

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

SEDE: CABALLO COCHA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TESIS

**“ESTILOS DE PENSAMIENTO Y ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS
DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DE CABALLO COCHA - 2013”**

**REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**INTEGRANTES : TANTARICO HUAMÁN, SANTOS ALEJANDRINA
YOVERA MONTEZA, LUZ AMPARO**

ASESOR : Dr. VELA MELÉNDEZ, CÉSAR

2014

IQUITOS – PERÚ

JURADO CALIFICADOR

DR. RÚSEL AMÉRICO PIZANGO PAIMA

PRESIDENTE

Mgr. VICTOR MANUEL CERRUTI GAMBOA

MIEMBRO

Mgr. JULIO VÉRTIZ ALARCÓN

MIEMBRO

DR. CÉSAR VELA MELÉNDEZ

ASESOR

DEDICATORIA

Con mucho afecto dedico la presente tesis a mis queridos padres Damian Tantarico Lucero y Alejandrina Huamán Rinza, a quienes debo todo lo que soy.

Alejandrina Tantarico Huamán

Con mucho cariño y afecto dedico esta tesis a mi apreciado esposo Renzo Sarmiento Corbera; y también a mi apreciada mamá Gabriela Monteza Julca, en homenaje al apoyo y estímulo incondicional de ambos.

Luz Amparo Yovera Monteza

AGRADECIMIENTO

A los distinguidos miembros del JURADO Dr. Rúsel Américo Pizango Paima, Mgr. Víctor Manuel Cerruti Gamboa, Mgr. Julio Vértiz Alarcón, porque en base a sus oportunas sugerencias, se pudo mejorar la calidad de la tesis.

También al asesor, Dr. César Vela Meléndez por sus sabias orientaciones y adecuadas sugerencias. De igual manera a la Lic. Stephany Elizabeth Burga Morey por su valiosa colaboración en la planificación y ejecución de la presente tesis.

A los docentes de la maestría en gestión educativa, que gentilmente viajaron a la ciudad de Caballo Cocha a impartirnos sus conocimientos, contribuyendo con nuestra formación técnico profesional y humanístico.

A los señores directores, subdirectores y docentes de las Instituciones Educativas públicas de Caballo Cocha, quienes nos permitieron ejecutar esta tesis.

INDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	09
Abstrac.....	11
CAPÍTULO I	
Introducción.....	12
CAPÍTULO II	
2.1. ANTECEDENTES.....	13
2.1.1. Antecedentes de investigación.....	13
2.2. Marco teórico.....	17
2.2.1. Concepto de estilo.....	17
2.2.2. Concepto de pensamiento.....	17
2.2.3. Estilo de pensamiento.....	18
2.2.4. Los gobiernos.....	19
2.2.5. Los estilos.....	20
2.2.6. Liderazgo.....	39
2.2.7. Características de un líder	40
2.2.8. Estilos de líderes.....	41
2.2.9. Diferencia entre gerente y gerente líder.....	41
2.2.10. Elementos del liderazgo.....	42
2.2.11. Concepto de estilo de liderazgo.....	43
2.2.12. Teoría y estilo de liderazgo	43
2.2.13. Teoría de liderazgo transformacional	47
2.2.14. Preguntas que se debe plantear todo líder	52
2.3. Marco conceptual.....	53
2.4. Identificación y formulación del problema.....	57
2.5. Justificación de la investigación.....	60
2.6. Objetivos.....	60
2.7. Hipótesis.....	61
2.8. Variables.....	62
2.9. Indicadores e Índices.....	62
CAPÍTULO III	
3. Metodología.....	65
3.1. Tipo de Investigación.....	65
3.1.1. Diseño específico de la investigación.....	65

3.2. Población, muestra y muestreo.....	65
3.3. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
CAPÍTULO IV	
4. Resultados.....	67
CAPÍTULO V	
✓ Discusión.....	90
CAPÍTULO VI	
✓ Conclusiones.....	92
CAPÍTULO VII	
✓ Recomendaciones.....	93
CAPÍTULO VIII	
Bibliografía.....	94
CAPÍTULO IX	
Anexos	95

ÍNDICE DE CUADROS

	PAG.
Cuadro N° 1: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Liderazgo Ausente	71
Cuadro N° 2: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Liderazgo Transaccional	72
Cuadro N° 3: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Liderazgo Transformacional	73
Cuadro N° 4: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Visión global	74
Cuadro N° 5: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Función	77
Cuadro N° 6: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Forma	78
Cuadro N° 7: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Nivel	79
Cuadro N° 8: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Alcance	80
Cuadro N° 9: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Inclinación	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

F

Gráfico N° 1: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Liderazgo Ausente	71
Gráfico N° 2: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Liderazgo Transaccional	72
Gráfico N° 3: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Liderazgo Transformacional	73
Gráfico N° 4: Estilos de liderazgo de los directores y subdirectores de las I.E. públicas de Caballo Cocha: Visión global	74
Gráfico N° 5: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Función	77
Gráfico N° 6: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Forma	78
Gráfico N° 7: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Nivel	79
Gráfico N° 8: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Alcance	80
Gráfico N° 9: Estilos de pensamiento de los directores y subdirectores de Caballo Cocha según su Inclinación	81

RESUMEN

La presente tesis titulada “ESTILOS DE PENSAMIENTO Y ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CABALLO COCHA - 2013”, es un trabajo de investigación de tipo descriptivo bivariado ya que se buscó identificar los estilos de pensamiento que tienen preponderancia en la gestión de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha por parte de los señores directores y subdirectores; y también evaluar, en la visión de los señores profesores, el estilo de liderazgo que prepondera en las autoridades de las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Ramón Castilla.

El objetivo principal fue precisamente evaluar los estilos de pensamiento y de liderazgo de los señores directores de las Instituciones Educativas públicas de Caballo Cocha.

Se trabajó con las hipótesis siguientes: la mayoría de directores y subdirectores practican el pensamiento judicial según las funciones, el pensamiento jerárquico según las formas; el pensamiento global según los niveles; el pensamiento externo según los alcances y el pensamiento conservador según las inclinaciones. En cuanto a los estilos de liderazgo se planteó que el estilo AUSENTE es el que prepondera en los señores directores y subdirectores, según la opinión de sus docentes.

En lo referente a la población y muestra se trabajó con una población de 14 directores y subdirectores, de los cuales, la muestra la conformó 8 directores y subdirectores.

Se trabajó con una muestra de 24 profesores, aplicándose el muestreo no probabilístico de conveniencia.

Respecto a los resultados, se confirmaron las hipótesis, ya que en cuanto a los estilos de pensamiento según su función, la mayoría de directores (62%) tienen el estilo judicial, seguido del estilo legislativo (25%) y luego el estilo ejecutivo (13%). Según la forma, la mayoría de directores trabaja con el estilo jerárquico (37%) seguido de los estilos monárquico y anárquico, cada uno con 25% y, finalmente, el estilo oligárquico con 13%. Según el nivel, los directores y subdirectores de Caballo

Cocha, en su gran mayoría trabajan con el estilo global (75%), seguido del estilo local (25%). Según el alcance, los directores y subdirectores de Caballo Cocha practican el estilo de pensamiento externo (75%), seguido del estilo interno (25%); y, en cuanto a su inclinación, el 75% practican el estilo conservador, y un 25% el estilo liberal.

