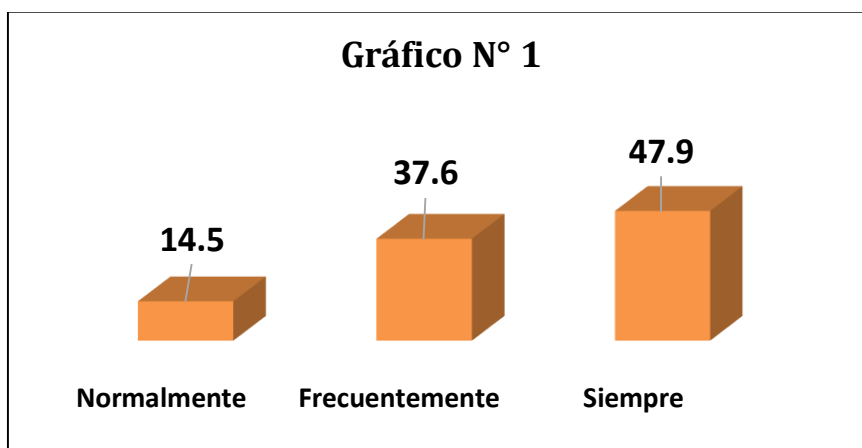
Variable estilos de liderazgo

Cuadro N° 1:

Percepción de los docentes del indicador atributo, subdimensión influencia idealizada o carisma.

	Cantidad	%
Normalmente	17	14.5
Frecuentemente	44	37.6
Siempre	56	47.9
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes de las instituciones estatales de Chachapoyas



En el cuadro y gráfico n° 1 se observa que del total de docentes encuestados en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre los 10 atributos que posee el director para ser respetado, el mayor porcentaje responde **siempre**, es decir 47,9%, y el menor porcentaje, es decir el 14,5% responde **normalmente**.

Dentro del análisis de los resultados se aprecia que las valoraciones acerca del comportamiento de los directivos generan ventajas porque el clima de trabajo de acuerdo a la percepción es manejable. La gestión escolar considerando formas particulares como la comunicación carismática es un buen síntoma para establecer mecanismos positivos y adecuados en el cultivo de las buenas

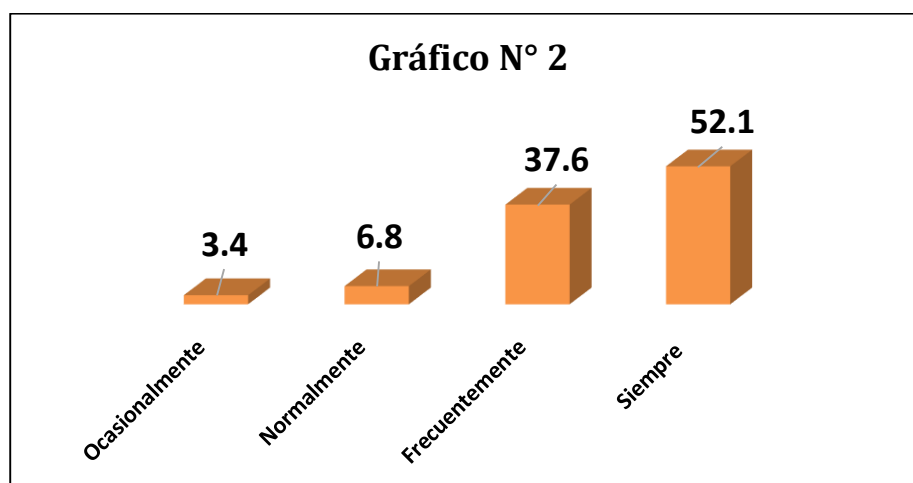
relaciones humanas, de cierto modo, el carisma se presenta como un atributo importante directamente vinculado a los estilos de liderazgo, no podría ser una antítesis el hecho de ser un líder transformacional o autoritario sin dejar de ser carismático ocasionalmente, este comportamiento quiere manifestar que las variables no son puras en su esencia y sus vinculaciones van más allá de cualquier tipología de liderazgo.

Cuadro N° 2:

Percepción de los docentes, indicador conducta, sub dimensión influencia idealizada o carisma.

	Cantidad	%
Ocasionalmente	4	3.4
Normalmente	8	6.8
Frecuentemente	44	37.6
Siempre	61	52.1
Total	117	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 2 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, **sobre los modelos de conducta que demuestra el director para sus docentes**, el porcentaje mayor responde siempre, es decir 52.1% y el menor porcentaje, es decir el 3.4% responde ocasionalmente.

El comportamiento de los directivos dentro del proceso de gestión puede tener más de una posibilidad para manejar el tipo de comunicación o el tipo de liderazgo, cualquier de las dos variables siempre se regirá de otros elementos como la conducta y el carisma del directivo, la percepción de estas manifestaciones es importante porque demuestra que el estilo de liderazgo, solo puede ser un fuerte concepto que orienta la gestión; sin embargo, la percepción de la conducta está asociada al carisma del gestor, este encuentro de atributos de las variables caracteriza el rol del directivo en función de sus propias actitudes que con el tiempo ha desarrollado no lejos del mismo carisma.

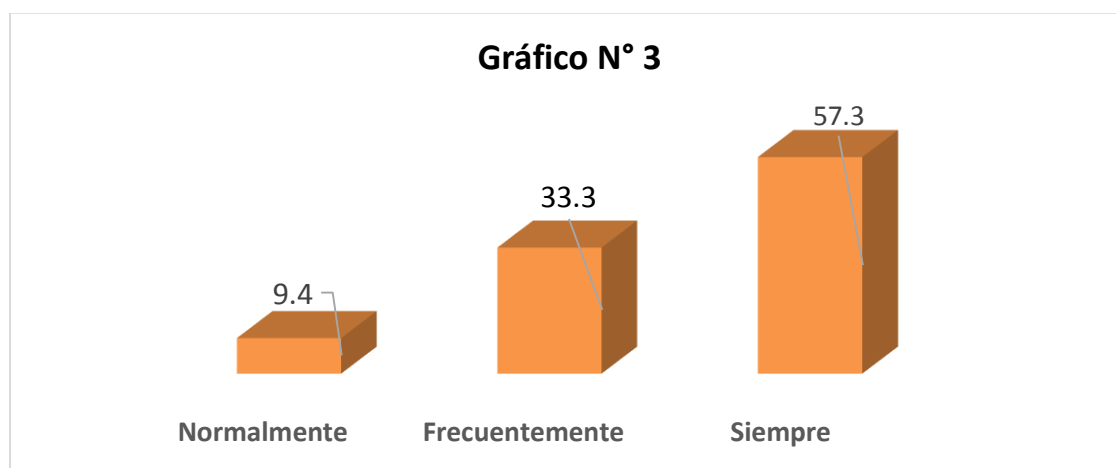
Estos dos constructos son importantes porque se puede deducir que un directivo genera buenas percepciones desde el ejercicio de sus actitudes asociadas al mismo carisma, ésta última puede ser un fuerte referente para ejercer el propio liderazgo. La correlación de estas dos variables es importante porque se valora el comportamiento solo juzgando conductas que no necesariamente demuestra liderazgo.

Cuadro N° 3:

Percepción de los docentes de la sub dimensión influencia idealizada.

	Cantidad	%
Normalmente	11	9.4
Frecuentemente	39	33.3
Siempre	67	57.3
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 3 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la sub dimensión influencia idealizada, el mayor porcentaje responden siempre, es decir el 57.3% y el menor porcentaje, es decir, el 9.4% responde normalmente.

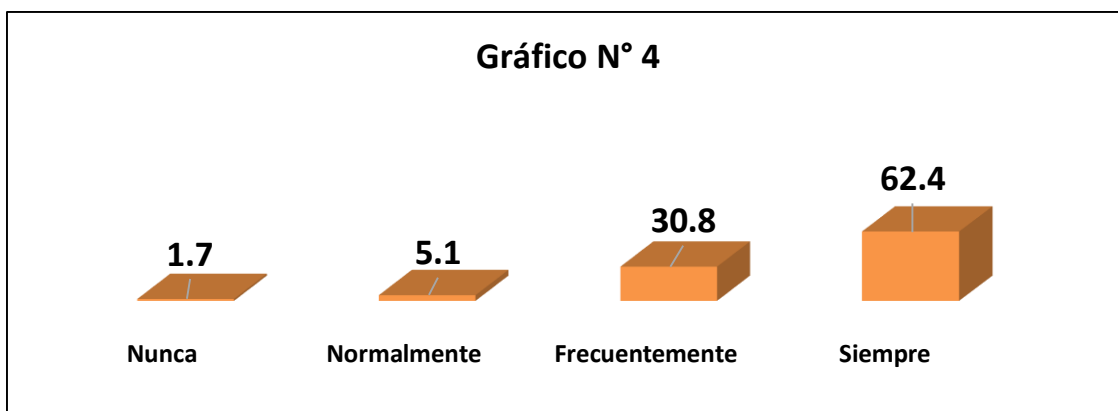
Cuando se habla de liderazgo siempre se ha asocia a la idea de influencia, no cabe duda que, de cierto modo, se tenga este tipo de percepción. Las afirmaciones al respecto sobran hasta en sus argumentos porque es imposible pensar que exista un directivo con algún estilo que no ejerza su propio poder; sin embargo, se anticipa la idealización del poder cuando se ejerce las funciones. De otro modo, es un peligro para el líder idealizar su poder y la subordinación de los liderados, este antitético encuentro es muy importante porque, dentro del análisis, no es funcional, el 57% de los encuestados pueden solo manifestar una percepción acerca de cómo el directivo ejercer influencia, pero también es cierto que cuando los resultados son inconsistentes no podría decirle lo mismo dado que la influencia tiene que ejercer poder y no quedarse en el plano ideal.

Cuadro N° 4:

Percepción de los docentes del indicador institucional, sub dimensión inspiración motivacional.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.7
Normalmente	6	5.1
Frecuentemente	36	30.8
Siempre	73	62.4
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 4 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la visión del futuro de la institución que tiene el director, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 62.4%; y el menor porcentaje, es decir, el 1.7% responde nunca y el 5.1% normalmente.

Aquí algunas acotaciones al respecto, el estado del clima institucional está vinculado directamente al estado emocional del personal, al analizar estas dos cuestiones es importante caracterizar las relaciones entre ellas, es decir, el estado institucional adecuado sirve de plataforma para, incluso la automotivación, esta correlación se explica desde el mismo ejercicio de las personas que manifiestan su desempeño diariamente, este dislate poco o nada tiene que ver necesariamente con los estilos de liderazgo. Muchos directivos manifiestan su inercia pero el personal docente genera muchas sinergias lo que hace que el clima de trabajo tenga mejores condiciones que motivan.

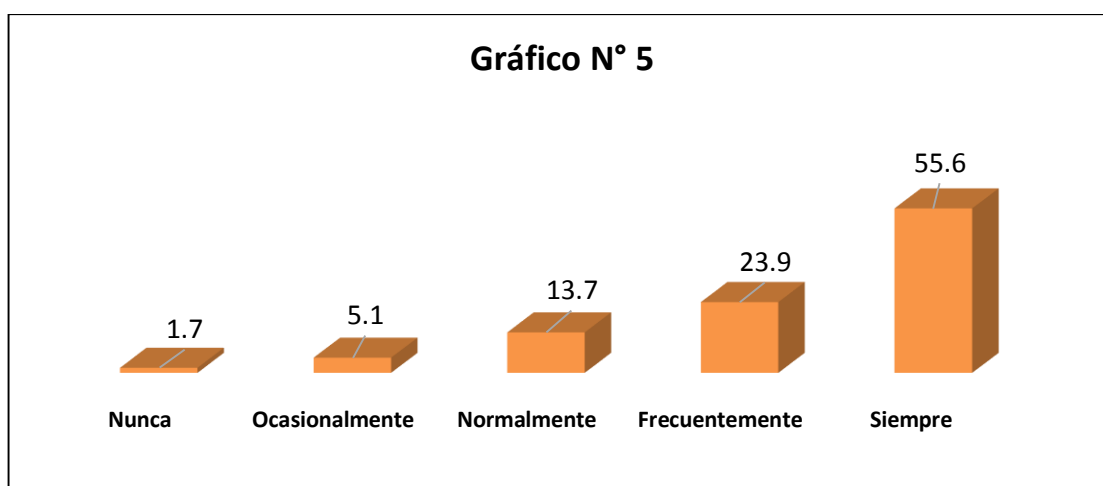
Este desencuentro no explica la correlación entre los estilos de liderazgo y los tipos de comunicación, es solo una manifestación ocasional del comportamiento cuando los docentes cumplen su papel y el directivo asume ciertas conductas que no las soslayan porque comprende que ayuda mucho a la gestión escolar.

