

**EL LIDERAZGO Y SU PARTICIPACIÓN EN LA FUNCIÓN
DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES
DESCENTRALIZADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR, UN
ESTUDIO INICIAL**

XXI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Luciano Hilario Méndez

Instituto Tecnológico Superior de la Costa Chica, México

luciano_compositor1@hotmail.com

Se otorgan los créditos al doctor Antonio Hernández Polito por su apoyo académico.



EL LIDERAZGO Y SU PARTICIPACIÓN EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR, UN ESTUDIO INICIAL



Resumen

El liderazgo, como un modelo de comportamientos capaces de lograr la persuasión de una persona en otras; puede presentarse como un factor determinante en la dirección escolar. Sin embargo, en un contexto empírico, el liderazgo en los directivos de escuelas, cada vez pierde más fuerza; sobre todo cuando no existe un proceso formativo de directores. El objetivo de este estudio, fue: identificar la participación del liderazgo en la función directiva de dos Institutos Tecnológicos Descentralizados en Guerrero. Esta investigación fue desarrollada mediante el enfoque cuantitativo, con un diseño de estudio multicaso. Es un estudio de tipo exploratorio-descriptivo, puesto que no se ha analizado este fenómeno en este tipo de instituciones, llevándose a cabo una descripción de los resultados encontrados. Es un estudio transversal, debido a que el análisis se realiza en sólo tiempo. Para la colección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario a una población de 272 efectivos. Los resultados de esta investigación indican una escasa participación del liderazgo en la función directiva de las instituciones estudiadas. Dando paso a futuras investigaciones respecto a este fenómeno; con el fin de contribuir en la función directiva mediante el liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo y función directiva.

Abstract

Leadership, as a model of behaviors capable of achieving persuasion of a person in others; it could be present as a determinant factor in the school direction. However, in an empirical context, the leadership in the executives of school, every time loses more force; especially when there is no training process of directors. The goal of this study was to: identify the participation that has the leadership in the role of directors in Guerrero Decentralized Technological Institutes. This research was developed by the quantitative approach with a study design multi case. It is a study of exploratory-descriptive type since this phenomenon has not been analyzed in this type of institutions, there being carried out a description of the opposing results. In

addition, it is a transverse study, due to the fact that the study is realized in only time. For data collection the survey technique is applied using as the questionnaire to a population of 272 effective. The results of this investigation indicate a low participation of leadership in the leading role of the institutions studied. Giving way to future investigations with regard of this phenomenon; in order to contribute the management function through leadership.



Keywords: Leadership and management function.

Introducción

El liderazgo, es un tema bastante analizado por investigadores en todo el mundo. Su presencia en la ciencia ha sido más genérica; es decir, las investigaciones presentan un enfoque con más orientación hacia el concepto como tal. Mientras que en el ámbito educativo, se percibe una remarcada ausencia del liderazgo, específicamente en las funciones de los directores escolares.

Para fundamentar lo anterior, se observa que en las Instituciones de Educación Superior, particularmente en los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Guerrero, han surgido una serie de fenómenos que impiden un desarrollo eficiente. Presentan una variedad de problemas en ambientes de trabajo, relaciones laborales, desempeño, motivaciones, entre otros.

Si bien es cierto, el liderazgo como tal, es un componente imprescindible que debiera poseer toda persona que dirige una institución educativa. Implica la capacidad de transformar actitudes y conductas personales que a su vez, son orientadas hacia un cambio de éxito de la propia escuela. Por el contrario, la ausencia de este vital componente provoca consecuencias, capaces de afectar directa o indirectamente el desarrollo de las instituciones. En este contexto, las funciones directivas son directamente percibidas por los profesores y demás trabajadores escolares. Es decir, perciben y se apropian de las conductas del director, evaluándolo en cada función que realiza, ya sea que acepten su influencia como líder, o su rechazo.

Reafirmando lo anterior, Bolívar et al., (2010) describe que el liderazgo educativo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen

aprendizaje. Por otro lado, el directivo es actor clave de los cambios y transformaciones de las instituciones educativas; sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano (Sandoval, Camargo, Vergara, Quiroga, & Pedraza, 2009).