ABSTRAC

This thesis entitled "STYLES OF THINKING AND LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS AND DEPUTY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF HORSE COCHA - 2013" is a research descriptive bivariate as it sought to identify the thinking styles that have dominance in management of public educational institutions Caballo Cocha by lords and deputy directors; and evaluate, in the vision of teachers gentlemen, the leadership style that prevails in authorities of public educational institutions in the capital of the province of Ramón Castilla.

The main objective was to evaluate precisely the thinking styles and leadership of principals lords of the public Educational Institutions Caballo Cocha.

We worked with the following assumptions: Most principals and vice practice court thought as functions, hierarchical thinking in the forms; global thinking by levels; external thoughts as scopes and conservative thought as inclinations. As for leadership styles arose that ABSENT style is what prevails in principals and vice lords, in the opinion of their teachers.

In relation to the population and sample worked with a population of 14 directors and deputy directors, of which the sample formed eight principals and assistant principals.

We worked with a sample of 24 teachers, applying non-probability convenience sampling.

Regarding the results, hypotheses were confirmed, since in terms of thinking styles by function, most managers (62%) have the legal style, followed by (25%) legislative style and then the executive style (13%). According to the form, most directors working with hierarchical style (37%) followed by the monarchy and anarchic styles, each with 25% and finally the oligarchic style with 13%. Depending on the level, principals and vice-Caballo Cocha, mostly working with global style (75%), followed by local style (25%). Depending on the scope, directors and deputy directors of Caballo Cocha practice external thinking style (75%), followed by internal style (25%); and, in their inclination, 75% practice conservative style, and 25% liberal style.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “ESTILOS DE PENSAMIENTO Y ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CABALLO COCHA - 2013”, se ha desarrollado con la orientación y el apoyo de nuestro jurado y también con la guía del asesor. Luego de una breve introducción, se desarrolló los antecedentes, seguido de un nutrido marco teórico científico, que abarca también la definición de términos básicos. A continuación se desarrolla la descripción y formulación del problema de investigación, para a continuación, justificar el estudio. En el 2.5 planteamos los objetivos de la tesis seguida de las hipótesis, describiendo las variables y los indicadores.

En el Capítulo III se ha descrito la metodología del trabajo, que comprende el tipo y diseño de investigación, seguido de la población y muestra de estudio, para después describir las técnicas, los instrumentos y los procedimientos para recojo de la información.

En el Capítulo IV hemos desarrollado los resultados, y, en base a los antecedentes hemos desarrollado, en el capítulo V, la discusión.

En el Capítulo VI hemos elaborado las principales conclusiones, en base a los objetivos; que nos llevó a elaborar las recomendaciones. Finalmente incluimos la bibliografía y los anexos.

Esperamos que este trabajo nos permita hacer algunos aportes para mejorar la calidad de la educación en la zona de frontera, ya que somos docentes de zona rural y, hacer una maestría se hace bien complicado, ya que no se cuenta con la tecnología y la bibliografía que sí poseen nuestros colegas que viven y trabajan en la ciudad. Esperamos no defraudar la expectativas de nuestro jurado y de los colegas docentes.

LOS AUTORES

CAPÍTULO II

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Antecedentes de investigación

❖ A nivel local

En la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP), en el año 2013, Damaris Heredia Vergara, Margarita Rodríguez Fasabi y Nidia Ruiz de Castillo desarrollaron las tesis titulada “Relación entre estilos de enseñanza y los estilos de pensamiento de los docentes de la Institución Educativa República de Venezuela N° 60050- Iquitos - 2013”, quienes llegan a las siguientes conclusiones:

- No existe relación entre los estilos de enseñanza y los estilos de pensamiento de los docentes de la I.E. República de Venezuela N° 60050 – 2013. Esto implica que los estilos de enseñanza no dependen de los estilos de pensamiento, ya que $r = - 0.2072$.
- En cuanto a los estilo de enseñanza la mayoría de docentes practican el estilo de enseñanza Asertivo (85%), seguido del estilo de enseñanza inhibicionista (10%); luego, el estilo de enseñanza punitivo (5%).
- Sobre los estilos de pensamiento: en cuanto a las funciones prevalece el estilo de pensamiento Legislativo (55%), seguido del estilo de pensamiento Ejecutivo (25%); y, finalmente, el estilo de pensamiento judicial (20%). Según formas de gobierno mental, prevalece el estilo de pensamiento Jerárquica (70%), seguido del estilo de pensamiento Monárquico (15%), el estilo de pensamiento Oligárquico (10%) y el estilo de pensamiento Anárquico (5%).

En lo referente a los niveles, la mayoría de docentes tiene el estilo de pensamiento Global (70%), y en segundo término, el estilo de pensamiento Local (30%)

Sobre los alcances prevalece en un 100% el estilo de pensamiento Externo sobre el estilo de pensamiento Interno y, en la referente a las inclinaciones,

la mayoría de los docentes (70%) practican el estilo de pensamiento Liberal; y solo el 30%, el estilo de pensamiento Conservador.

❖ A nivel nacional

En la Universidad César Vallejo de Piura se ha ejecutado la tesis titulada “Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios”, desarrollado por los docentes de la Universidad César Vallejo de Piura Aguilar Armas Mercedes y Morales Saavedra Milagros, quienes llegan a las siguientes conclusiones:

- a. En lo concerniente a los estilos de Pensamiento, se ha podido determinar que las funciones de los estilos de pensamiento más usadas por los docentes de la Universidad César Vallejo de Piura son: judicial (47%), caracterizada por las actividades de juicio y de evaluación de soluciones que se pueden encontrar para resolver una situación; ejecutivo (31%), caracterizado por las tendencias a seguir reglas y manejar problemas estructurados y planteados de antemano; y el legislativo (22%), caracterizado por el gusto por hacer las cosas a su manera y establecer sus propias reglas. Es posible inferir entonces que los docentes de la Universidad César Vallejo de Piura tienden en mayor medida a analizar, comparar, contrastar, evaluar, corregir y juzgar ideas.

En lo referente a formas de los estilos de pensamiento se evidencia la tendencia de la forma jerárquica (55%), es decir que los docentes se caracterizan por examinar los problemas desde varios puntos de vista estableciendo prioridades y distribuyendo sus recursos con prudencia; seguida de la forma anárquica (31%), es decir, que los docentes tienden a motivarse por un amplio abanico de necesidades y metas que tanto ellas como otras personas encuentran difíciles de clasificar. Posteriormente una forma monárquica (10%), caracterizado por las personas que poseen un sentido limitado de las prioridades y alternativas ya que tienden a ver las cosas desde el punto de vista de su problema y la forma oligárquica (4%), que describe a las personas que suelen sentirse presionadas cuando deben repartir su tiempo y otros recursos entre exigencias contradictorias.

De otro lado se ubica el nivel local con una tendencia (55%), lo cual nos indica que son docentes que prefieren los problemas centrados en cuestiones específicas y concretas, es decir tienden a orientarse hacia los aspectos pragmáticos de una situación siendo muy realistas; y la tendencia a nivel global (45%) de los docentes que prefieren abordar relativamente cuestiones amplias y abstractas, ignorando y rechazando los detalles, tienden a destacar los aspectos generales.