Cuadro N° 5:

Percepción de los docentes del indicador individual, sub dimensión inspiración motivacional.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.7
Ocasionalmente	6	5.1
Normalmente	16	13.7
Frecuentemente	28	23.9
Siempre	65	55.6
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 5 se observa que el total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la preocupación del desarrollo individual de los docentes, el mayor porcentaje responde siempre, es decir 55.6%; y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responde nunca.

El poder de los directivos en su condición de líderes trasciende cuando se preocupa por la plana docente, cuando la institución es relativamente pequeña se hace más visible el comportamiento de sus integrantes, en este contexto se define que el rol individual del líder genera ciertas conductas para la gestión mediante las interrelaciones, el rol individual del directivo puede inspirar o ejercer poder para mejorar o ser indiferente; sin embargo, las cifras son alentadoras en su esencia porque los mismos docentes tienen una buena

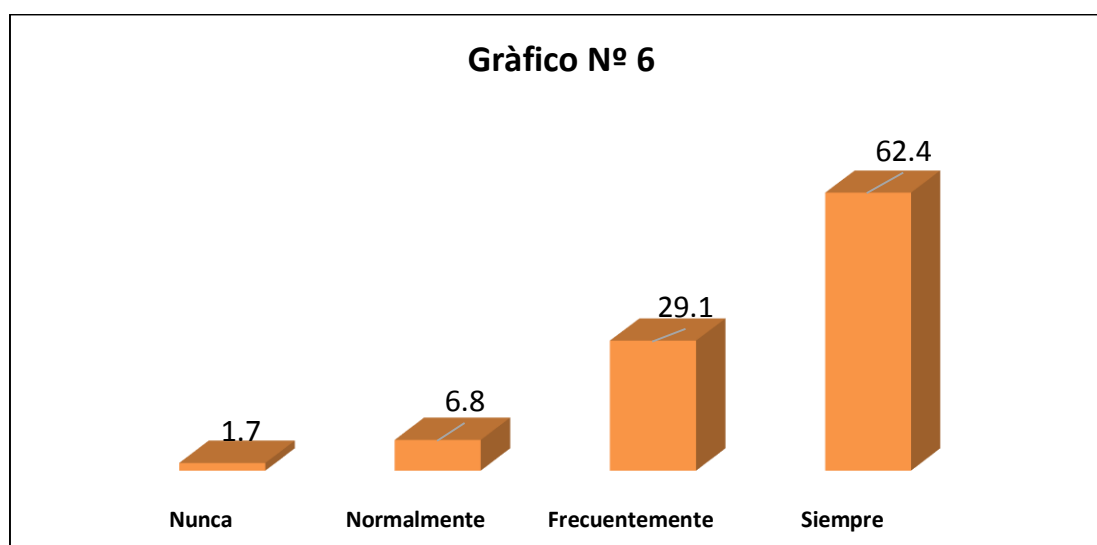
percepción del líder en sí mismo, es decir, el ejercicio individual ha generado muchas expectativas para el desarrollo personal e institucional, el comportamiento de estas características de las variables repercute positivamente a la variable estilos de liderazgo porque el rol individual tiene sus propias características para ejercer poder.

Cuadro N° 6:

Percepción de los docentes de la sub dimensión inspiración motivacional.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.7
Normalmente	8	6.8
Frecuentemente	34	29.1
Siempre	73	62.4
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 6 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la sub dimensión inspiración motivacional, el mayor porcentaje responden siempre, es decir el 62.4%, y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responden nunca.

En este caso la percepción acerca de la inspiración motivacional es recurrente ya que el 62.4% registra una percepción alentadora para la gestión, el cruce de

estos atributos relacionados con los estilos de liderazgo y los tipos de comunicación genera ciertos comportamientos que nacen en la misma percepción; por lo tanto, el ejercicio del poder mediante el liderazgo no siempre tiene efectos sobre los tipos de comunicación o que éstos sean condiciones inmejorables para ejercer poder.

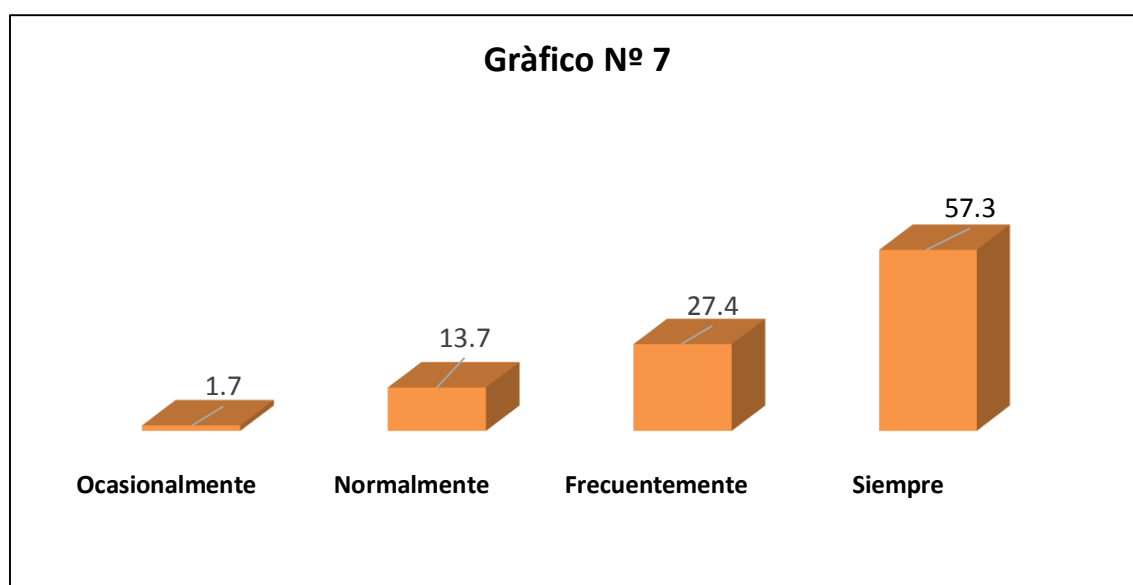
Al asociarse algunas conductas o comportamientos como la inspiración que nace de la misma motivación quiere decir que el liderazgo puede manifestarse como una simple percepción de las conductas de los agentes educativos. Un directivo, en sí mismo, puede generar muchas motivaciones sin que por ello sea plenamente carismático, esto sucede porque las percepciones son muy fuertes y tienen arraigo muy personal.

Cuadro N° 7:

Percepción de los docentes del indicador promoción del cambio, sub dimensión estimulación intelectual.

	Cantidad	%
Ocasionalmente	2	1.7
Normalmente	16	13.7
Frecuentemente	32	27.4
Siempre	67	57.3
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 7 se observa que el total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año del 2017, sobre el cambio de los docentes que promueve el director, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 57.3%, y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responde ocasionalmente.

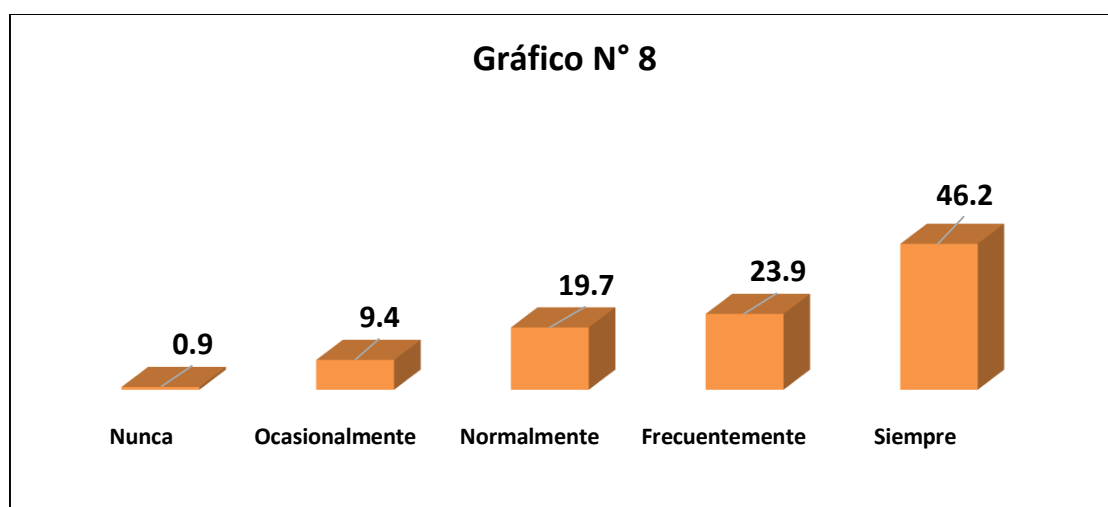
Los resultados determinan que el directivo está ejerciendo liderazgo transformacional sobre los docentes, generando posibilidades de cambio y ayudándolos como seres individuales, atendiendo a sus necesidades en la labor pedagógica.

Cuadro N° 8:

Percepción de los docentes del indicador potenciación de mayor esfuerzo, sub dimensión estimulación intelectual.

	Cantidad	%
Nunca	1	0.9
Ocasionalmente	11	9.4
Normalmente	23	19.7
Frecuentemente	28	23.9
Siempre	54	46.2
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 8 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas,

durante el año 2017, sobre la estimulación para potenciar el mayor esfuerzo de los docentes, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 46.2%; y el menor porcentaje, es decir el 0.9% responden nunca.

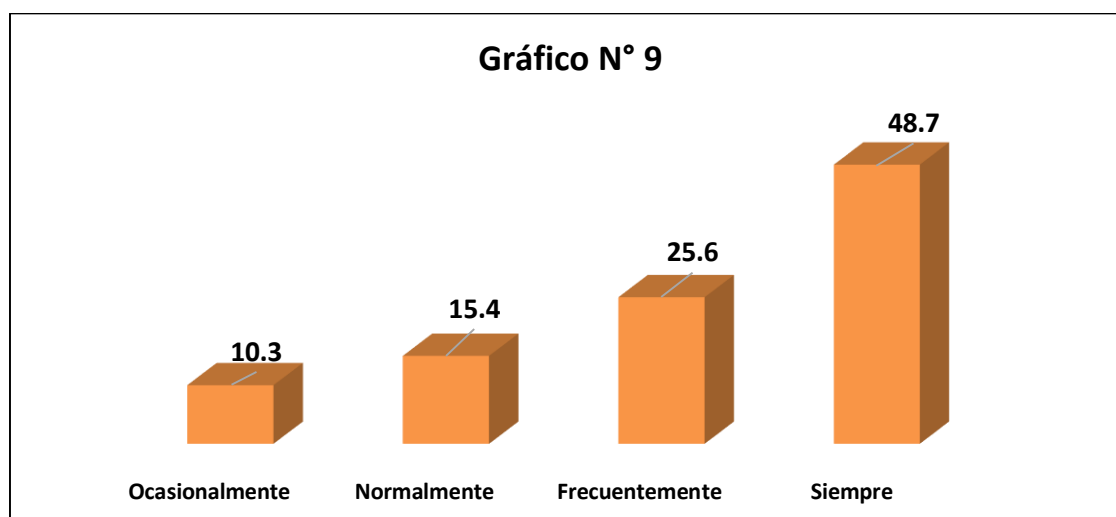
Los resultados determinan que el directivo está ejerciendo liderazgo transformacional alto en esta dimensión sobre los docentes, animando permanentemente a sus docentes a adquirir habilidades intelectuales, a desarrollar ideas innovadoras, a cuestionar su práctica docente para en base a ese cuestionamiento buscar nuevas formas de ejercer su labor.