Por otro lado, “y es triste decirlo”, la promesa del liderazgo educativo ha quedado incumplida. El liderazgo educativo ha sucumbido a la arrogancia que caracteriza a la administración educativa. Los directores y los administradores se pierden en burocracias educativas y demás (Waite, 2005).

Es por eso que esta investigación, retoma la importancia de llevar a cabo estudios respecto al fenómeno del liderazgo y su participación en las funciones de los directores escolares.

Particularmente, esta investigación tiene como principal objetivo: analizar la participación del liderazgo en la función directiva de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Guerrero. Teniendo como particular interés, reafirmar a conciencia, de cuán importante es llevar a cabo la dirección de una escuela.

El presente artículo está dividido en cinco apartados: el primero refiere a un resumen del estudio, el segundo corresponde a la introducción. El marco teórico se describe en el apartado tres. El apartado cuatro muestra el desarrollo y análisis de los resultados obtenidos, y en el apartado cinco se plantean las conclusiones y discusiones más relevantes del estudio.

Marco teórico

El liderazgo ha sido objeto de diversas investigaciones. Una gran variedad de investigadores han realizado aportaciones sobre este fenómeno; casi todos convergen en un solo concepto: “La influencia”. El término de liderazgo induce a pensar en “La capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores” (Cuevas, 2015).

Robbins (2004), define al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Analiza tres teorías del liderazgo: 1. Teoría de los rasgos; se refiere a las cualidades y características personales; 2. Teorías conductuales, estudia el comportamiento de los líderes y sus conductas; 3.



Teorías de la contingencia, se encarga de analizar a los factores situacionales en los que se desenvuelve el líder. De igual forma, Rodrigo & Bresó (2013) afirman que el liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto-motivacionales que trasciendan incluso el interés individual en aras del interés colectivo.

El liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular y optimizar el quehacer de las personas para lograr los objetivos deseados, (Casares, 1994). Por otro lado, Kotter (2007) define al liderazgo como la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

Este mismo autor, establece que el liderazgo y la administración (la "dirección") son dos sistemas de acción complementarios, cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial y de negocios cada vez más complejo, competitivo y fluctuante. Por otra parte, el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación, (Hughes, Ginnett, & y Curpy, 2007). Bajo el mismo concepto, (Bateman & Snell, 2004) definen el liderazgo como la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros. Además, conceptualiza al líder como alguien que influye en otros para alcanzar metas. La principal función de un líder es crear una visión, siendo ésta, una imagen mental de estado futuro posible y deseable de la organización.

Muchos de los autores coinciden en que la gran parte del liderazgo recae en la influencia. El liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto-motivacionales que trasciendan

incluso el interés individual en aras del interés colectivo, (Rodrigo & Bresó, 2013).



Otros autores presentan un concepto más allá de lo tradicional, es decir, describen un concepto más atractivo respecto al liderazgo. Lorenzo (2004) establece que liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente. Aunque esta contribución tiene un tiempo considerable, es una de las aportaciones con mayor relevancia que hicieron (Muezyk & Reimann, 1987). Las etiquetas más comunes en el rol de liderazgo, son tres dimensiones: 1. Consideración (preocupación por la gente; bien humano relaciones) 2. La preocupación por la producción (el subrayado es objetivo; orientación al logro) 3. Incentivos para el rendimiento (performance-recompensa conexión).

El liderazgo es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos en función de que la situación sea una u otra para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la construcción de un «proyecto compartido», (Lorenzo, 2005). Esta definición coincide con la aportación más generalizada que realiza (Acosta, 2013) en su libro Dirigir: Es la capacidad de influir sobre personas con el fin de lograr una meta común.

Como conclusión, es importante subrayar que el liderazgo está, parcialmente en función de las capacidades desarrolladas con habilidad pero también de la interacción entre los líderes y sus partidarios y de procesos más generales gracias a los cuáles en la organización aparecen la voluntad y el comprometimiento. Es un modo de ejercer el poder que consiste en crear la impresión de actividad y de finalidad de actuaciones con el objetivo de realizar las necesidades sociales esenciales, (Kasinska, 2014). Es pertinente denotar que la mayoría de los investigadores asumen la importancia que tiene la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), habla de "liderazgo transformacional". El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, (Méndez, 2009). Para este estudio se consideran los cuatro componentes o dimensiones del liderazgo transformacional: 1. Influencia idealizada, 2. Motivación por inspiración, 3.