En relación a los alcances de los estilos de pensamiento se encuentra un predominio del estilo externo(82%), en los docentes de la Universidad César Vallejo de Piura, los cuales tienden a ser extrovertidos y expansivos, siendo conscientes de lo que les sucede a otras personas, les agrada trabajar en equipo, en actividades en las que pueden interaccionar con otros. Sin embargo existe un minoritario porcentaje (18%) de docentes que poseen el estilo interno, característico de personas introvertidas, centradas en las tareas de manera individual que llegan a ser distantes y un poca conciencia social.

De igual forma se halla un predominio de la inclinación del estilo de pensamiento liberal (69%) caracterizado por docentes que les gusta trabajar en proyectos que les permiten probar nuevas formas de hacer las cosas y un porcentaje reducido (31%) del estilo conservador, caracterizado por los docentes que les gusta seguir procedimientos y reglas ya existentes, evitando situaciones ambiguas, siempre que sea posible.

Los resultados analizados guardan coincidencia con los datos aportados por otros estudios, en los que se aprecia que los estilos predominantes en profesionales, son los que tienden a establecer prioridades y a distribuir sus recursos con prudencia, analizan, comparan, contrastan, evalúan, corrigen y juzgan ideas; prefieren los problemas centrados en cuestiones específicas y concretas que exigen trabajar con detalles, prefiriendo el trabajo en interacción con los demás, planteándose acciones más allá de los procedimientos establecidos, maximizando el cambio.

b. En lo concerniente a tipos de liderazgo, los docentes de la Universidad de César Vallejo de Piura se caracterizan por la tendencia hacia un tipo racional (49%), el cual evidencia una condición de líder que destaca por hacer que el grupo marche en su ausencia, captando las necesidades del grupo, recibiendo ideas y sugerencias, respetando y confiando en el grupo, considerándosele servicial y amistoso. Luego se evidencia un tipo de liderazgo emotivo libre (35%), caracterizado por docentes que hacen lo que sienten, mostrándose naturales y espontáneos, expresando emociones auténticas, aspirando en algún momento a llegar a un liderazgo racional. Por otro lado, se encuentran los docentes con un tipo de liderazgo generativo nutritivo(15%), caracterizados por establecer un liderazgo que busca hacer el bien al grupo, nutriéndolo dándole libertad, mostrándose generoso y tranquilo ante los progresos del grupo; y finalmente se halló un mínimo porcentaje(1%) de docentes con un tipo de liderazgo generativo punitivo, los cuales ejercen un liderazgo caracterizado por ser preocupados en la producción, siendo posesivos e inflexibles, exigentes y conservadores, generando presión al grupo-

Lo analizado permite corroborar con investigaciones anteriores, se resaltan que los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores; promoviendo en los demás el desarrollo de sus potencialidades y a través de ello la transformación permanente de las personas, del desempeño y de los logros, generando confianza y respeto, inspirando compromiso, es decir un líder transformacional efectivo. Además de considerar el carácter multidimensional y multifacético del docente como líder, siendo este un transformador cultural a partir del diagnóstico y observación de la realidad.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Concepto de estilos:

VISOR, ENCICLOPEDIA (1999: S/N de pág.) define el estilo como “modo o manera de realizar una actividad (estilo de natación, estilo de vida); en sentido estricto, concepto colectivo para todo lo que configure el modo o manera de una expresión o el adecuado tratamiento de su soporte material”

MARTÍN (1995:125) comenta que “el estilo es un conjunto de orientaciones y actividades que describen las preferencias de una persona cuando interactúa con el medio”

BUENO (2001: 312) sostiene que el estilo es “un conjunto de orientaciones y actitudes que perciben las preferencias de una persona cuando interactúan con otra persona”

CAPELLA y otros (2003: 3) conceptúa al estilo como “conclusiones a las que llegamos acerca de la forma como actúan las personas. Nos resulta útil para clasificar y analizar los comportamientos. Sin embargo, tiene el peligro de servir de simple etiqueta. Aunque para algún autor, el estilo es un concepto superficial compuesto por comportamientos externos, pensamos que el estilo es más que una serie de apariencias”.

LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2010: Tomo 9 p.675) define el estilo como “término procedente del latín *Stílus* que significa modo, manera, forma de comportamiento”. También “uso, práctico, costumbre, moda”. Del mismo modo “manera de escribir o de hablar peculiar de un escritor o de un orador, por ejemplo el estilo de Cervantes”.

2.2.2. Concepto de pensamiento

El pensamiento – según el Diccionario Filosófico Rosental – Indin – surge en el proceso de la actividad productiva social de los hombres y hace posible reflejo mediato de la realidad, permite describir las conexiones sujetas a ley de la misma. Los mecanismos fisiológicos materiales del pensamiento fueron investigados por Pávlov, quien expuso en su teoría del segundo sistema de señales los resultados obtenidos. Sin embargo no es posible explicar plenamente el pensamiento – pese a que está unido

indisolublemente al cerebro – por la actividad de un aparato fisiológico. La aparición del pensar se habla vinculada, ante todo, al desarrollo social, no a la evolución biológica. El pensamiento es un producto social, tanto por las particularidades de su origen, como por su manera de funcionar y por sus resultados. Ella explica por el hecho de que existe sólo en indisoluble unión con el trabajo y con el habla, que se dan exclusivamente en la sociedad humana. De ahí que el pensamiento del hombre se produzca en estrechísima conexión con el hablar y sus resultados se fijan en el lenguaje.

ALLPORT (1097: 318) define el acto de pensar como “un proceso más complejo mediante el cual traspasamos los límites de la percepción de las realidades objetivas y concretas, y nos movemos en el plano de las abstracciones, las generalizaciones y los conceptos para la realización de los cuales es necesario el uso de los símbolos”. También expresa el autor que pensar es un actividad reflexiva muy rigurosa, consistente en combinar dos o más ideas o hechos de forma que se obtenga una nueva idea de esta combinación, preciso que con autoridad se haya adquirido las ideas previas.

BRITANNICA, enciclopedia universal ilustrada (2006: 2015) explica que el pensamiento “es el resultado del proceso de utilizar la mente para producir respuestas simbólicas encubiertas ante los estímulos”.

2.2.3. Estilo de pensamiento

Para STERNBERG (1997), los estilos de pensamiento son las vías preferidas para aplicar o utilizar la inteligencia y saber a un problema o labor. Es decir, los estilos son las formas o maneras características de pensar. Así mismo, los estilos de pensamiento son las preferencias individuales por tareas y por procesos (mentales) en la interacción con el ambiente (personas y situaciones), en el desarrollo y en la socialización (Miranda, 1999)

La teoría del autogobierno mental, son los reflejos externos de lo que piensan las personas. Representan sistemas alternativos de organizar el pensamiento.

Por tanto, las formas de gobierno que se ven son reflejos de la mente; en otras palabras, reproducen las diferentes maneras en que las personas se pueden gobernar a sí mismas. Por tanto, desde este punto de vista, los gobiernos son en gran medida, extensiones de las mentes al fenómeno social.

2.2.4. Los gobiernos

Funciones de los gobiernos

Las funciones están referidas al papel socio- político que desempeña cada gobierno, y se dividen principalmente en tres: la legislativa, la ejecutiva y la judicial. El poder legislativo de todo gobierno, es aquel que establece las políticas y las leyes: el poder ejecutivo, es el que lleva a cabo las iniciativas, políticas y leyes establecidas por el legislativo, y el poder judicial, es aquel que evalúa si las leyes se aplican correctamente o si se incumplen (Sternberg, 1999).