Cuadro N° 9:

Percepción de los docentes sobre la sub dimensión estimulación intelectual.

	Cantidad	%
Ocasionalmente	12	10.3
Normalmente	18	15.4
Frecuentemente	30	25.6
Siempre	57	48.7
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 9 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la sub dimensión intelectual, el mayor porcentaje

responde siempre, es decir el 48.7%; y el menor porcentaje, es decir el 10.3% responde ocasionalmente.

La generación de conocimiento, de modo general, no es una preocupación del magisterio; sin embargo, es una línea de estudio importante para la gestión, una forma de ejercer liderazgo es el empoderamiento del conocimiento y cómo es utilizado como herramienta de desarrollo personal dentro de las instituciones educativas, la percepción sobre este comportamiento es interesante porque el desarrollo del liderazgo no dependería necesariamente del estilo imperativo, la idea de poder mediante el conocimiento es contundente, de este modo, tanto el estilo de liderazgo como los tipos de comunicación serían elementos colaterales al desarrollo institucional, la percepción de la existencia de un líder con conocimiento implica obligatoriamente la condición de ser un docente que se subordina ante el poder del conocimiento y por ende al mismo liderazgo con este atributo. De cierto modo el comportamiento de las personas giran alrededor de otros patrones sociales o a la misma creación del conocimiento.

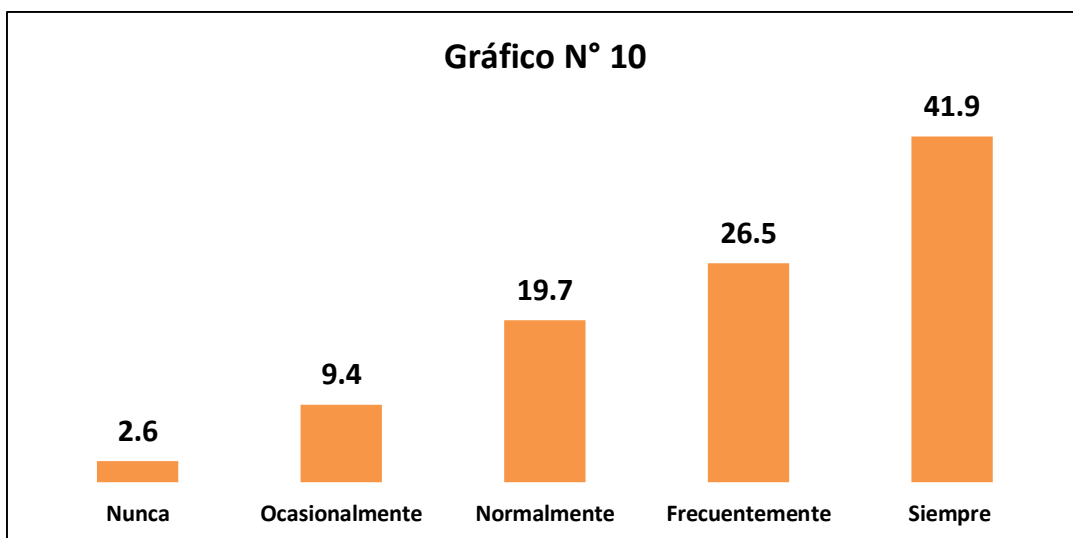
El desarrollo del poder mediante el conocimiento tiene arraigo, de modo implícito, en sí mismo y por ello el directivo puede asumir que su papel es el ideal para la gestión.

Cuadro N° 10:

Percepción de los docentes del indicador trato personal, sub dimensión consideración individual.

	Cantidad	%
Nunca	3	2.6
Ocasionalmente	11	9.4
Normalmente	23	19.7
Frecuentemente	31	26.5
Siempre	49	41.9
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 10 se observa que el total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre el trato personalizado que brinda el director a los docentes, el mayor porcentaje, responden siempre, es decir el 41.9%; y el menor porcentaje, es decir el 2.6% responden nunca.

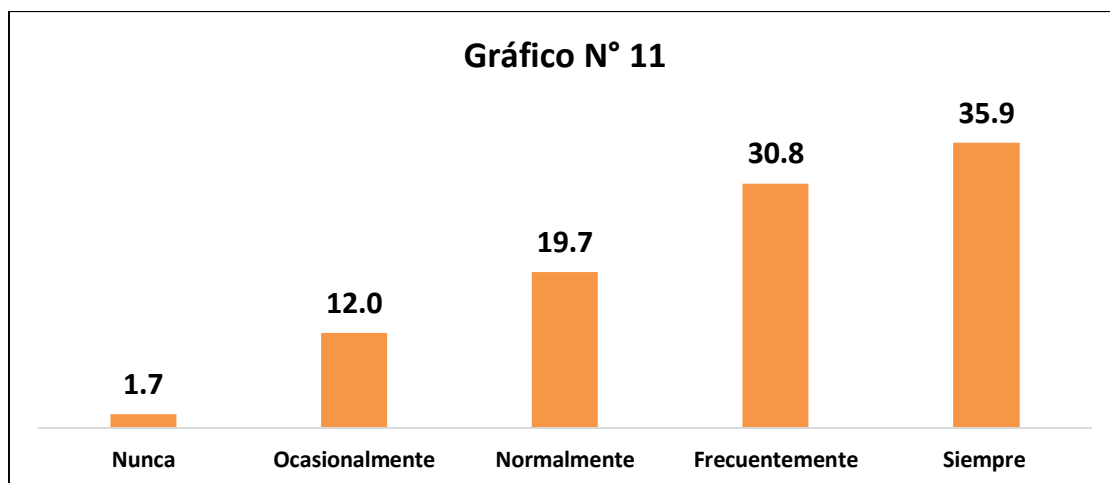
Al hablar del trato personal entre el directivo y los docentes u otros agentes referentes a la gestión se estaría refiriendo directamente a las formas de hacer prevalecer las ideas mediante la comunicación y sus tipos. El trato personal tiene mucho que ver con la comunicación directa entre pares, en este caso es evidente que los tipos de comunicación son más evidentes que el mismo liderazgo, cuando se habla de comunicación directa es notorio que se hable hasta de las formas peculiares del lenguaje, el mismo que guarda muchos códigos locales y son entendibles solo en el contexto. Dentro de esta vertiente se puede afirmar que un directivo empoderado del conocimiento que asume un buen trato fácilmente puede imponerse ante sus pares, este comportamiento no necesariamente se puede configurar como un estilo de liderazgo que ejerce el mismo poder. El 49.1% manifiesta una percepción favorable a la interrelación personal, este índice estadístico es importante considerando que todos los individuos tienen la misma posibilidad para ejercer poder.

Cuadro N° 11:

Percepción de los docentes del indicador apoyo, sub dimensión consideración individual.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.7
Ocasionalmente	14	12.0
Normalmente	23	19.7
Frecuentemente	36	30.8
Siempre	42	35.9
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 11 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre el apoyo que brinda para un buen desempeño de sus funciones a los docentes, el mayor porcentaje responden frecuentemente, es decir el 35.9%, y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responden nunca.

Las expectativas de los docentes son muy diversas, una de ellas se relaciona con el tipo de apoyo que pueda brindar el directivo, esta atingencia es importante porque se valora el papel de las necesidades. Por un lado, está la idea de que el directivo líder tiene la necesidad de brindar su apoyo todos, pero por otro lado, está necesidad de reconocer las propias limitaciones de algún, esta interrelación permitirá comprender que el directivo puede ejercer su poder mediante el apoyo incondicional a sus padres, esta brecha que oscila

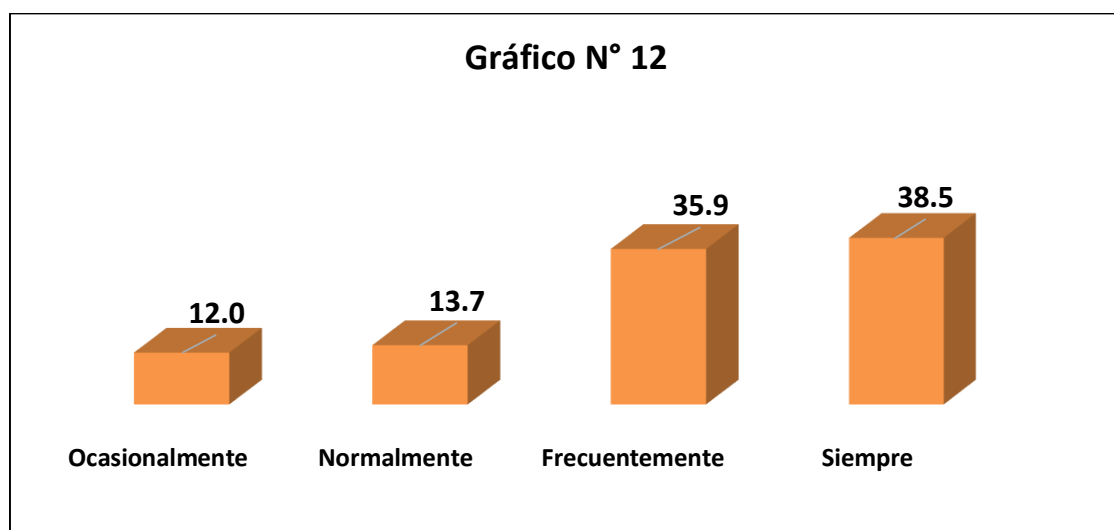
entre la comunicación y el mismo liderazgo es importante porque las necesidades de ambos generan sinergias para ejercer el mismo poder aunque los estilos sean ajenos, incluso la misma comunicación sufra cambios internos.

Cuadro N° 12:

Percepción de los docentes del indicador sobre la sub dimensión consideración individual.

	Cantidad	%
Ocasionalmente	14	12.0
Normalmente	16	13.7
Frecuentemente	42	35.9
Siempre	45	38.5
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 12 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la sub dimensión consideración individual, el mayor porcentaje responde frecuentemente, es decir el 38.5%; y el menor porcentaje, es decir el 12.0% responden ocasionalmente.

La consideración individualizada es una de las características del liderazgo transformacional, que considera a sus seguidores (en el caso de una institución educativa los docentes) en su condición de persona que tienen necesidades

diferentes que deben ser atendidas; centrándose en el desarrollo del individuo para lograr mejor efectividad en su desempeño. Avolio y Bass (1995), citado por Mendoza y Ortiz (2006)

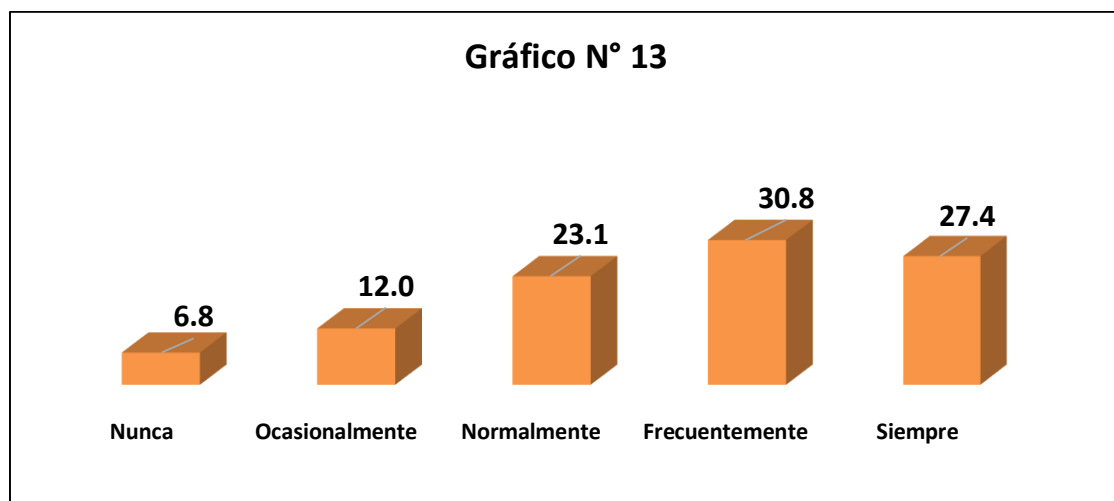
Los resultados demuestran que existe una apreciación positiva de la consideración individualizada en el liderazgo transformacional, siendo esta un factor clave para la mejora de los aprendizajes.