Estimulación intelectual y 4. Consideración individualizada. (Thieme & Treviño, 2012). Este modelo de cuatro dimensiones se utilizó en el cuestionario en esta investigación.

Por otro lado, la función directiva en una escuela es tan compleja, puesto que en el centro escolar no hay una separación entre materia prima, producto, productores y clientes. Los alumnos en su constante evolución, los profesores y los padres interactúan constantemente, dando y recibiendo educación. Como un referente, (Villardón, 1998) citado por (Contreras & L., 2012) en cuanto a las tareas y roles que pueden desempeñar los equipos directivos para favorecer el desarrollo de la institución educativa establece que: en primer lugar, los directivos escolares —con base en una consensuada y precisa definición del modelo de escuela que se quiere— deben enfatizar las metas y objetivos fundamentales del centro; en segundo lugar, los directivos escolares deben promover la construcción y consolidación de una cultura y un clima de participación, colaboración, implicación, sobre la base de la comunicación, el trabajo colectivo, la retroalimentación honesta, creencias compartidas, el respeto y el compromiso con el proyecto educativo nacional e institucional; por último, los directivos deben conocer y sortear los diversos obstáculos que dificultan y pueden llegar a imposibilitar el aprendizaje en la institución escolar.

Bajo estas dimensiones, se puede considerar que la función directiva está conformada por el conjunto de actividades orientadas al logro de objetivos organizacionales, mediante las capacidades y habilidades del dirigente. Toda función directiva, conlleva hacia el logro de sus objetivos. Es ahí donde se conjugan estas dos dimensiones: el liderazgo y la función directiva. Donde la función directiva busca lograr los objetivos de la organización; mientras que el liderazgo se preocupa por los objetivos personales (satisfacción) de cada uno de los que integran la organización. Ambos son aspectos importantes.

La función directiva es un factor de producción y, por tanto, un importante factor de competitividad. La mejora de la función directiva pasa por las siguientes orientaciones: Orientación al entorno, internacional, a la acción, a las personas, a los valores éticos, a la innovación, a la calidad, a los costes y productividad, a la flexibilidad, a la obtención de un feedback permanente. Sin embargo, la tarea que absorbe más tiempo al directivo es <<la conducción del equipo humano, (Veciana, 1999).



El liderazgo, es un fenómeno que debe estudiarse en cada función directiva. He aquí la importancia de este estudio. Reiterando que para este caso, solo se analizará al liderazgo, tomando como referente el modelo de Bass y Avolio en sus cuatro dimensiones citado por Thieme & Treviño (2012).



El Tecnológico Nacional de México cuenta con 134 Institutos Tecnológicos Descentralizados. Como un estudio inicial, se consideró pertinente realizar un análisis a los tecnológicos de este sistema, en el Estado de Guerrero. Es pertinente subrayar, que los directores de estas instituciones son asignados bajo un proceso político. Es decir, son directores elegidos directamente por dirigentes estatales. Esto indica que existe una gran divergencia entre las funciones que cada director ejerce durante su periodo.

Metodología

Esta investigación, presenta un diseño de caso múltiple (multicaso), debido a que se estudiaron dos objetos con características similares. Se realizó mediante el enfoque cuantitativo, cuyo análisis fue realizado, utilizando la herramienta estadística del software SPSS, versión 21. Es una investigación de tipo exploratoria-descriptiva; exploratoria, porque se sustenta en el hecho de que no existen investigaciones realizadas sobre el fenómeno a estudiar, y requiere de una exploración para contribuir a los objetivos. Es descriptiva porque, la naturaleza del estudio es la descripción de factores que son debidamente analizados.

Por requerimientos del estudio, se tomó en cuenta la población total de colaboradores que integran los dos Institutos, con el propósito de reducir la probabilidad de sesgos en los resultados. Presentando a continuación la distribución de dicha población:

Áreas de los encuestados (Población total)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Directivos	28	10.3	10.3	10.3
Administrativos	59	21.7	21.7	32.0
Válidos Docentes	85	31.3	31.3	63.2
Alumnos	100	36.8	36.8	100.0
Total	272	100.0	100.0	

Tabla 1 Distribución de la población estudiada

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de apoyar la información generada por el personal de los institutos, se consideró pertinente tomar una muestra reducida de alumnos. Por lo cual, se aplicó un muestreo intencional; es decir, que los sujetos de la muestra no fueron elegidos bajo criterios aleatorios, sino de forma intencional. Por tal razón, es un estudio no probabilístico.