Formas de los gobiernos

Las formas de los gobiernos están referidas a la manera de organizar el mundo para solucionar los problemas, y se pueden dividir básicamente en cuatro: la forma monárquica, en donde el poder se concentra en una sola persona guiada por un solo objetivo o meta; la forma jerárquica, donde el poder se centra en una jerarquía de metas, estableciéndose prioridades y distribuyéndose los recursos equitativamente; la forma oligárquica, donde el poder supremo está en manos de un grupo de personas pertenecientes a una misma importancia; y la forma anárquica, en la cual hay un desorden o confusión de poderes por ausencia o flaqueza de la autoridad. En una anarquía, el poder se funda en un antisistema, es decir, en la oposición a todo sistema impuesto, muchas veces de manera no tan clara, rigiéndose por un amplio conjunto de necesidades difíciles de clasificar que conlleva a la resolución de los problemas de manera aleatoria.

Niveles de los gobiernos

Los niveles hacen referencia a las jurisdicciones de cada gobierno, como son los gobiernos globales y los gobiernos locales. Los gobiernos globales, son aquellos que ven los problemas y situaciones abarcando los aspectos más generales y totales de un país, como el estatal y autonómico; los gobiernos locales, son aquellos que abarcan los problemas o aspectos de una determinada localidad, como son los gobiernos comarcales y municipales

Alcance de los gobiernos

El alcance está referido a los planos o ámbitos de interacción de los gobiernos con el mundo y consigo mismos. Es por ese motivo que los gobiernos tienen un alcance externo, representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, y un alcance interno, representado por el Ministerio del Interior.

Inclinaciones de los gobiernos

Las inclinaciones se refieren a las orientaciones o tendencia ideológicas de los partidos políticos de todo gobierno. Estas ideologías pueden tener un carácter liberal, en donde se busca principalmente el cambio; y un carácter conservador, en donde se busca lo previamente establecido no dando opción al cambio.

2.2.5. Los estilos

a. Funciones de los Estilos

Las funciones de los estilos están referidas al tipo de labor que las personas desempeñan en el trabajo o en cualquier actividad diaria (preferencias por tareas, proyectos o situaciones), para poder adaptarse al medio socio-cultural. Estas funciones, la de legislar, ejecutar y juzgar, son el reflejo de ciertos procesos mentales específicos que dan origen a ciertos estilos de pensamiento, los cuales son, el estilo Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial respectivamente.

- ❖ **La función Legislativa** está caracterizada por la creación, formulación y planeamiento de ideas, estrategias, productos, etc. En esta función intervienen los procesos mentales de orden superior (metacomponentes) que permiten el planeamiento de la realización de una tarea, la definición de un

problema, la toma de decisiones sobre procesos de orden inferior necesarios para resolver un problema, la movilización de los recursos mentales y físicos para la resolución de estrategias coherentes.

- ❖ **La función Ejecutiva**, está caracterizada por llevar a cabo los planes formulados por la función legislativa. En ella intervienen procesos mentales, como los componentes de ejecución y de adquisición de nuevos conocimientos que permiten la codificación de información relevante para un tema, la combinación de esta información recogida y la comparación de ésta con conocimientos anteriores con el objetivo de integrar la información pasada con la nueva.

- ❖ **La función Judicial**, está caracterizado por las actividades de juicio y de evaluación de soluciones que se pueden encontrar para resolver una situación. Los componentes del procesamiento de la información que intervienen en ella, están orientados a la evaluación de la información retroactiva, tanto externa como interna para la resolución de problemas.

b. Tipos de estilos

Estilo legislativo

Las personas con un estilo Legislativo, son aquellas que tienden a crear, formular y planear soluciones a los problemas. Así mismo, prefieren formular leyes que seguir las establecidas y tienden a poner en tela de juicio las normas y suposiciones más que aceptarlas. En general, a las personas Legislativas les gusta hacer las cosas a su manera y establecer sus propias reglas, así como decidir por sí mismas qué harán y cómo lo harán, estableciendo sus propios parámetros y resolviendo problemas que no estén estructurados o planteados de antemano. Son aquellas que prefieren actividades creativas, constructivas y de planteamiento, como la creación literaria, el diseño de proyectos innovadores, la creación de nuevos negocios o sistemas educativos y la invención de cosas nuevas. Las ocupaciones que eligen les permiten desarrollar su tendencia legislativa, como por ejemplo ser escritor, científico, artista, escultor, arquitecto y político.

El estilo Legislativo es especialmente propicio para la creatividad, porque las personas creativas no sólo necesitan la capacidad de producir ideas nuevas, sino que también deben desearlo. Lamentablemente, el sistema educativo no suele reforzar el estilo Legislativo. Incluso la formación para profesiones que requieren creatividad suele desalentar este estilo. Así por ejemplo, se puede encontrar que en un curso de ciencias se exija la memorización de datos, fórmulas y gráficos. Pero los científicos casi nunca tienen que memorizar nada, pues si no recuerdan algo, lo buscan en la biblioteca.

Los escritores también necesitan el estilo legislativo, pero este estilo no sólo no suele ser fomentado, sino que con frecuencia es menospreciado en las clases de literatura, donde generalmente se recalca la comprensión en los cursos inferiores y la crítica y el análisis en los cursos superiores.

Es necesario recordar que nadie llega a ser “Legislativo” todo el tiempo. Los estudiantes Legislativos tienden a ser críticos con la enseñanza que reciben y muchas veces con razón. Puede que no quieran hacer las cosas como desean sus profesores. Es importante recordarles que ningún sistema puede funcionar sin algunas reglas y procedimientos pre-establecidos, aunque estas reglas y procedimientos no sean óptimos.

Con frecuencia, los empresarios que tienen mucho éxito triunfa, precisamente, porque son Legislativos y quieren crear su propia manera de hacer las cosas. Pero hay que señalar que cuando las empresas se consolidan y necesitan una forma más estable de gestión, estos empresarios no suelen encontrarse en la mejor situación. Es bastante típico que aparezca un nuevo cuadro de directivos. En ocasiones, estos nuevos cuadros se encuentran más adelante con sus propios problemas cuando los tiempos empiezan a cambiar con rapidez y ellos, indiferentes o quizá hasta contrarios al estilo Legislativo, se resisten a cambiar.

Las personas con estilo de pensamiento Legislativo, en general, tienden a adaptarse especialmente bien a ciertas ocupaciones, como por ejemplo novelista, dramaturgo, poeta, matemático. Científico, arquitecto, inventor, diseñador de moda, político, empresario, compositor, coreógrafo y redactor de textos publicitarios.

Tanto en la escuela como en el trabajo, las personas Legislativas se suelen considerar inadaptas y hasta molestas. Quieren hacer las cosas a su manera, cosa

que la mayoría de las veces no coinciden con el estilo de la institución. En una organización que tiene una manera fija de hacer las cosas y espera que sus miembros hagan las cosas de esa manera, el legislador no alcanza ninguna posición respetada. En un centro educativo donde los profesores asignan unas tareas fijas y tienen una idea rígida de lo que constituye un buen rendimiento en esas tareas, el estudiante Legislativo puede parecer poco inteligente o hasta indisciplinado.