Cuadro N° 13:

Percepción de los docentes del indicador uso del humor, sub dimensión tolerancia psicológica.

	Cantidad	%
Nunca	8	6.8
Ocasionalmente	14	12.0
Normalmente	27	23.1
Frecuentemente	36	30.8
Siempre	32	27.4
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 13 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre el uso del humor en la solución de problemas que emplea el director, el mayor porcentaje responde frecuentemente, es decir el 27.4%; y el menor porcentaje, es decir el 6.8% responden nunca.

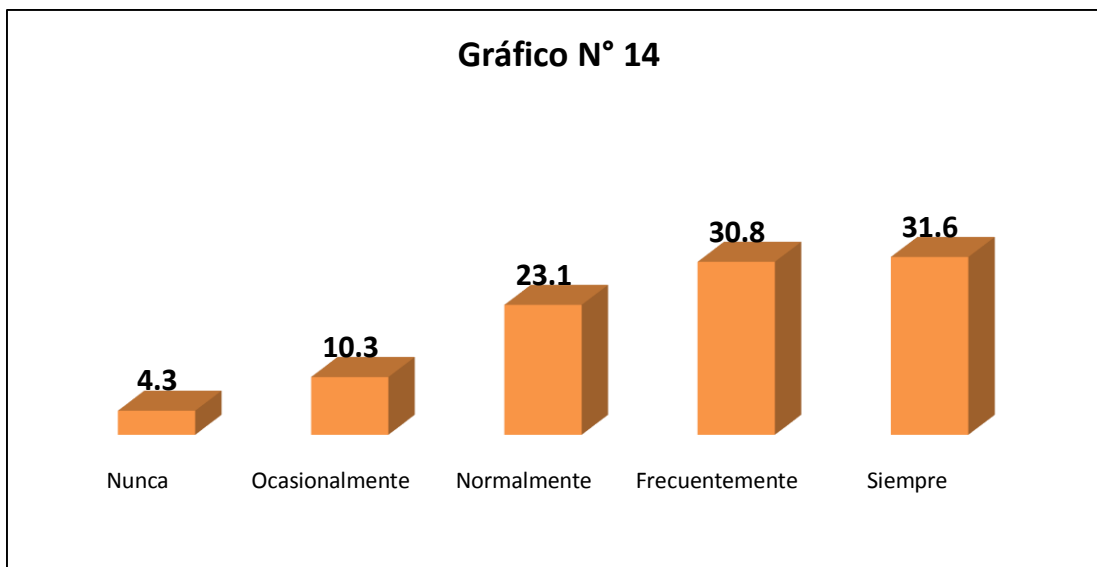
Los estudios sobre el humor en América Latina no son tan amplios frente a otras líneas de investigación; sin embargo, sus aplicaciones dentro de las prácticas laborales son muy comunes, se reconoce que cada sector profesional tiene sus propias jergas dentro de contextos muy particulares como el humor, en el caso del ejercicio directivo y su relación con el liderazgo sus prácticas son muy comunes que forman parte del acervo en el plano educativo, estas prácticas muy recurrentes forman parte del desarrollo de ciertos comportamientos que se refieren estrictamente al desempeño profesional muy ligado el tipo de lenguaje, sin querer proferir estrictamente al tipo de comunicación; no obstante, resulta un poderoso elemento que forma parte del estilo personal de cada directivo o docentes que pertenece a una determinada institución educativa, el uso recurrente del sentido del humor no se aleja del poder mismo de la pedagogía y por ende se instala como recurso indirecto de cualquier otro estilo que busca la tolerancia en el receptor. El empleo del humor es un recurso inherente que desarrolla comportamientos distintos en el receptor con la finalidad de ser parte de la intercomunicación sin dejar de lado la función directiva. Esta condición natural de las personas dentro de las práctica de la gestión es un atributo o bien del mismo estilo de liderazgo o cualquier tipo de comunicación.

Cuadro N° 14:

Percepción de los docentes del indicador manejo de errores, sub dimensión tolerancia psicológica.

	Cantidad	%
Nunca	5	4.3
Ocasionalmente	12	10.3
Normalmente	27	23.1
Frecuentemente	36	30.8
Siempre	37	31.6
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 14 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre el uso manejo que realiza el director de los errores del docente, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 31.6%; y el menor porcentaje, es decir el 4.3% responden nunca.

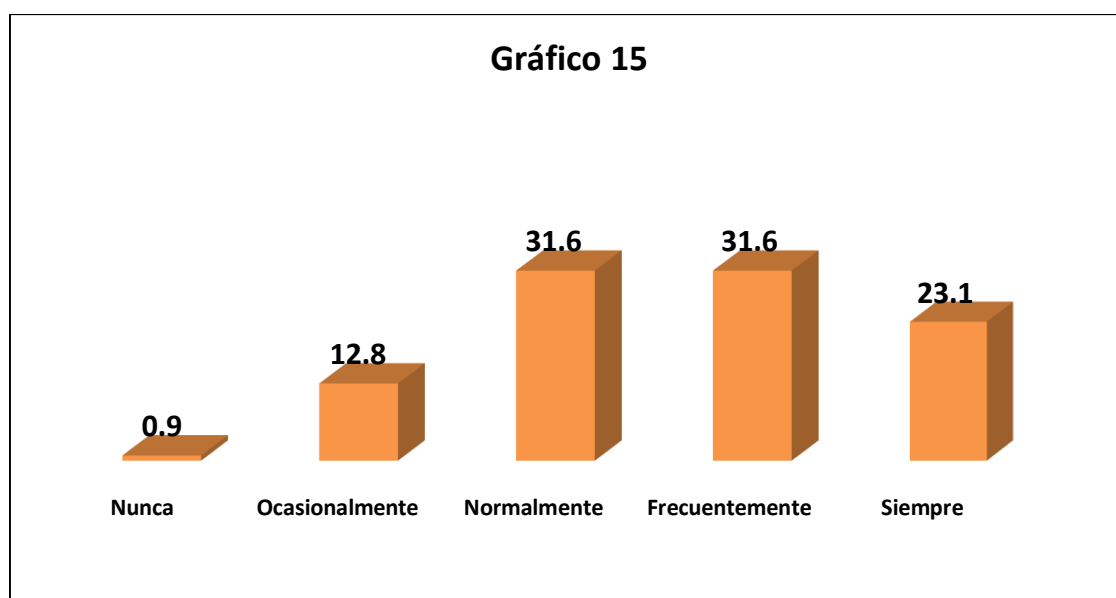
Por obvias razones el desempeño de un directivo que asume su propio liderazgo no está exento del poder del error, la posibilidad de encararlo implica asumir que el aprendizaje puede ser intenso desde el origen del mismo error, este andamiaje es importante porque la presencia del error demuestra el grado de aprendizaje o desaprendizaje, de cierto modo no sería gratuito equivocarse dentro de las prácticas comunicativas frente a los estilos de aprendizaje, el poder del liderazgo dentro de su esquema vertical no admitiría el error puesto que un líder no solo tiene el privilegio del poder sino que su desempeño es impecable; no obstante, puede ser antitético encarar el error sin aprender de él.

Este atributo se vincula directamente con el estado de los procesos donde un error debe generar ciertos patrones de conducta relacionados con la tolerancia, el número de errores no siempre es proporcional a la capacidad de tolerancia del receptor, esta disparidad es muy compleja porque no siempre se tolera el error debido a que siempre se apela a la experiencia del directivo o de cualquier docente comprometido con la gestión escolar.

Cuadro N° 15:**Percepción de los docentes sobre la sub dimensión tolerancia psicológica.**

	Cantidad	%
Nunca	1	0.9
Ocasionalmente	15	12.8
Normalmente	37	31.6
Frecuentemente	37	31.6
Siempre	27	23.1
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 15 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la sub dimensión tolerancia psicológica, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 23.1%; y el menor porcentaje, es decir el 0.9% responden nunca.

Otro de los patrones importantes dentro de cualquier institución educativa es la tolerancia como un mecanismo proactivo que muchas veces es recurrente ante el estado comunicativo. El tipo de expresiones o el tipo de lenguaje de cualquier modo operativo siempre será la demostración de ciertas actitudes tolerantes; sin embargo, también tiene sus propios límites dentro de cualquier cultura, ésta

no sería ajena a la gestión escolar donde el poder del liderazgo no siempre es tolerante con algunas conductas de los docentes o cualquier otro agente. La demostración de la tolerancia es casi siempre un sello personal de toda persona aunque no siempre sea líder.

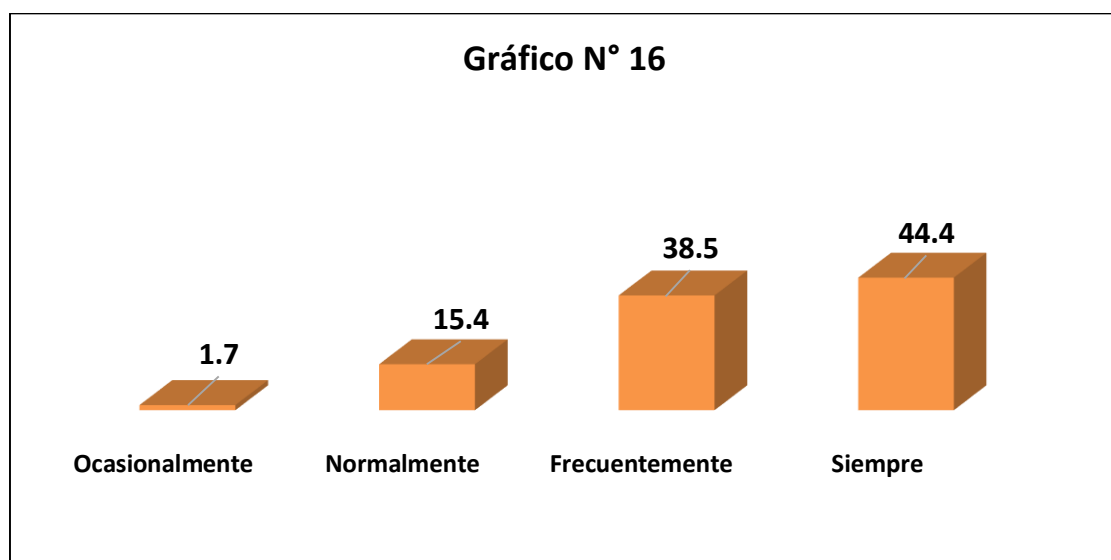
La comprensión de mensajes tolerantes no necesariamente apelan al sentido estricto de la comprensión del error pero sí denotan ciertas características que hacen del directivo, sin ser líder, una persona con muchos argumentos cuya tolerancia es notable.

Cuadro N° 16:

Percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo transformacional de los directores.

	Cantidad	%
Ocasionalmente	2	1.7
Normalmente	18	15.4
Frecuentemente	45	38.5
Siempre	52	44.4
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 16 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la práctica del estilo de liderazgo transformacional

de los directores, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 44.4%; y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responden ocasionalmente.