Para el proceso de recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, donde se aplicó como instrumento un cuestionario basado en el modelo multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X) de Bass y Avolio, con una escala de Likert de 5 puntos, aplicado a los dos Institutos. Analizando en este artículo 8 preguntas que presentaron mayor impacto en el estudio.

Para verificar que el instrumento cumpliera con un grado de fiabilidad, se realizó la prueba del Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = .988$, lo cual indica que existe una alta fiabilidad del instrumento para su aplicación. A continuación se muestra un desglose sobre el tratamiento de variables e indicadores.



<i>Variable de estudio</i>	<i>Variables medibles</i>	<i>Ítems del cuestionario</i>
Liderazgo	X ₁ Influencia idealizada	X _{1.1} Siento una gran admiración hacia el director. X _{1.2} Me identifico mucho con el director por eso trato de imitarlo.
	X ₂ Motivación por inspiración	X _{2.1} Cuando he obtenido logros importantes en mi trabajo, el director me hace un reconocimiento. X _{2.2} El director promueve el espíritu de equipo con entusiasmo, cuando existe un objetivo o meta a lograr.
	X ₃ Estimulación intelectual	X _{3.1} El director me estimula a crecer laboral y profesionalmente en la institución. X _{3.2} El director promueve el cambio de actitudes en los docentes del Instituto.
	X ₄ Consideración individualizada	X _{4.1} El director me trata como persona y no como un trabajador. X _{4.2} El director se preocupa por mis problemas personales.

Tabla 2 Tratamiento operacional de la variable e indicadores del liderazgo

Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo de Bass y Avolio, citado por Thieme & Treviño (2012).



Con esta investigación se pretende comprobar las siguientes hipótesis:

H0: Los directores de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del estado de Guerrero ejercen aspectos de liderazgo en sus funciones directivas.

H1: Los directores de los Institutos Tecnológicos Descentralizados del estado de Guerrero no ejercen aspectos de liderazgo en sus funciones directivas.



Resultados y análisis de la investigación

Para lograr el objetivo de esta investigación, se aplicó un total de 272 cuestionarios efectivos en los dos Institutos Tecnológicos. Mediante un análisis general del instrumento, se consideró pertinente para este artículo, abordar 8 ítems con mayor grado de importancia. Veamos a continuación su análisis.

X_{1.1} = Siento una gran admiración hacia el director

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	50	18.4	18.4
	En desacuerdo	47	17.3	35.7
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	108	39.7	75.4
	De acuerdo	47	17.3	92.6
	Totalmente de acuerdo	20	7.4	100.0
	Total	272	100.0	100.0

Tabla 3 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X1.1

Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar un alto grado de objetividad en el estudio, los resultados se agrupan de la siguiente manera: A, corresponde a la suma de los tres primeros puntos de la escala Likert (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo y 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo). Asumiendo que los respondientes de este grupo no demuestran ninguna afinidad por estar de acuerdo con el planteamiento. Por otro lado, el grupo B, Corresponde a la suma de los dos puntos restantes (4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo). Quienes afirman estar de acuerdo con los planteamientos realizados en los cuestionarios.

Si se suman los resultados de los encuestados que respondieron con el segmento A, se obtiene que el 75.4% no sienten admiración hacia el director.

Sólo el 24.6% indicó estar de acuerdo. Esto refleja que predomina la falta de admiración hacia el director.



X_{1.2} = Me identifico mucho con el director, por eso trato de imitarlo					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Totalmente en desacuerdo	103	37.9	37.9	37.9
	En desacuerdo	63	23.2	23.2	61.0
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	71	26.1	26.1	87.1
	De acuerdo	26	9.6	9.6	96.7
	Totalmente de acuerdo	9	3.3	3.3	100.0
	Total	272	100.0	100.0	

Tabla 4 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X1.2

Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo ítem, el 87.1% respondieron dentro del segmento A, es decir no se sienten identificados con el director. Sólo un 12.9% manifestaron identificarse. El impacto de este resultado es mayor, puesto que casi el total no siente afinidad hacia los directivos.