A continuación, y a manera de ilustración, se presentan algunas preferencias y aversiones de personas con este estilo de pensamiento.

	Preferencias	Aversiones
En los estudios	Escribir composiciones creativas.	Redactar ensayos que enumeran hechos o detallan el punto de vista de un profesor.
	Escribir relatos breves.	Resumir relatos breves de otros.
	Escribir poemas.	Memorizar poemas.
	Escribir finales alternativos para historias ya existentes.	Recordar sucesos concretos de historias existentes.
	Inventar problemas de matemáticas.	Resolver problemas de libros de matemáticas.
	Diseñar proyectos científicos.	Realizar experimentos científicos siguiendo los pasos existentes
	Escribir sobre posibles sucesos futuros.	Narrar sucesos pasados.
	Ponerse en el lugar de un personaje histórico famoso.	Recordar las fechas del nacimiento y la muerte de un personaje histórico famoso.
	Dibujar una obra de arte original de elección propia.	Dibujar una casa, un automóvil o lo que se pide que se dibuje.
	En el trabajo	Decidir qué trabajo hacer.
Dar órdenes.		Recibir órdenes.
Determinar la política de la empresa.		Seguir las directrices dictadas por la empresa.

	Diseñar sistemas para conseguir realizar un trabajo	Implementar sistemas pre-existentes para conseguir realizar un trabajo.
	Decidir a quién contratar.	Orientar a personas contratadas según la política de la empresa.
En el hogar	Decidir qué comer y a dónde ir.	Organizar la comida de acuerdo con lo decidido.
	Decidir a dónde ir el sábado por la noche.	Organizar la salida del sábado por la noche al lugar decidido.
	Decidir a quién invitar a una fiesta.	Preparar y enviar las invitaciones para la fiesta.
	Establecer límites para los niños.	Hacer que los niños respeten los límites.
	Planificar el itinerario de las vacaciones familiares.	Conseguir que la familia llegue entera al lugar elegido para las vacaciones.

Estilo ejecutivo

Las personas con un estilo Ejecutivo, son aquellas que tienden a seguir reglas y manejar problemas estructurados y planteados de antemano; es decir, prefieren rellenar las lagunas de estructuras ya existentes en vez de crear estructuras ellas mismas. Son aquellas que realizan actividades en las que se les especifiquen los que deben y cómo lo deben hacer; procuran emplear el método apropiado para resolver cualquier problema y prefieren las actividades que tienen una estructura clara y una meta y un plan preestablecidos. Algunas de las actividades que suelen preferir son resolver problemas matemáticos ya dados, aplicar reglas a problemas, dar conferencias o impartir clases basadas en ideas ajenas, y hacer cumplir normas. Las ocupaciones que escogen generalmente son cierto tipo de abogado, policía, constructor de diseños ajenos, soldado, profesor, cirujano, militar, divulgador de sistemas de otros, bombero, conductos, y auxiliares administrativos.

Un estilo Ejecutivo tiende a ser apreciado tanto en la enseñanza como en el mundo laboral, porque estas personas hacen lo que se les dice y casi siempre de buen grado. Siguen instrucciones y órdenes, y se evalúan a sí mismas en función de lo bien que hagan lo que se les dice. Por tanto, es probable que un niño talentoso y con un estilo Ejecutivo rinda bien en la escuela, mientras que un niño

talentoso y con un estilo Legislativo es más probable que sea considerado inconforme y hasta rebelde.

Por otro lado, la presión de los compañeros también incita a los niños a adoptar un estilo Ejecutivo, aunque más en relación con las normas de grupo que en relación con las normas de la escuela. Por tanto, la presión proveniente de muchas fuentes puede hacer que los estudiantes adopten este estilo.

Cabe señalar que los equipos formados por una persona Ejecutiva y otra Legislativa pueden tener mucho éxito. La persona Legislativa suele sentirse satisfecha haciendo propuestas y la persona Ejecutiva obtiene satisfacción llevándolas a buen término. Por tanto, estos dos tipos de personas se complementan bien entre sí.

Esta colaboración no siempre es posible y las personas pueden tener que “redefinir” lo que hacen para motivarse. Por ejemplo, los científicos y otros especialistas Legislativos suelen enterarse más en formular una investigación que en el proceso de redactarla, tarea que pueden considerar banal. Pero pueden llegar a redactar con éxito natural su material si contemplan la actividad de redacción más como un reto creativo que como la simple presentación rutinaria de unos datos. De manera similar, las personas Ejecutivas pueden motivarse para proponer proyectos si se dan cuenta de que estas propuestas, que no les gusta redactar, son inconvenientes a corto plazo al servicio del proceso de llevar a cabo el proyecto a largo plazo

Estilo Judicial

Las personas con un estilo Judicial tienden a analizar, comparar, contrastar, evaluar, corregir y juzgar ideas, procedimientos, estructuras, contenidos y problemas ya existentes. Las actividades que prefieren son escribir críticas, dar opiniones, juzgar a las personas y a su trabajo evaluar programas. Algunas de sus ocupaciones preferidas son: Juez, crítico, evaluador de programas, consultor, encargado de admisiones, supervisor de becas y contratos, analista de sistemas, psiquiatra, etc.

Las escuelas, por lo general, suelen ser injustas con el estilo Judicial. Por ejemplo, aunque el trabajo de un historiador es en gran parte Judicial (porque tiene que

analizar los sucesos históricos) muchos niños llegan a creer que este trabajo es principalmente Ejecutivo (recordar fechas de acontecimientos). Por tanto, algunos de los estudiantes más capaces pueden optar por seguir otra carrera, aunque su estilo de pensamiento pueda ser más adecuado para la carrera en sí que para su preparación para ella.

Los problemas derivados de esta disparidad no se limitan a la educación. En muchas empresas, incluyendo centros de enseñanza, se buscan cuadros intermedios que tengan un estilo principalmente Ejecutivo. Hacen lo que se les dice y tratan de hacerlo bien. Con frecuencia, las personas que tienen este estilo son promocionadas, más adelante, a niveles superiores de dirección; pero surge el problema de que en éstos niveles se consideran más adecuados los estilos Legislativos o Judicial pueden llegar a los niveles directivos más elevados.

Las personas Legislativas Judiciales pueden funcionar bien en equipo. Por ejemplo, los procedimientos de selección tienden a ser principalmente judiciales y son adecuados para personas a las que les gusta evaluar. Pero una persona con estilo Legislativo aportaría ideando criterios para los procedimientos de admisión y contratación.

A las personas Judiciales les gusta juzgar tanto las estructuras como los contenidos. Así es probable que evalúen los procedimientos propuestos para contratar personal como a los candidatos a contratar. Por tanto, desempeñan una valiosa función al comprobar que las personas Legislativas sean realmente apropiadas. Sternberg considera que es importante que las personas Judiciales reciban la formación necesaria para juzgar adecuadamente, por ejemplo, aunque en la educación no hay escasez de personas Judiciales, muchas de ellas no han recibido formación en cuestiones de diseño experimental y estadística y, en consecuencia, son incapaces de llevar a cabo pruebas rigurosas de las reformas de las reformas educativas o de otros procedimientos que se implementan en los centros educativos. Por tanto, pueden acabar emitiendo sus juicios basándose en una información que no sea lo adecuada que podría o debería ser.