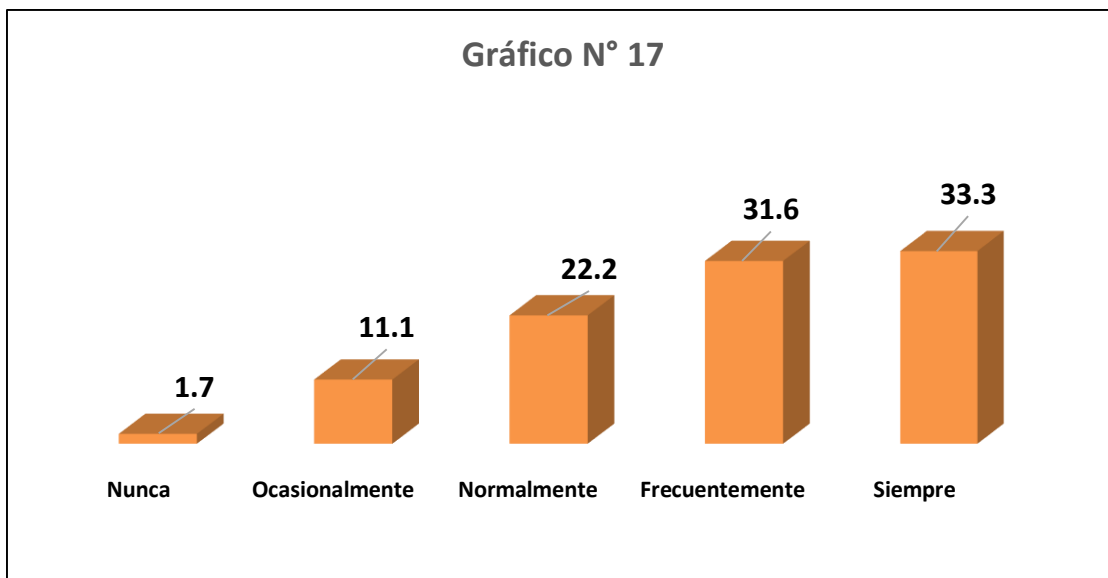
Pese a la existencia de muchos espacios que definen la naturaleza de los estilos, esta recurrencia es importante porque la percepción es importante de cómo el directivo asume ciertas posturas basadas en este estilo tan común e imperativo, las dos últimas consideraciones del liderazgo y sus apreciaciones nominales que caracterizan al líder son importantes porque es suficiente contar con la percepción de los docentes, de cierto modo, se convierte en una condición que el directivo debe asumir como una enorme potencialidad al interior del centro educativo aunque no siempre lo considere, esta disyuntiva permite comprender que un directivo puede observar este comportamiento para empoderarse silenciosamente de la percepción del estilo; sin embargo, casi siempre se toma como una referencia muy relativa porque el liderazgo, en cualquier contexto, requiere de otras demostraciones tangenciales para asumir que existe cierta forma de liderazgo quizás subyugado a los tipos de comunicación.

Cuadro N° 17:

Percepción de los docentes sobre el indicador recompensa contingente.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.7
Ocasionalmente	13	11.1
Normalmente	26	22.2
Frecuentemente	37	31.6
Siempre	39	33.3
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 17 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la recompensa contingente que practican los directores, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 33.3%; y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responden nunca.

Existen tantas formas variadas de mostrar cierto poder, el liderazgo es una etiqueta para muchos directivos que asumen ciertas posturas, dentro de la cultura institucional se establecen ciertos patrones de comportamientos muy ligados a la relación estímulo-respuesta como un mecanismo natural porque ambos protagonistas requieren de este estado, es decir el directivo se puede estimular cuando sus docentes manifiestan buen desempeño, en sentido inverso, a los docentes les pasa exactamente lo mismo.

Esta reciprocidad entre respuestas dentro de cualquier cultura organizativa se manifiesta con cada recompensa cuyo origen no siempre es vertical (desde arriba hacia abajo), muchas veces surge en sentido inverso.

El estado de la gestión basado en la práctica de las recompensas es una práctica común que, de cierto modo, manifiesta el poder del líder o la admisión de un buen trabajo.

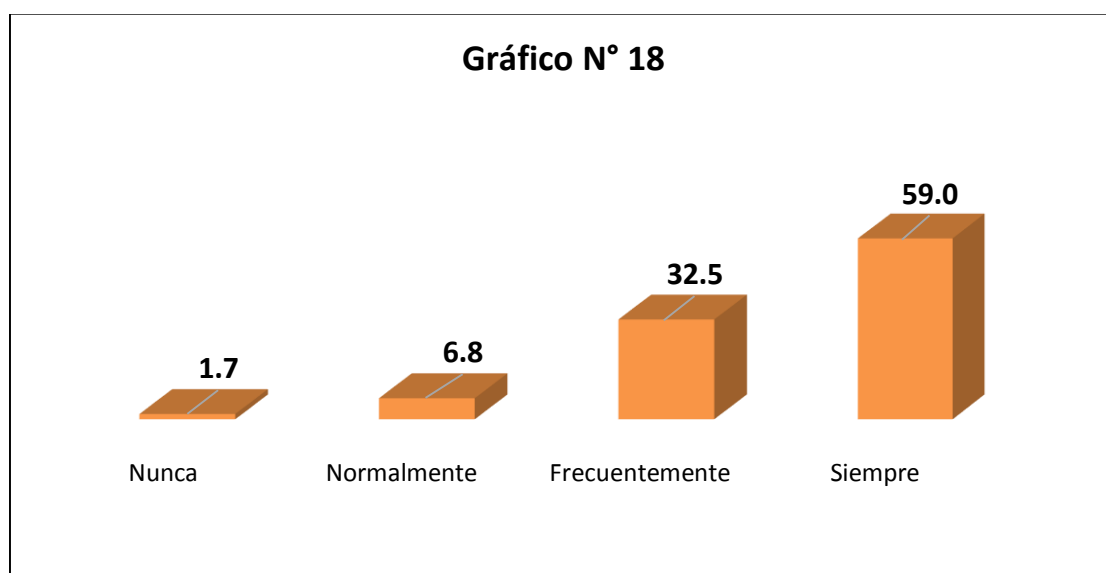
Este juego es importante porque se transmite hasta el mismo tipo de comunicación con el cual se admite la recompensa.

Cuadro N° 18:

Percepción de los docentes sobre el indicador Dirección por excepción activa.

	Cantidad	%
Nunca	2	1.7
Normalmente	8	6.8
Frecuentemente	38	32.5
Siempre	69	59.0
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



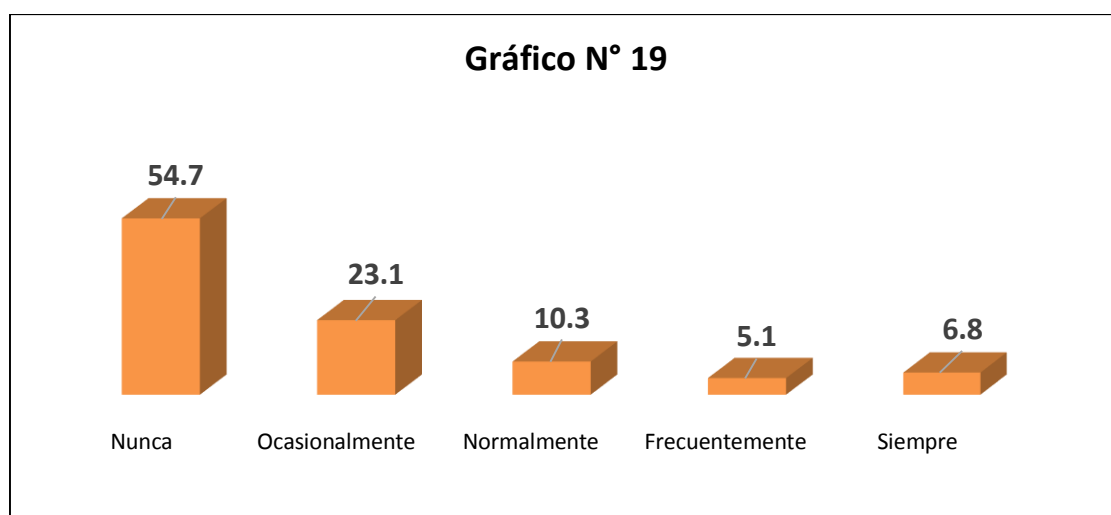
En el cuadro y gráfico N° 18 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la dirección por excepción activa de los directores, el mayor porcentaje responde siempre, es decir el 59.0%; y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responden nunca.

Esta forma de liderazgo aún persiste en las instituciones educativas donde el director interviene solamente cuando las cosas van mal para reprender o llamar la atención a los docentes.

Cuadro N° 19:**Percepción de los docentes sobre el indicador Dirección por excepción pasiva.**

	Cantidad	%
Nunca	64	54.7
Ocasionalmente	27	23.1
Normalmente	12	10.3
Frecuentemente	6	5.1
Siempre	8	6.8
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



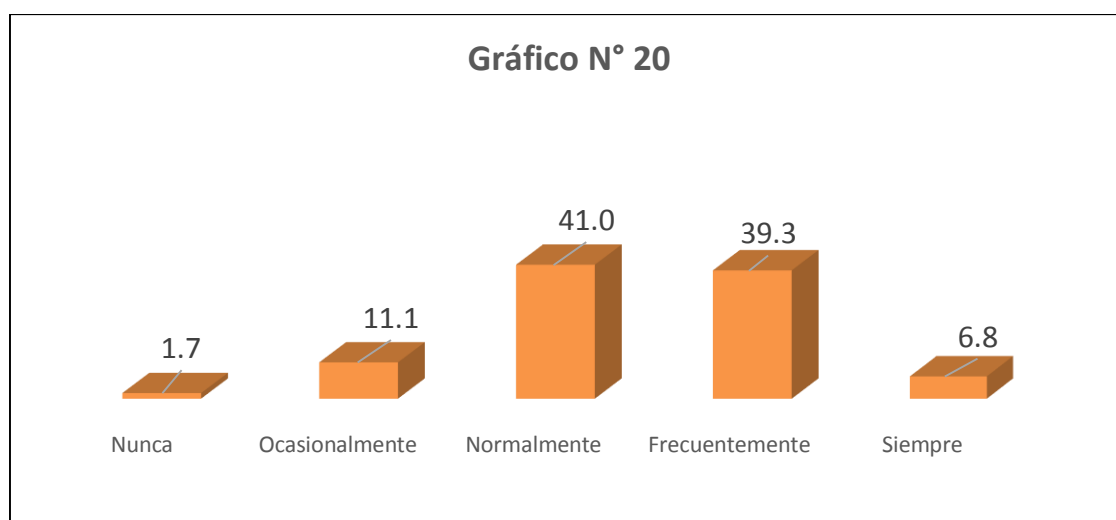
En el cuadro y gráfico N° 19 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la dirección por excepción pasiva que practican los directores, el mayor porcentaje responde nunca, es decir el 54.7%; y el menor porcentaje, es decir el 5.1% responden frecuentemente.

Los resultados muestran que la mayoría de los directores de Chachapoyas en la percepción de los docentes se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

Cuadro N° 20:**Percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo transaccional de los directores.**

	Cantidad	%
Nunca	2	1.7
Ocasionalmente	13	11.1
Normalmente	48	41.0
Frecuentemente	46	39.3
Siempre	8	6.8
Total	117	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



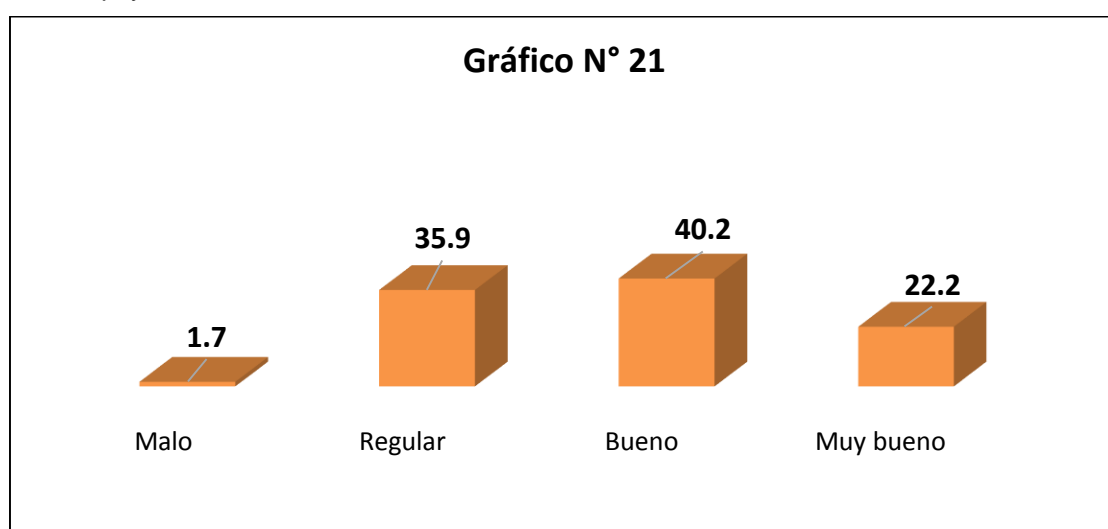
En el cuadro y gráfico N° 20 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la práctica de liderazgo transaccional de los directores, el mayor porcentaje responde normalmente es decir el 41.0%; y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responden nunca.