X_{2.1} = Cuando he obtenido logros importantes en mi trabajo, el director me hace un reconocimiento					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Totalmente en desacuerdo	65	23.9	24.0	24.0
	En desacuerdo	58	21.3	21.4	45.4
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	78	28.7	28.8	74.2
	De acuerdo	48	17.6	17.7	91.9
	Totalmente de acuerdo	22	8.1	8.1	100.0
	Total	271	99.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.4		
Total		272	100.0		

Tabla 5 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X2.1

Fuente: Elaboración propia.

Para este caso, los resultados del segmento A muestran que un 74.2% no son motivados ni reconocidos por el director. En contraparte, dentro del segmento B, el 25.4% indicó estar de acuerdo con este planteamiento. Observándose que la mayoría de los encuestados, no se encuentran motivados por sus directores. Considerándose un .4% de datos perdidos.



X_{2.2} = El director promueve el espíritu de equipo con entusiasmo, cuando existe un objetivo o meta a lograr

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	48	17.6	17.6
	En desacuerdo	51	18.8	36.4
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	63	23.2	59.6
	De acuerdo	79	29.0	88.6
	Totalmente de acuerdo	31	11.4	100.0
	Total	272	100.0	100.0

Tabla 6 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X2.2**Fuente:** Elaboración propia.

El 59.6% corresponde a los resultados del segmento A, manifestando que no existe promoción del espíritu de equipo con entusiasmo por parte del director. Mientras que el 40.4% respondieron dentro del segmento B, observando prácticamente un equilibrio entre los dos grupos. No hay un impacto considerable, sin embargo, es importante señalar que predomina la mayoría de los opinantes en desacuerdo.

X_{3.1} = El director me estimula a crecer laboral y profesionalmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	65	23.9	23.9
	En desacuerdo	50	18.4	42.3
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	74	27.2	69.5
	De acuerdo	58	21.3	90.8
	Totalmente de acuerdo	25	9.2	100.0
	Total	272	100.0	100.0

Tabla 7 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X3.1**Fuente:** Elaboración propia.

Para este caso, se obtiene que el 69.5% del grupo A de los encuestados, indicaron no estar estimulados a crecer laboral y profesionalmente por los directores. Mientras que el segmento B es representado por el 30.5% quienes respondieron estar de acuerdo. Predominando el segmento A, y observándose mucha falta de estimulación al personal para su desarrollo.



**X_{3.2} = El director promueve el cambio de actitudes en los trabajadores del Instituto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	57	21.0	21.0
	En desacuerdo	58	21.3	42.3
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	74	27.2	69.5
	De acuerdo	63	23.2	92.6
	Totalmente de acuerdo	20	7.4	100.0
	Total	272	100.0	100.0

Tabla 8 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X_{3.2}**Fuente:** Elaboración propia.

Este indicador, muestra que el 69.5% asumieron no estar de acuerdo que el director promueve el cambio de actitudes entre los trabajadores. Mientras que un 30.5% respondieron estar de acuerdo. Es un indicativo predominante del segmento A sobre el B.

X_{4.1} = El director me trata como persona y no como un trabajador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	36	13.2	13.4
	En desacuerdo	28	10.3	23.8
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	97	35.7	36.1
	De acuerdo	80	29.4	89.6
	Totalmente de acuerdo	28	10.3	100.0
	Total	269	98.9	100.0
Perdidos	Sistema	3	1.1	
Total	272	100.0		

Tabla 9 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X_{4.1}**Fuente:** Elaboración propia.

Estos datos muestran que el 59.9% no son tratados como personas, sino como trabajador, por parte del director. El 39% restante asumieron estar de acuerdo; tomando en cuenta los datos perdidos por el sistema. Esto indica la ausencia de un trato humano y de empatía hacia el trabajador



**X_{4.2} = El director se preocupa por mis problemas personales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	66	24.3	24.5
	En desacuerdo	60	22.1	46.8
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	73	26.8	74.0
	De acuerdo	56	20.6	94.8
	Totalmente de acuerdo	14	5.1	100.0
	Total	269	98.9	100.0
Perdidos	Sistema	3	1.1	
Total		272	100.0	

Tabla 10 Estadísticos descriptivos para el planteamiento X4.2**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados para este planteamiento muestran que el 74% respondieron dentro del segmento A, manifestando que el director no se preocupa por sus problemas personales. El 24.9% dijeron estar de acuerdo. Tomando en cuenta los datos perdidos por el sistema. Predominando la mayoría de los opinantes dentro del segmento A.