Toda organización necesita personas Judicial, además la Legislativa y Ejecutivas. Una o varias personas deben formular normas y planes, otras tienen que implementarlos y otras deben comprobar que funcionan. Ninguno de estos estilos

es “mejor” que los otros, simplemente porque ninguna organización podría trabajar a largo plazo sin que todos los estilos estuvieran representados. Una organización sin personas Legislativas cavaría copiando a otras organizaciones y, en consecuencia, iría a remolque de ellas. Una organización sin personas Ejecutivas podría tener muchos planes que nunca se llegarían a implementar. Y una organización sin personas Judiciales no podría evaluar cuáles de sus políticas y planes funcionan y cuáles no.

Naturalmente, estas funciones no tienen que ser desempeñadas por personas diferentes. Una misma persona puede desempeñar las tres funciones en mayor o menor grado. Pero cada persona suele sentirse más cómoda desempeñando una u otra función y establecer una correspondencia entre personas y roles suele facilitar la calidad del rendimiento de la organización, además de hacer que las personas sean más felices con sus responsabilidades. Por tanto, es importante garantizar que todas las funciones estén representadas de alguna manera y, preferentemente, de modo que cada persona se sienta satisfecha con sus responsabilidades.

	Preferencias	Aversiones
En los estudios	Comparar y contrastar personajes literarios.	Recordar qué ha hecho cada personaje.
	Analizar la trama o los temas de una historia.	Escribir una historia desde cero.
	Evaluar qué tienen de bueno y de malo una teoría o un experimento científico. Corregir el trabajo de otros.	Formular una teoría o experimento científico.
	Analizar las razones del inicio de una guerra.	Ser evaluado por un enseñante sin que éste dé ninguna razón Memorizar fechas de guerras
	Evaluar la estrategia de un equipo deportivo.	Seguir las instrucciones del entrenador sin comprender por qué las da.
	Analizar el significado de una obra de	Crear una obra de arte original.

	arte.	
	Encontrar los errores de una demostración matemática.	Memorizar una demostración matemática.
En el trabajo	Evaluar un plan comercial.	Recibir un plan comercial para implementarlo.
	Juzgar la calidad del trabajo de un subalterno.	Recibir el encargo de ayudar a los subalternos más flojos.
	Analizar los puntos fuertes y débiles de una campaña publicitaria.	Crear una campaña de publicidad.
	Decidir la distribución racional de fondos.	Recibir instrucciones sobre la asignación de fondos.
	Entrevistar candidatos a puestos de trabajo.	Verse obligado a contratar a un candidato designado para un puesto de trabajo.
	Comparar el valor para la empresa de dos propuestas de contrato	Redactar una propuesta de contrato.
	Decidir cómo se deben revisar los informes de los subalternos.	Redactar un informe que exprese la evaluación que hace otra persona de una situación.

c. Formas de los estilos

Las formas de los estilos están referidas a las maneras de abordar el mundo y sus problemas; ya sea desde una sola perspectiva, desde varias perspectivas o de manera aleatoria. Estas formas de abordar el mundo, dan origen a cuatro estilos de pensamiento, los cuales son:

Estilo Monárquico

Las persona con un estilo Monárquico, tienen un sentido limitado de las prioridades y alternativas, ya que tienden a ver las cosas desde el punto de vista de su problema y están motivadas por una sola meta o necesidad a la vez, poniendo atención sólo a los aspectos que más les interesan; es decir, si no logran a ver la relación entre algo y sus preferencias, pueden considerarlo sin importancia. Este

tipo de personas son decididas y resueltas con cualquier cosa que se hayan propuesto conseguir, terminan una tarea siempre que se lo propongan, y no dejan que nada se interponga en la resolución de un problema, es decir, intentan resolverlo a toda prisa pasando por encima de cualquier obstáculo, ya que para ellas el fin justifica los medios. Así mismo, su conciencia social no es muy acentuada, ya que tienden a ser relativamente inconscientes, intolerantes e inflexibles. Este tipo de personas al hablar o escribir, se ciñen a una idea principal; prefieren tratar temas o cuestiones generales en vez de detalles.

Las personas Monárquicas también tienden a ser decididas y resueltas con cualquier cosa que se les meta en la cabeza. Muchas personas a las que se tilda con ligereza de “obsesivas-compulsivas” no lo son en el sentido clínico estricto. Por ejemplo, en una persona verdaderamente obsesiva tiene un pensamiento tan devorador que le es imposible quitárselo de la cabeza por mucho que lo intente. Una persona verdaderamente compulsiva suele llevar a cabo una acción que en circunstancias normales no realizaría, como lavarse las manos continuamente. La persona entusiasmada por la numismática o dedicada al estudio del buen vino, normalmente no tiene una obsesiones se suelen centrar en personas que tienen un estilo monárquico.

Sternberg considera que, es probable que la intensa competencia comercial de hoy en día, combinada con la reducción de recursos, sea un factor ambiental que contribuya a que los directivos sean monárquicos en relación con los beneficios a corto plazo. El resultado es que muchos trabajadores pueden llegar a obsesionarse tanto con la necesidad de obtener beneficios a corto plazo, que las cuestiones a lo largo plazo pueden quedar relegadas a un segundo plano o puede que nunca se lleguen a abordar.

Si una persona Monárquica no puede ver la relación entre algo y sus preferencias, puede considerar que ese algo carece de interés. Esto significa que, con frecuencia, se puede despertar su interés si se relaciona lo que se le ofrece con alguna de sus preferencias.

En el campo educativo, los profesores suelen comunicarse mejor con los alumnos si comprenden en qué son monárquicos. Una característica de las personas Monárquicas es que su interés puede cambiar, pero su tendencia a ser

monárquicas en relación con algo normalmente no cambia. En algunos casos, los intereses de este tipo de alumnos se satisfacen mejor cuando el profesor (o el padre o madre de familia) introduce aquello en lo que son monárquicos en otras cosas que hacen, de esta manera el nivel de rendimiento puede cambiar con bastante rapidez.

Estilo Jerárquico

Las personas con un estilo Jerárquico, son aquellas que poseen una jerarquía de metas y reconocen la necesidad de examinar los problemas desde varios puntos de vista para establecer correctamente las prioridades y distribuir sus recursos con prudencia, ya que son conscientes de que no siempre se pueden alcanzar todas las metas por igual y que unas son más importantes que otras. Aceptan la complejidad más que las Monárquicas y tienden a ser sistemáticas y organizadas cuando resuelven problemas y toman decisiones. Se adaptan bien a las organizaciones porque reconocen la necesidad de establecer prioridades. Sin embargo, si sus prioridades son diferentes de las de la organización, pueden tener problemas, es decir, pueden encontrarse organizando su trabajo según sus propias prioridades y no las de la organización. Son personas conscientes, tolerantes y relativamente flexibles, y creen que el fin no justifica los medios.

La mayoría de las organizaciones favorecen a las personas Jerárquicas y quizá las instituciones educativas sean las más destacadas. Como los alumnos estudian varias materias, deben establecer prioridades para su tiempo y su esfuerzo. Cuando los exámenes son demasiado largos para el período de tiempo estipulado, los estudiantes Jerárquicos tienen ventaja porque suelen diseñar un sistema de prioridades para responder a la mayor parte posible del examen dentro del período de tiempo dado. Tienden a escribir con el estilo Jerárquico que prefieren los profesores y al leer saben diferencias entre los puntos más o menos importantes.