Con respecto al liderazgo transaccional de los directores, los docentes de Chachapoyas en su mayoría aseguran que existen metas convenidas con respecto a logros de aprendizaje en las instituciones educativas, pero que aún no se focaliza el monitoreo y control a partir de mediciones respecto de las metas convenidas.

Cuadro N° 21:**Percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo de los directores.**

	Cantidad	%
Malo	2	1.7
Regular	42	35.9
Bueno	47	40.2
Muy bueno	26	22.2
Total	117	100

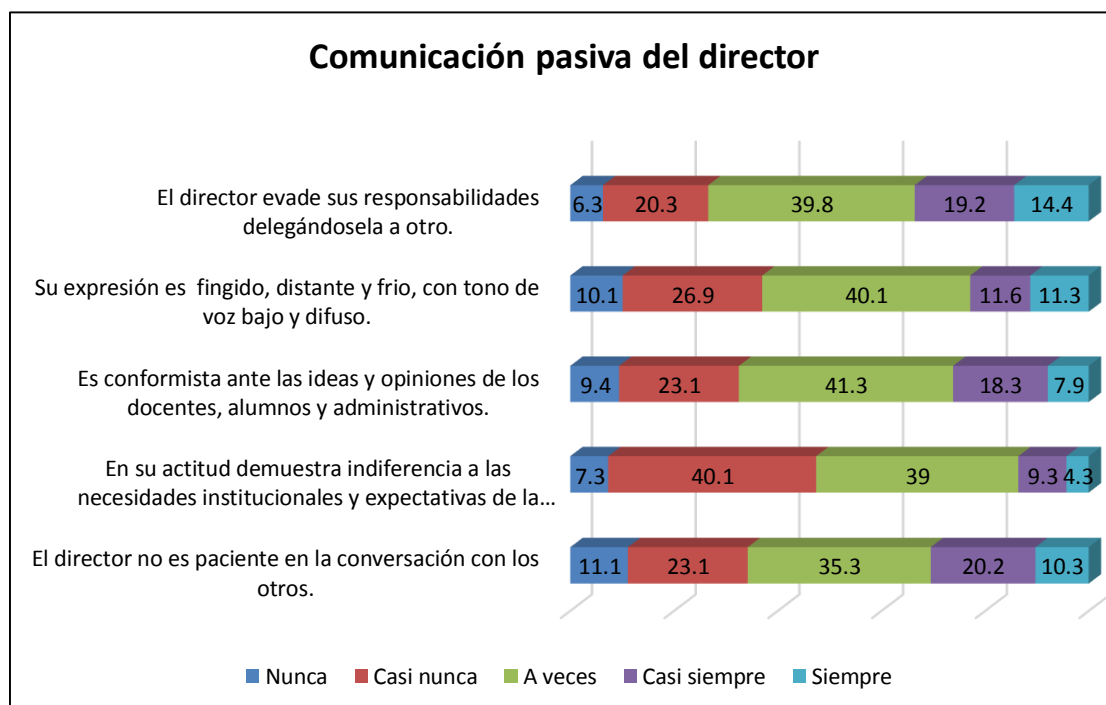
Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas estatales de Chachapoyas.



En el cuadro y gráfico N° 21 se observa que del total de docentes encuestados que trabajaron en las instituciones educativas estatales de Chachapoyas, durante el año 2017, sobre la percepción de los docentes del estilo de liderazgo del director, el mayor porcentaje responde bueno es decir el 40.2%; y el menor porcentaje, es decir el 1.7% responden malo.

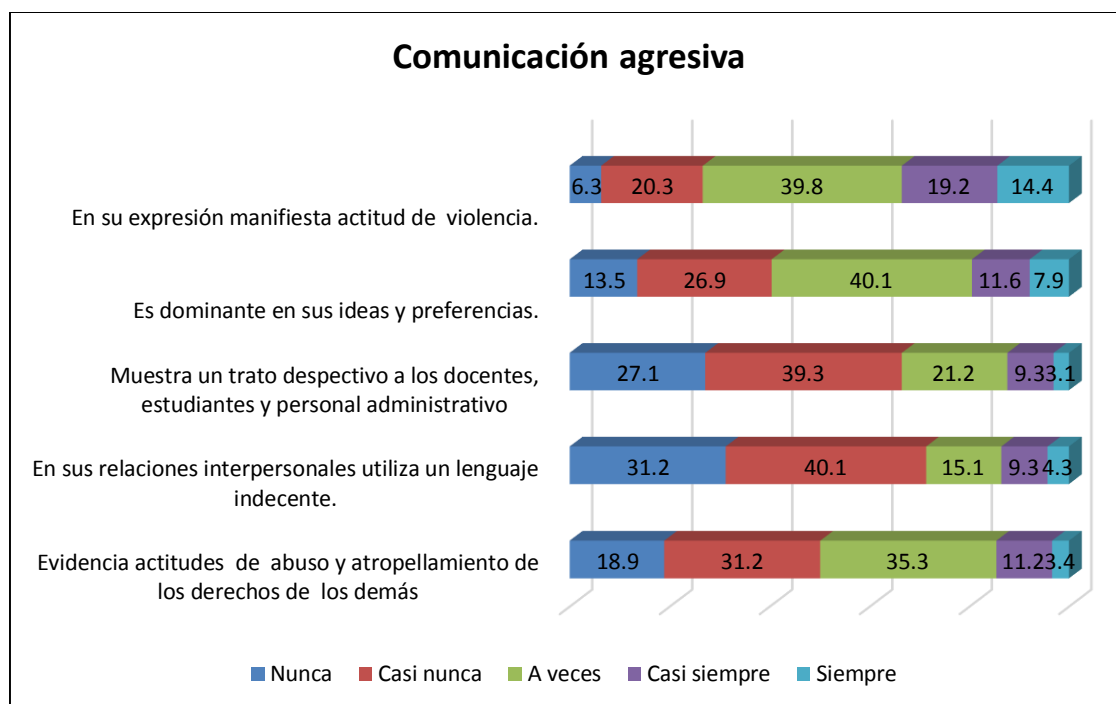
Variable tipo de comunicación del directivo.

Gráfico N° 1: Estilo de comunicación pasivo del director.



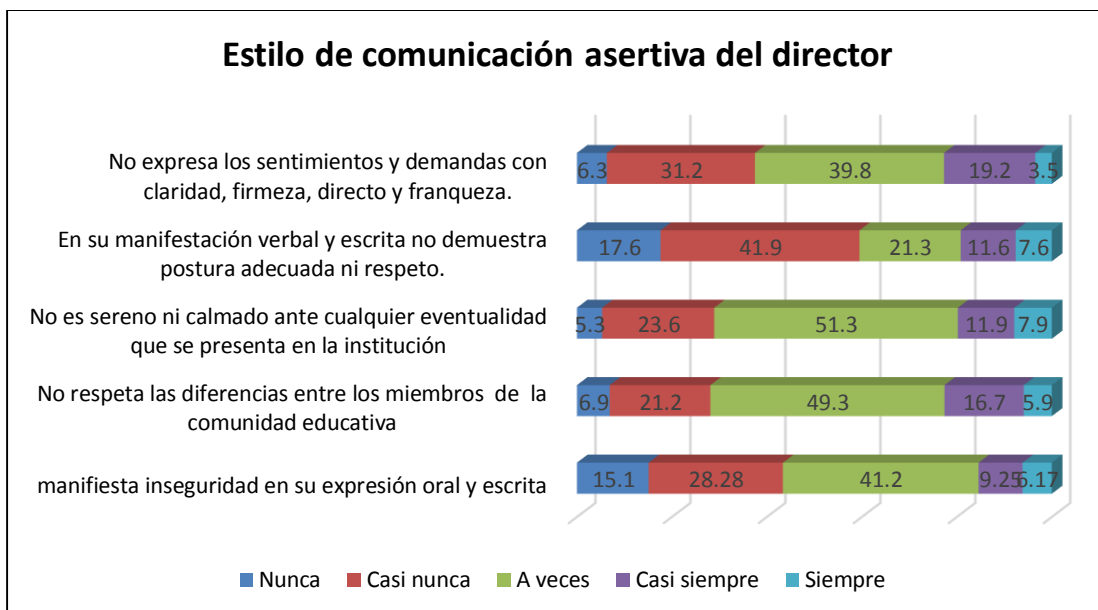
En el gráfico 1, el 35.3% de los docentes entrevistados manifestaron que a veces el director no es paciente en la conversación con los otros. El 40.1% consideraron que a veces demuestra indiferencia a las necesidades institucionales. El 41.3% dijeron que a veces es conformista ante las ideas de docentes, alumnos y administrativos. El 40.1% dijeron que tiene expresión fingida y distante, con voz baja y difusa. El 39.8% manifestó que evade responsabilidades dándosela a otro.

Gráfico N° 2: Estilo de comunicación agresivo del director.



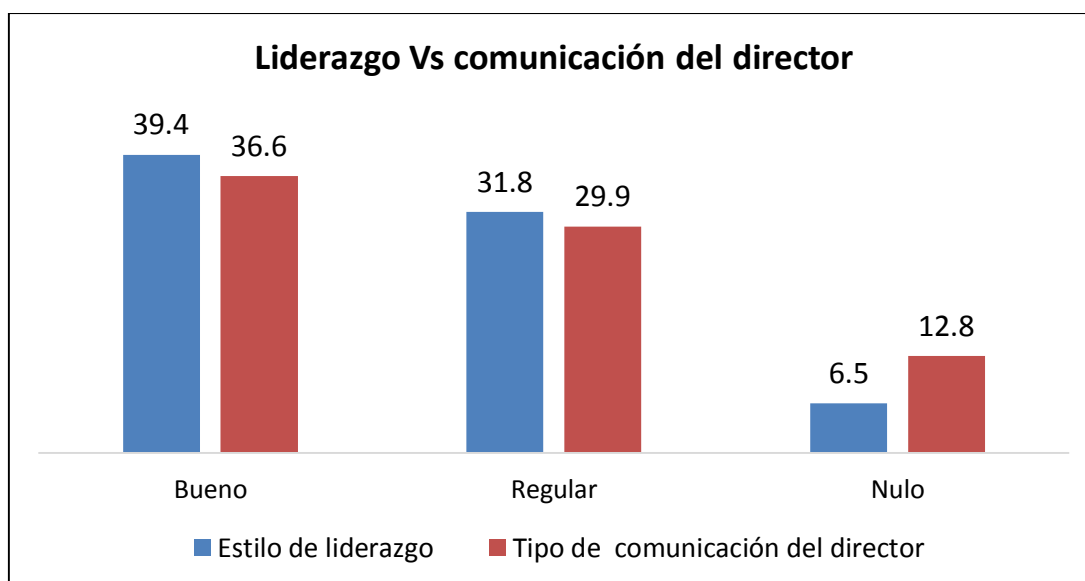
Respecto a la comunicación agresiva, el 35.3% manifestaron que a veces se evidencia actitudes de abuso y atropellamiento de los derechos de los demás, el 15.1% dijeron que a veces en sus relaciones interpersonales utiliza un lenguaje indecente, el 21.2% consideraron que a veces muestra un maltrato despectivo a los docentes, estudiantes y administrativos, el 40.1% dijeron que a veces es dominante en sus ideas, y el 39.8% dijeron que a veces en su expresión manifiesta actitud de violencia.

Gráfico N° 3: Estilo de comunicación asertivo del director.



Respecto a la comunicación asertiva, el 41.2% de los entrevistados manifestaron que a veces manifiesta inseguridad en su expresión oral y escrita, el 49.3% dijeron que a veces no respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa, el 51.3% dijeron que a veces no es sereno ni calmado ante cualquier eventualidad que se presenta en la institución, el 21.3% manifestaron que casi nunca demuestra postura adecuada ni respeto en su manifestación verbal y escrita, el 39.8% dijeron que a veces no expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.