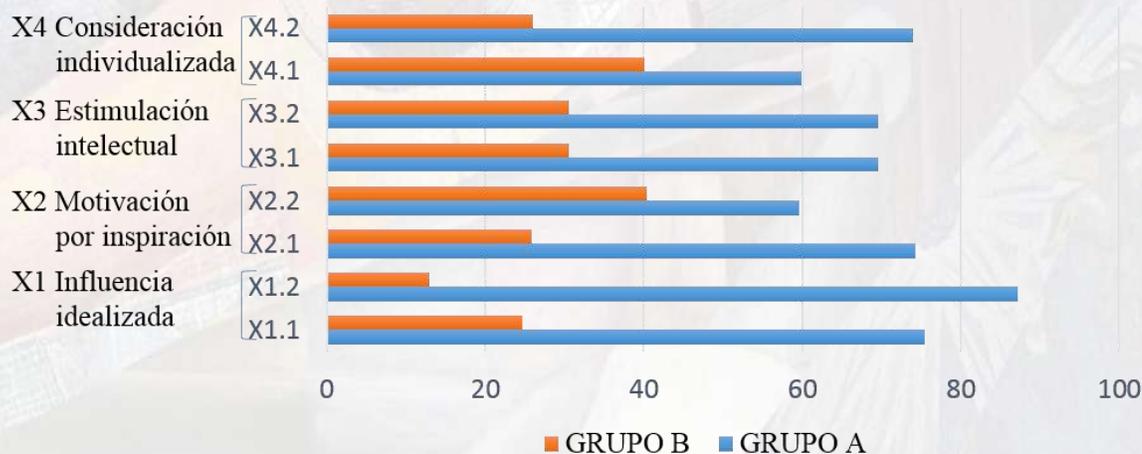
De forma genérica, se presenta un cuadro concentrador de resultados. Observándose una gran dispersión entre cada una de las cantidades pertenecientes a cada segmento.

Dimensiones del liderazgo	Ítems de análisis	Población Total 272		Representación en (%)
		Distribución de respuestas		
X ₁	X _{1.1}	A=205	y B=67	A= 75.4 y B= 24.6
	X _{1.2}	A=237	y B=35	A= 87.1 y B= 12.9
X ₂	X _{2.1}	A=201	y B=70	A= 74.2 y B= 25.8
	X _{2.2}	A=162	y B=110	A= 59.6 y B= 40.4
X ₃	X _{3.1}	A=189	y B= 83	A= 69.5 y B= 30.5
	X _{3.2}	A=189	y B= 83	A= 69.5 y B= 30.5
X ₄	X _{4.1}	A=161	y B=108	A= 59.9 y B= 40.1
	X _{4.2}	A=199	y B=70	A= 74.0 y B=26.0

Tabla 11 Distribución total de resultados por grupo de respuestas**Fuente:** Elaboración propia.



Gráfico de resultados



Gráfica 1 Comparación de resultados obtenidos en porcentajes.

Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se observa, de manera representativa, como predominan las respuestas pertenecientes al grupo A. Es un referente de análisis que determina la ausencia de liderazgo en la función directiva de estos institutos.

Discusión y conclusiones

Esta investigación, se llevó a cabo para identificar, si los directores de los Institutos Tecnológicos Descentralizados que fueron estudiados demuestran aspectos de liderazgo en la función directiva que practican. Para llevar a cabo la demostración se utilizó el modelo de Bass y Avolio; el cuál consta de 4 dimensiones: X1: Influencia idealizada, X2: Motivación por inspiración, X3: Estimulación intelectual, y X4: Consideración individualizada.