Hay que recordar que los estilos no son buenos o malos en sí mismos, pero a veces las personas Jerárquicas pueden llegar a centrarse tanto en los diversos elementos de una jerarquía que pueden caer en la indecisión. Se deben dedicar tiempo a establecer prioridades, pero también a procurar que se lleven a cabo.

Estilo Oligárquico

Las personas con un estilo Oligárquico, son como las Jerárquicas en el aspecto de que desean hacer más de una cosa al mismo tiempo, sin embargo, a diferencia, son contradictorias entre sí, situación que dificulta la decisión de establecer qué metas son prioritarias y cómo asignar sus recursos; es decir, estas personas suelen sentirse presionadas cuando deben repartir su tiempo y otros recursos entre exigencias contradictorias. No siempre están seguras de lo que deben hacer primero o de cuánto tiempo deben dedicar a cada tarea que deben realizar. Socialmente, son personas que se tornan conscientes, tolerantes y muy flexibles.

Como las personas Oligárquicas tienden a no establecer prioridades por naturaleza, puede ser necesario guiarlas en este aspecto. En casos donde hay tiempo suficiente o se dispone de suficientes recursos para poder hacerlo todo, su estilo oligárquico puede que ni siquiera se manifieste. Pero cuando es necesario distribuir los recursos, una guía directa u otras formas de ayuda pueden hacer que sean potencialmente muy eficaces.

En cierto sentido, una persona Oligárquica es cruce entre una persona Monárquica y una Jerárquica. Al igual que las personas Monárquicas, las Oligárquicas tienden a no establecer prioridades. Y como las personas Jerárquicas, a la Oligárquicas les gusta hacer varias cosas a la vez. De hecho, en situaciones en que no hay limitación de recursos, las personas Oligárquicas pueden ser indistinguibles de las Jerárquicas.

Podría parecer que el estilo Oligárquico es una versión ligeramente peor del estilo Jerárquico, quizá una versión transformada que ha perdido su sentido de las prioridades. Pero puede haber casos en que el estilo Oligárquico funciones igual o mejor. Por ejemplo, en una organización comercial una jerarquía una vez consolidada, puede hacer rígida. En ocasiones, las organizaciones tienen problemas porque adquieren una capa de jerarquía tras otra – normalmente en el nivel de los mandos intermedios- hasta llegar a un punto en que estas capas ya no sirven para nada. Una organización menos Jerárquica suele tener más flexibilidad y puede cambiar con más rapidez para adaptarse a las circunstancias del momento. De manera similar, una persona menos Jerárquica puede tener menos obstáculos para

actuar con flexibilidad y, en algunos casos, realmente puede rendir más que una persona Jerárquica de metas o prioridades.

En ocasiones, los estudiantes y los trabajadores Oligárquicos sufren porque deben dedicar su tiempo a varias cosas a la vez y si, por ejemplo, tienen proyectos a corto y largo plazo, pueden encontrarse dedicando tiempo a un grupo de proyectos en perjuicio del otro. Las personas que desempeñan funciones directivas y otros tipos de trabajo, en ocasiones fracasan porque prestan atención a las cuestiones apremiantes a corto plazo y no dedican tiempo a las que son menos apremiantes pero que, al final, quizá sean más importantes. A veces salen perdiendo simplemente porque la competencia sí que ha prestado atención a las cuestiones a largo plazo.

Un ejemplo de cómo el estilo Oligárquico puede facilitar o dificultar la vida de una persona se puede ver en el equilibrio entre el tiempo dedicado a lo profesional y tiempo dedicado a lo personal. Una persona Jerárquica establece un conjunto de prioridades e intenta seguirlas. Esta persona tiene ventaja cuando se trata de establecer prioridades y atenerse a ellas, pero puede estar en desventaja si estas prioridades deben cambiar, por ejemplo, durante cortos periodos de tiempo; pero la persona no se da cuenta de esta circunstancia y sigue con unas prioridades que, ahora, ya no son óptimas. La persona Oligárquica puede cambiar las prioridades con más flexibilidad, pero es más probable que se deje atrapar por las cuestiones más apremiantes de cada momento, con gran perjuicio para lo que esté ignorando.

Estilo Anárquico

Las personas con un estilo Anárquico, parecen estar motivadas por un amplio abanico de necesidades y metas, tanto propias como ajenas que son difíciles de clasificar por ellas mismas y por otras personas, ya que no tienen un conjunto de reglas firmes sobre el que basar las prioridades. Abordan las situaciones de una manera asistemática y aleatoria, es decir, tratan de abarcar casi todos los aspectos de un problema y no llegan a seguir una línea de conversación, ya que no se pueden centrar en un punto específico. Así mismo, pueden tener problemas para adaptarse al mundo de la enseñanza y del trabajo, ya que tienden problemas para adaptarse al mundo de la enseñanza y del trabajo, ya que tienden a rechazar, desdeñar y oponerse a cualquier sistema que las limita, sobre todo los rígidos(a

veces con buen criterio, pero otras por razones menos clara) y a creer que los fines justifican los medios. Además, son personas irreflexivas en cuanto a sus objetivos, simplistas, intolerantes, inconscientes y demasiado flexibles porque para ellas todo sirve. Las personas con un estilo Anárquico, pueden llegar a ser muy creativas y a ver soluciones que otros pasan por alto; sin embargo, para que suceda esto, el potencial creativo debe ser dominado, disciplinado y organizado adecuadamente.

En la escuela, los estudiantes Anárquicos corren el riesgo de caer en un comportamiento antisocial. Como no se amoldan a la escuela, la abandonan física o mentalmente. Y si llegan a integrarse en ella, siempre se hacen notar. Son los estudiantes que desafían a los profesores, pero no siempre se hacen notar. Son los estudiantes que desafían a los profesores, pero no siempre por una razón clara, sino por el hecho en sí de desafiar a la autoridad. Pero como el estudiante Anárquico también tiene autoridad, tiende a fracasar porque le cuesta tanto mantener su propio sistema como seguir el de otras personas.

Además, las personas Anárquicas tienden a abordar los problemas de una manera aleatoria. Cuando intervienen en una conversación con personas jerárquicas, las unas pueden volver locas a las otras. La persona Anárquica tiende a “abarcarlo todo” y a tener problemas para seguir una línea de conversación. En cambio, la persona Jerárquica espera, por lo menos, una apariencia de orden. En ocasiones, las personas Anárquicas tienden a simplificar las cosas y a tener problemas para establecer prioridades porque no tienen un conjunto de reglas firmes sobre el que basar estas prioridades.

Las personas Anárquicas pueden hacer muchas aportaciones importantes. Y una de las más importantes es desafiar al sistema, siempre que los demás puedan tener paciencia con ellas.