Gráfico N° 4. Comparación entre las categorías del tipo de liderazgo y el estilo de comunicación.



Según el gráfico 4, parece existir una relación entre las categorías de las variables. Se puede observar como a medida que el liderazgo del director crece de nulo a regular, también crece el estilo de comunicación de nulo a regular, así también se observa que cuando decrece el liderazgo de bueno a regular, también decrece el estilo de comunicación de bueno a regular. Es de notar la semejanza de valores porcentuales en cada categoría. Existen indicios de que hay una relación entre ambas variables a nivel de categorías.

3.2. Discusión de los resultados.

En los resultados se aprecia que los estilos de liderazgo de la gestión educativa están asociados a los estilos de comunicación de los directivos; en forma moderada, positiva y significativa con el estilo de liderazgo transformacional, mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa

Considerando las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional del director, se encontró que los que más resaltan son las que corresponden a la sub dimensión Influencia Idealizada y la Estimulación Intelectual.

Respecto a la sub dimensión influencia idealizada se encontró una correlación positiva, moderada y significativa con el atributo y con la conducta. Con relación a la sub dimensión Inspiración Motivacional se aprecia que existe una correlación positiva, moderada y significativa con el indicador institucional y el Indicador Individual. En la sub dimensión Estimulación Intelectual se aprecia que sobresale el indicador promoción del cambio; en relación a la sub dimensión consideración individual resalta el indicador apoyo y en la sub dimensión tolerancia psicológica se aprecia que sobresale el indicador uso del humor. De acuerdo a los resultados mostrados en la investigación, este tipo de liderazgo, se relaciona altamente con una comunicación asertiva, fluida, armoniosa entre los miembros de la institución.

Analizando la dimensión transaccional encontramos que los indicadores que sobresalen es la recompensa contingente con un coeficiente de correlación moderada, positiva y significativa, de la misma manera, sobresale el indicador dirección por excepción activa con un coeficiente de correlación moderada, positiva y significativa. Los resultados de la investigación muestran, por el contrario en este estilo de liderazgo una pasividad en los estilos de comunicación, lo que refleja la poca capacidad del personal para tomar decisiones aún se le dé la libertad para hacerlo.

Finalmente, de acuerdo a los resultados mostrados, se precisa que un liderazgo transformacional del director hará que la convivencia y estilos de comunicación en la institución educativa sean armoniosos.

3.3. Adopción de las decisiones.

Luego de obtener los resultados que dan cuenta de la existencia de una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo de la gestión educativa y los tipos de comunicación de los directivos, es necesario proponer lo siguiente:

Es necesario que la gestión de los directores este enfatizada en el marco del estilo de liderazgo transformacional, ya que esto promoverá una comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa.

El estilo del liderazgo transformacional deberá enfatizar la eficacia pedagógica, teniendo en cuenta el logro de los aprendizajes de los estudiantes y el fortalecimiento de las capacidades del docente.

Finalmente, tomar en consideración la presente investigación para profundizar en los puntos más resaltantes y en los hallazgos que la investigación ha mostrado.

CONCLUSIONES

1. El tipo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas de la ciudad de Chachapoyas es el transformacional con un estilo de comunicación pasiva y asertiva, tal como nos demuestra los gráficos. De este modo se configura la correlación entre las categorías
2. Los estilos de liderazgo se caracterizan por estar bajo las condiciones naturales de los directivos al momento de ejercer autoridad o las mismas funciones que les corresponden en relación a los estilos de comunicación, es decir, resulta imperante el tipo de comunicación para ejercer el liderazgo.
3. No existe un estilo de liderazgo propio que sirva como herramienta de empoderamiento del directivo, existe siempre una amalgama de posibilidades para manifestar el poder como directivo, porque depende de los tipos de comunicación, en este contexto la comunicación se convierte en una herramienta que se debe cultivar para ejercer poder mediante el liderazgo.
4. Los estilos de comunicación son muy recurrentes dentro de la gestión escolar, se asume que cada estilo es una forma de asentar el estilo directivo, se trata de categorías indistintas, pero al mismo tiempo independiente que actúan según las acciones del directivo.

RECOMENDACIONES

1. Discriminar los límites de ejercicio del liderazgo en función de los estilos de comunicación con la finalidad de identificar y caracterizar el rol directivo dentro del marco del desempeño directivo.
2. Considerar la influencia del contexto determinante entre el liderazgo y los estilos de comunicación.
3. Considerar que tanto el liderazgo y los estilos de comunicación son procesos o comportamientos indistintos para el ejercicio de las funciones directivas.
4. Los directores de la ciudad de Chachapoyas deben priorizar la aplicación del liderazgo transformacional, a fin de garantizar el compromiso, motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad.
5. Al considerarse al Director como un factor clave para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación en capacidades de liderazgo transformacional.
6. Valorar la gestión en función de las exigencias de los directivos con o sin liderazgo o cualquier estilo de comunicación.
7. Procesar los estilos de comunicación por el arraigo que tiene sobre la gestión escolar, los estilos comunicativos son más evidentes que el liderazgo dentro de cualquier proceso.
8. Valorar la interdependencia de las dos variables por considerarlas procesos diferentes con elementos en común para la gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, E. (1996). *Elige la comunicación* (2a. ed.). Chile: Galdoc Ltda.
2. Alvarado, C. (2005). *Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales*. Argentina: Paidós.
3. Barbadillo, J. (1996). *Psicología del niño escolar*. México: Grijalbo.
4. Bertalanffy, G. (1996) *Estructuras de la mente activa*, México: Fondo de Cultura Económica.
5. Burgos, M. (2005). *El proceso comunicativo elemento básico de la interrelación social*, Medellín-Colombia: Editorial Casas.
6. Chiavenato, I. (2003). *Habilidades interpersonales, teoría mínima y programas de intervención* (vol. I). España: Promolibro.
7. Egúsqiza, L. (2001). *Estrategias de comunicación*; Editorial Ariel.
8. García, J. (2001). *Las relaciones interpersonales*, Bogotá: Editorial Cumbre.
9. Giles, R. (2011). *La comunicación en la empresa*. Buenos Aires: Editorial Solaris.
10. Gonzales, P. (1999). *Habilidades sociales ¿pueden enseñarse? Una clave de la Educación para el Emprendimiento*. Recuperado de: <http://pedablogia.wordpress.com/2007/03/13/habilidades-sociales%C2%BFpueden-ensenarse-una-clave-de-la-educacion-para-el-emprendimiento/>
11. Kinichi, P. y Kreitner, W. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.
12. Larco, J. (1998). *Los estilos, una cuestión de creatividad*. Bogotá: Editorial Lumiaco.

13. Losada, A. (2008). *Los estilos de comunicación*. Argentina: Editorial Solórzano S.A.
14. Morales, J. (2001). *Variables comunicacionales y el rendimiento académico de docentes de sociología*. Trabajo Especial de Grado No Publicado, Institución del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
15. Ortega, H. (2011). *La escuela y sus cuestiones*. Perú: S/editorial.
16. Palacios, R. (2003). *La escuela sin liderazgo*. Argentina: Ateneo.
17. Palermo, L. (2014). *Liderazgo y creatividad*. México: Limusa
18. Pascuali, A. (1989). *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte Avila.
19. Peña, J. (2013). *Liderazgo y poder*. Caracas: Simposio
20. Pick de Weiss. (2008). *Liderazgo y gestión escolar, perspectivas*. Lima: Lumbreras.
21. Pinares, P. (2004). *Comunicación y escuela, apuntes de hoy*. Argentina: Paidós.
22. Pozo, C. (2006). *Los problemas de la escuela, soluciones*. México: Grijalbo.
23. Prieto, M. (2014). *La ruta de la escuela, perspectivas del liderazgo*. Colombia: Paidós.
24. Robbins, W. (2004). *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
25. Sánchez, T. (2004). *Autodiscrepancias y relaciones interpersonales en la adolescencia*. En: Psicothema Vol. 16, nº 4, pp. 582-586.

ANEXOS

MATRIZ PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estilos de liderazgo de la gestión educativa.				
DIMENSIÓN/ ESTILO	SUB DIMENSIÓN	INDICADO R	ITEMS	N°
TRANSFORMACIONAL	Influencia idealizada	Atributo	1. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella. 2. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo. 3. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar. 4. Demuestra un sentido de autoridad y confianza. 5. Tengo confianza en sus juicios y decisiones. 6. Para mí él/ella es un modelo a seguir. 7. Lo escucho con atención. 8. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo. 9. Me hace entusiasmar con mi trabajo. 10. Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	10
		Conducta	11. Da a conocer sus valores y principios más importantes. 12. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace. 13. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. 14. Enfatiza la importancia de tener una misión institucional. 15. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. 16. Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa. 17. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	10

			<p>18. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.</p> <p>19. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.</p> <p>20. Es competente en su trabajo como Director (a).</p>	
	Inspiración motivacional	Institucional	<p>21. Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.</p> <p>22. Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.</p> <p>23. Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.</p> <p>24. Expresa confianza en que se alcanzaran las metas y objetivos institucionales.</p> <p>25. Persuade la práctica de valores institucionales.</p>	5
		Individual	<p>26. Aumenta la confianza en mí mismo/a</p> <p>27. Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.</p> <p>28. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.</p> <p>29. Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.</p> <p>30. Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.</p>	5
	Estimulación intelectual	Promoción del cambio	<p>31. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.</p> <p>32. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.</p> <p>33. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.</p> <p>34. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.</p> <p>35. Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y 5validas de</p>	6

			<p>solución a los problemas de la institución educativa.</p> <p>36. Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.</p>	
		Potenciación de esfuerzo mayor	<p>37. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.</p> <p>38. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas.</p> <p>39. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.</p> <p>40. Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.</p> <p>41. Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.</p>	5
	Consideración individual	Trato Personal	<p>42. Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.</p> <p>43. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.</p> <p>44. Presta atención personalizada.</p> <p>45. Concede atención personal en situaciones problemáticas.</p> <p>46. Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.</p>	5
		Apoyo	<p>47. Dedicar tiempo a orientar y capacitar al personal.</p> <p>48. Me ayuda a mejorar mis capacidades.</p> <p>49. Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.</p> <p>50. Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.</p> <p>51. Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.</p>	5
		Tolerancia psicológica	<p>52. Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.</p>	7

			<p>53. Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.</p> <p>54. Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.</p> <p>55. Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.</p> <p>56. Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.</p> <p>57. Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.</p> <p>58. Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.</p>	
		Manejo de errores	<p>59. Es tolerante con los errores o defectos de los demás.</p> <p>60. Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.</p>	2
TRANSACCIONA L	Recompensa contingente		<p>61. Me presta ayuda cuando observa mis errores.</p> <p>62. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.</p> <p>63. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.</p> <p>64. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.</p> <p>65. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.</p> <p>66. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.</p> <p>67. Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>68. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.</p>	8
	Dirección por excepción activa.		<p>69. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto</p>	8

		<p>(irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).</p> <p>70. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.</p> <p>71. Hace un seguimiento de los errores detectados.</p> <p>72. Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.</p> <p>73. Se concentra en detectar y corregir errores.</p> <p>74. Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.</p> <p>75. Responde oportunamente en momentos de crisis.</p> <p>76. Monitorea activamente nuestras labores educativas.</p>	
	Dirección por excepción pasiva	<p>77. No interviene hasta que los problemas se agravan.</p> <p>78. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.</p> <p>79. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.</p> <p>80. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.</p> <p>81. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.</p> <p>82. En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.</p> <p>83. Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.</p> <p>84. Nos toma en cuenta solo cuando cometemos errores.</p>	8

VARIABLE DEPENDIENTE: Tipos de comunicación de los directivos.			
DIMENSIÓN/ ESTILO	INDICADOR	ITEMS	N°
Pasivo	Evasivo Fingido Conformista Indiferente Paciente	85. El director evade sus responsabilidades delegándos a otro 86. Su expresión es fingido, distante, y frío, con tono voz bajo y difuso. 87. Es conformista ante las ideas y opiniones de docentes, alumnos y administrativos. 88. En su actitud demuestra indiferencia a las necesidades institucionales y expectativas de la comunidad educativa. 89. El director no es paciente en la conversación con otros.	5
Agresivo	Violento Dominante Despectivo Grosero Abusivo	90. En su expresión manifiesta actitud de violencia 91. Es dominante en sus ideas y preferencias 92. Muestra un trato despectivo a los docentes, estudiantes y personal administrativo. 93. En sus relaciones interpersonales utiliza un lenguaje indecente. 94. Evidencia actitudes de abusos y atropellamiento de los derechos de los demás	5
Asertivo	Franco Respetuoso Serenos Tolerante Seguridad	95. No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza 96. En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto. 97. No es sereno ni calmado ante cualquier eventualidad que se presenta en la institución 98. No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa 99. Manifiesta inseguridad en su expresión oral y escrita.	5

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN
LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS NACIONALES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE
CHACHAPOYAS, DURANTE EL AÑO 2017.