Los resultados indican para X1, que los directores de estos institutos demuestran muy poca influencia en sus colaboradores. Observando tan solo, que de un total de 544 respuestas obtenidas, como suma de los dos primeros ítems, sólo 102 respuestas indican que existe influencia, mientras que 442 muestran lo contrario. De igual forma, para X2, de la suma total de respuestas que indican los dos ítems, 363 respondieron que sus directores no demuestran motivación. Mientras que 180 asumieron estar motivados. Para el caso de X3, 378 respuestas indican que los directores no demuestran estimulación en sus colaboradores. Sólo 166 asumieron este planteamiento. Como punto final de este análisis, para el caso de X4, 360 respuestas, de los

dos ítems, indicaron que no existe consideración individualizada hacia los colaboradores por parte de los directores. Sólo 178 respuestas, asumieron lo contrario.

Estos resultados revelan una ausencia considerable del liderazgo en las funciones directivas. Por lo tanto se rechaza la hipótesis H0; puesto que se concluye que el porcentaje más alto de los resultados indican que los directores no ejercen aspectos de liderazgo en sus funciones. Por lo que se confirma la hipótesis H1.



Como conclusión, se recomienda continuar con esta línea de investigación a futuro. Pues debe asumirse que el sector educativo es, indudablemente, la base del desarrollo de toda sociedad. Por lo que se recomienda establecer mecanismos eficaces para asignar puestos directivos; de tal forma, que los directores ejerzan sus funciones, implicando aspectos de liderazgo. Como se estableció en el marco teórico: El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), establece: El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, (Méndez, 2009).

Es admisible que la desmotivación, la falta de influencia, la falta de consideración y estimulación por parte de los dirigentes escolares, aseguran un coeficiente negativo en el desarrollo de cualquier institución educativa. Válgase más, cuando se trata de una institución de nivel superior, donde la mayor parte de los docentes presentan altos perfiles académicos y alumnos en una formación profesional, con capacidades y habilidades de percepción más sensitiva y con alto grado de criterios.

Como parte final de este artículo, se considera pertinente llevar a cabo investigaciones que refieran al liderazgo en la función directiva. Los resultados obtenidos podrían contribuir hacia una transformación totalmente educativa. Este es un estudio inicial, que servirá como referente para futuras investigaciones.

Referencias

Acosta, J. M. (2013). *Diigir Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...* Madrid, España: Alfaomega.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). Administración, una ventaja competitiva. Universidad Nacional Autónoma de México: Mc Graw Hill.

Casares, A. D. (1994). Liderazgo, capacidades para dirigir. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.



Contreras, C. A., & L., M. Y. (Septiembre de 2012). Docentes con función directiva en Liceos Bolivianos como promotores de aprendizaje organizacional: necesidades de formación. Educación, XXI, 101-125.

Cuevas, L. M. (2015). Tesis Doctoral. EL lidereazgo de la dirección como factor de eficacia de la escuela en un contexto multicultural. Granada España, Granada, España: Universidad de Granada.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & y Curpy, G. J. (2007). Liderazgo, cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Kasinska, M. A. (2014). Dilemas del Liderazgo contemporáneo. DE GRUYTER OPEN, 137-147.

Kotter, P. J. (2007). The Leadership Factor. Nueva York : Mc Graw Hill.

Lorenzo, D. M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Enseñanza, 193-211.

Lorenzo, D. M. (Septiembre-Diciembre de 2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista española de pedagogía(232), 367-388.

Méndez, B. R. (03 de Octubre de 2009). Teoria del liderazgo transformacional. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.mx/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>

Muezyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The Case for Directive Leadership. The Academy of Management EXECUTIVE, 1(3), 301-311.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. EE.U.: Mc Graw Hill.

Rodrigo, G., & Bresó, E. (01 de Agosto de 2013). ¿Liderazgo Transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59-64.

Rodrigo, G., & Bresó, E. (2013). ¿Liderazgo transformacional es determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of work and Organizational Psychology*, 59-64.



Sandoval, E. L., Camargo, A. M., Vergara, M., Quiroga, C., & Pedraza, A. &. (2009). Necesidades de formación de directivos docente: Un estudio en instituciones educativas colombianas. *EBSCO*, 11(2), 11-48.

Thieme, C., & Treviño, E. (Marzo de 2012). Liderazgo en la educación: Al final sólo el carisma importa. *Espacio abierto*, 1(21), 37-57.

Veciana, V. J. (1999). *Función Directiva*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Waite, D. y. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. *Revista española de pedagogía*, 389-406.