Estimada/o colega:

Estamos realizando un estudio de investigación sobre los estilos de liderazgo de la gestión educativa en los tipos de comunicación de los directivos de las instituciones educativas de Chachapoyas. Es de gran interés conocer tu opinión; por ello, te pedimos tu valiosa participación. Lee con atención cada ítem de este instrumento y marca con un aspa (**X**) la respuesta que consideres pertinente.

Recuerda que este cuestionario es anónimo, solo te pedimos que completes algunos datos personales. Te informaremos sobre los resultados de este estudio de investigación.

Muchas gracias por tu colaboración.

A continuación completa los datos o marque con una “X” la opción m corresponda o escribe lo que se le solicita en los siguientes cuadros:

Datos de la Institución Educativa		
Institución Educativa:		
Distrito:	Fecha:	
Ubicación:		
Niveles que atiende: (1) Inicial (2) Primaria (3) Secundaria		

Datos del docente			
Edad:	(1) De 20 a 30 años	(3) De 41 a 50 años	(5) Más de 60 años
	(2) De 31 a 40 años	(4) De 51 a 60 años	
Sexo:	(1) Masculino	(2) Femenino	
Nivel (es) en el que labora: (1) Inicial (2) Primaria (3) Secundaria			
Experiencia del docente	(1) Menos de 1 año	(3) De 4 a 7 años	(5) Más de 13 años
en la Institución educativa	(2) De 1 a 3 años	(4) De 8 a 12 años	
Cargo:	(1) Director	(2) Sub Director	(3) Docente

INSTRUCCIONES: A continuación se te presenta 99 afirmaciones, juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por el (la) Director/a de la institución educativa donde labora. Responda por favor, marcando con una "X" el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
NUNCA	OCASIONALMENTE	NORMALMENTE	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE

N°	AFIRMACIONES	Un	Oc	No	Fr	Si
1	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella	1	2	3	4	5
2	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	1	2	3	4	5
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3	4	5
4	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	1	2	3	4	5
5	Tengo confianza en sus juicios y decisiones	1	2	3	4	5
6	Para mí él/ella es un modelo a seguir	1	2	3	4	5
7	Lo escucho con atención.	1	2	3	4	5
8	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso conmigo.	1	2	3	4	5
9	Me hace entusiasmar con mi trabajo.	1	2	3	4	5
10	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	1	2	3	4	5
11	Da a conocer sus valores y principios más importantes.	1	2	3	4	5
12	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
13	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	1	2	3	4	5
14	Enfatiza la importancia de tener una misión institucional.	1	2	3	4	5
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5

16	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución educativa.	1	2	3	4	5
17	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4	5
18	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	1	2	3	4	5
19	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	1	2	3	4	5
20	Es competente en su trabajo como Director (a).	1	2	3	4	5
21	Habla de forma optimista sobre el futuro de la institución educativa.	1	2	3	4	5
22	Habla entusiasmadamente acerca de las metas y objetivos institucionales a lograr.	1	2	3	4	5
23	Presenta una convincente visión del futuro de la institución educativa.	1	2	3	4	5
24	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
25	Persuade la práctica de valores institucionales.	1	2	3	4	5
26	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	1	2	3	4	5
27	Me orienta a metas y objetivos que son alcanzables.	1	2	3	4	5
28	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas y objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
29	Plantea metas y objetivos institucionales que incluyen mis necesidades.	1	2	3	4	5
30	Desarrolla un sentido de orgullo de pertenecer a la institución educativa.	1	2	3	4	5
31	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	1	2	3	4	5
32	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
33	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
34	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5

35	Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
36	Reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
37	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
38	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver los problemas	1	2	3	4	5
39	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre la mejora del trabajo.	1	2	3	4	5
40	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo.	1	2	3	4	5
41	Me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.	1	2	3	4	5
42	Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
43	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	1	2	3	4	5
44	Presta atención personalizada.	1	2	3	4	5
45	Concede atención personal en situaciones problemáticas.	1	2	3	4	5
46	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos aspectos que me afectan.	1	2	3	4	5
47	Dedica tiempo a orientar y capacitar al personal.	1	2	3	4	5
48	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5
49	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores.	1	2	3	4	5
50	Me ayuda reflexionar constantemente sobre mis fortalezas y debilidades.	1	2	3	4	5
51	Está dispuesto/a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	1	2	3	4	5

52	Utiliza el sentido del humor para clarificar sus puntos de vista.	1	2	3	4	5
53	Emplea el sentido del humor para resolver los conflictos institucionales.	1	2	3	4	5
54	Su sentido del humor me ayuda a pensar de manera creativa.	1	2	3	4	5
55	Su sentido del humor permite el desarrollo de un clima laboral de participación y confianza.	1	2	3	4	5
56	Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	1	2	3	4	5
57	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
58	Su sentido del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
59	Es tolerante con los errores o defectos de los demás.	1	2	3	4	5
60	Suele utilizar los errores para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
61	Me presta ayuda cuando observa mis errores.	1	2	3	4	5
62	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
63	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	1	2	3	4	5
64	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	1	2	3	4	5
65	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	1	2	3	4	5
66	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	1	2	3	4	5
67	Nos premia por alcanzar los objetivos establecidos.	1	2	3	4	5
68	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	1	2	3	4	5
69	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	1	2	3	4	5

70	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	1	2	3	4	5
71	Hace un seguimiento de los errores detectados.	1	2	3	4	5
72	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
73	Se concentra en detectar y corregir errores.	1	2	3	4	5
74	Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.	1	2	3	4	5
75	Responde oportunamente en momentos de crisis.	1	2	3	4	5
76	Monitorea activamente nuestras labores educativas.	1	2	3	4	5
77	No interviene hasta que los problemas se agravan.	1	2	3	4	5
78	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	1	2	3	4	5
79	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5
80	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
81	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	1	2	3	4	5
82	En general no monitorea mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	1	2	3	4	5
83	Deja que las cosas sigan igual mientras estas marchen bien.	1	2	3	4	5
84	Nos toma en cuenta sólo cuando cometemos errores.	1	2	3	4	5
85	El director evade sus responsabilidades delegándosela a otro	1	2	3	4	5
86	Su expresión es fingido, distante, y frío, con tono de voz bajo y difuso.	1	2	3	4	5
87	Es conformista ante las ideas y opiniones de los docentes, alumnos y administrativos.	1	2	3	4	5

88	En su actitud demuestra indiferencia a las necesidades institucionales y expectativas de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
89	El director no es paciente en la conversación con los otros.	1	2	3	4	5
90	En su expresión manifiesta actitud de violencia	1	2	3	4	5
91	Es dominante en sus ideas y preferencias	1	2	3	4	5
92	Muestra un trato despectivo a los docentes, estudiantes y personal administrativo.	1	2	3	4	5
93	En sus relaciones interpersonales utiliza un lenguaje indecente.	1	2	3	4	5
94	Evidencia actitudes de abusos y atropellamiento de los derechos de los demás	1	2	3	4	5
95	No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza	1	2	3	4	5
96	En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto.	1	2	3	4	5
97	No es sereno ni calmado ante cualquier eventualidad que se presenta en la institución	1	2	3	4	5
98	No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
99	Manifiesta inseguridad en su expresión oral y escrita.	1	2	3	4	5

Guía de observación de las características del estilo de liderazgo en una situación dada				
<p>Objetivo N° 01.</p> <p>Identificar los estilos de liderazgo que desarrollan los directivos en la gestión educativa de las instituciones educativas nacionales de Educación Básica Regular de la provincia de Chachapoyas.</p>				
Situación: Atención a los agentes educativos en el despacho				
Características	MB	B	R	D
1. Demuestra capacidad de escucha ante el requerimiento de los padres de familia.				
2. Demuestra capacidad para resolver el problema asumiendo una actitud conciliadora, es decir, busca				
3. Permite que el reclamo o la explicación sean suficientes, no interrumpe y resuelve el caso inmediatamente.				
4. Interrumpe el diálogo, no deja que le expliquen lo suficiente, intenta dar una solución inmediata				
5. Apuesta por una postura de disculpar o enmendar el problema asumiendo que se trata de un hecho casual, trata de eludir responsabilidades de terceros				
6. Se niega a resolver el problema porque asume que los agentes son responsables				
7. Asume su responsabilidad como director considerando que la queja o la explicación la involucra directamente e indirectamente				

Objetivo N° 02.

Analizar la gestión educativa en función de los estilos de liderazgo de los directivos en las instituciones educativas nacionales de Educación Básica Regular de Chachapoyas.

Situación: Gestión de procesos, documentación institucional

Características	MB	B	R	D
8. Muestra evidencia de la documentación institucional				
9. Da cuenta de los compromisos que como directivo debe estar atento, es decir, conoce sus funciones en función de los compromisos				
10. Da cuenta analíticamente de los dos dominios y sus competencias y capacidades para identificar las dimensiones de la gestión escolar				
11. Muestra evidencia del manejo de recursos financieros y de soporte				
12. Muestra evidencia de la gestión por procesos, distingue además los 39 procesos de la gestión				
13. Identifica y relaciona haciendo el uso de categorías de los procesos estratégicos como ideas rectoras para la gestión escolar				
14. Identifica y relaciona haciendo el uso de categorías de los procesos misionales con la finalidad de comprender el proceso de aprendizaje				

15. Identifica y relaciona haciendo el uso de categorías de los procesos de soporte como elementos complementarios al proceso de aprendizaje				
16. Considera y asumen que su papel de líder lo conduce al éxito, se muestra con mucha confianza para gestionar los procesos.				
<p>Objetivo N° 03.</p> <p>Caracterizar los tipos de comunicación como consecuencia del ejercicio de los estilos de liderazgo los directivos de las instituciones educativas nacionales de Educación Básica Regular de Chachapoyas.</p>				
Situación: Diálogo sostenido con distintas personas y situaciones de apremio				
Características	BM	B	R	D
Se muestra evasivo ante las inquietudes del interlocutor				
Se muestra fingido al dar sus respuestas al interlocutor				
Se muestra conformista ante la situación, trata de eludir el compromiso ante el interlocutor				
Muestra una actitud indiferente ante el pedido o reclamo del interlocutor				
Escucha con atención, se muestra paciente ante el pedido o reclamo				
Se muestra enérgico, de cierto modo violento ante cualquier reclamo, no admite cierta responsabilidad				

Por sobre todos los argumentos se muestra dominante con propuestas, trata de convencer sin argumentos, asume una postura no adecuada				
Presenta gestos un tanto despectivos, de indiferencia, prolonga la situación de reclamo				
No tolera explicaciones, se muestra grosero, trata de eludir su responsabilidad apelando a un lenguaje coprolático				
Muestra su poder como autoridad, presenta gestos abusivos, emplea adjetivos que denigran la persona				
Se muestra franco al dar sus respuestas, considera importante decir la verdad, trata de dar mejores y más argumentos				
Se muestra respetuoso, cordial, tolerante con un lenguaje a la altura de las circunstancias				
Se muestra sereno, no se altera, guarda la cordura, comprender la situación pero al mismo tiempo busca alternativas inmediatas				
Se muestra tolerante ante la impetuosidad del interlocutor, asume el resto y responsabilidad				
Muestra seguridad de lo que dice, se expresa con convicción con sus argumentos, trata de persuadir de modo correcto.				