También es importante subrayar que las personas Anárquicas suelen tener un potencial creativo que es raro encontrar en otras personas, porque no están sometidas a los límites que la mayoría de las personas suelen trazar entre los ámbitos del pensamiento y la acción. Les gusta relacionar cosas de manera que la mayoría de las personas nunca llegan a pensar. Para Sternberg, la misión del profesor, es la de tratar de hacer que las personas Anárquicas obtengan una autoorganización y una autodisciplina suficientes para dominar sus impulsos

creativos, en vez de dejar que se disgreguen en el vacío. Las personas Anárquicas pueden tener mucho que ofrecer si son capaces de canalizar lo que ofrecen con eficacia. Por tanto, estas personas, como cualquier otra, tienen mucho que aportar a una sociedad compleja y siempre cambiante.

d. Niveles de los estilos

Los niveles de estilos se refieren a la línea de planteamiento de un problema para su resolución, ya sea de manera general o particular. De estos niveles se desprenden dos tipos de estilos: El estilo Global y el estilo Local.

Estilo Global

Las personas con un estilo Global, son aquellas que prefieren abordar cuestiones relativamente amplias y abstractas ignorando o rechazando los detalles. Esto significa que son personas que prefieren las situaciones en las que no tienen que ocuparse de los detalles, por el contrario, tienden a destacar los aspectos generales o los efectos globales y a ver cómo todos los aspectos de una tarea se integran en el marco general. Así mismo, prefieren conceptualizar y trabajar en un mundo de ideas, a ser pensadores abstractos y a veces difusos.

Estilo Local

Las personas con un estilo local, son aquellas que prefieren los problemas centrados en cuestiones específicas y concretas que exigen trabajar con detalles; es decir, tienden a orientarse hacia los aspectos pragmáticos de una situación siendo muy realistas. Este tipo de personas tienden a descomponer un problema menores que puedan resolver sin contemplar la totalidad y prefieren recopilar información detallada o específica para los proyectos en los trabajan. El estilo Legislativo o Judicial tiende a ser más local, a diferencia del Ejecutivo que prefiere abordar las cuestiones más generales.

Las personas Locales prefieren trabajar con detalles y las personas Globales con la imagen general. De la misma manera que los gobiernos funcionan en varios niveles - estatal, autonómico, comarcal y municipal- igual hacen las personas. Aunque los estilos Global y Local suelen verse como dos extremos del mismo continuo, no se expresan necesariamente de esta manera. La mayoría de las personas tienden a ser más bien Globales o más bien Locales, esto es, o bien se centran más en los

detalles pequeños. Pero algunas personas son las dos cosas a la vez: se fijan por igual en la margen global y en los detalles. Además, estas personas pueden entender simultáneamente a los aspectos globales y locales en mayor medida que otras personas atienden solamente a algunos de los dos. Otras personas pueden ser Globales o Locales, pero muestran tendencias estilísticas diferentes en distintos ámbitos. Así, aunque en la experiencia estos dos estilos suelen oponerse entre sí, no siempre tienen por qué hacerlo.

Por tanto, las personas Globales prefieren tratar con cuestiones relativamente más amplias y, con frecuencia, abstractas. Tienden a fijarse en el bosque, ignorando a veces los árboles. Su reto permanente es permanecer con los pies en tierra y no quedarse en las nubes.

Las personas Locales prefieren trabajar con detalles, en ocasiones ínfimos, que suelen estar centrados en cuestiones concretas. Tienden a fijarse en los árboles, ignorando a veces el bosque. Su reto permanente es ver el bosque entero y no sólo sus elementos individuales.

Aunque la mayoría de las personas prefieren trabajar en un nivel más global o más local, una clave para resolver problemas con éxito en muchas situaciones es la capacidad de pasar de un nivel a otro. Si uno está más interesado en trabajar en un nivel determinado, suele ser útil formar equipo con alguien más interesado en el otro nivel.

Por lo general, se suele apreciar más a las personas que más se parecen a uno, pero en situaciones de colaboración es más probable que sea mayor el beneficio si se trabaja en grupo con personas que son ligeramente distintas de uno mismo en relación a su nivel preferido de procesamiento. Una coincidencia excesiva hace que algunos niveles de funcionamiento sean ignorados. Por ejemplo, dos personas Globales pueden actuar bien en la formulación de ideas, pero necesitarán a alguien que se encargue de los detalles de su conceptualización o implementación. Dos personas locales pueden ayudarse mutuamente para especificar algo, pero pueden necesitar que alguien establezca los aspectos globales que, en primer lugar, se deben abordar.

Por lo general, se suele apreciar más a las personas que más se aparecen a uno, pero en situaciones de colaboración es más probable que sea mayor el beneficio si

se trabaja en grupo con personas que son ligeramente distintas de uno mismo en relación a su nivel preferido de procesamiento. Una coincidencia excesiva hace que algunos niveles de funcionamiento sean ignorados. Por ejemplo, dos personas Globales pueden actuar bien en la formulación de ideas, pero necesitarán a alguien que se encargue de los detalles de su conceptualización o implementación. Dos personas locales pueden ayudarse mutuamente para especificar algo, pero pueden necesitar que alguien establezca los aspectos globales que, en primer lugar, se deben abordar.

Si dos personas están cerca de los extremos- una extremadamente Global y otra extremadamente Local- pueden encontrar difícil trabajar juntas, pero no porque no se necesitan mutuamente, sino porque no se pueden comunicar bien entre sí. Puede que cada una sea incapaz de comprender las cuestiones que interesan que interesan a la otra.

En las etapas iniciales de una carrera, donde una persona suele depender de sí misma, la incapacidad de cambiar de nivel de procesamiento puede ser desastrosa. Más adelante, si esa persona dispone de personal subalterno, puede delegar las tareas que exigen niveles de funcionamiento diferentes de los preferidos por ella.

En general, cuanto más elevado es el nivel de responsabilidad, mayor es el funcionamiento global necesario. En ocasiones, las personas promocionadas por su éxito en niveles locales de funcionamiento pueden estancarse en su trabajo a medida que las tareas con que se enfrentan son cada vez más y más globales. Por desgracia, algunas personas Globales ya habrán sido rechazadas por no poder desempeñar cómodamente las tareas locales necesarias al principio de su carrera. Pero, en realidad, una promoción no significa necesariamente una responsabilidad más global.

e. Alcance o ámbitos de los estilos

El alcance se refiere al tipo de interacción de las personas, ya sea consigo mismas o con los demás (mundo externo). De estos alcances se pueden desprender dos tipos de estilos: El estilo Externo y el estilo Interno. En el alcance o ámbito interno,

la inteligencia se pone en práctica en situaciones donde se evite la interacción con otras personas. De manera contraria, en el ámbito externo, la inteligencia es aplicada al mundo externo de la persona, es decir, en la interacción con los otros. Se puede decir que al igual que los gobiernos necesitan abordar asuntos interiores y exteriores, los autogobiernos mentales necesitan cuestiones internas y externas, como comprueban las personas cada día en su vida privada y laboral.

Estilo interno

Las personas con este estilo, tienden a ser introvertidas, a centrarse en las tareas o trabajos de manera individual y en ocasiones llegan a ser distantes y a tener poca conciencia social. Socialmente son poco sensibles y atentos, distraídos, les gusta trabajar en soledad y fundamentalmente prefieren aplicar su inteligencia a cosas o ideas prescindiendo de otras personas. Les gusta controlar todas las fases de un proyecto sin tener que consultar, prefieren situaciones en las que pueden llevar a cabo sus propias ideas sin recurrir a nadie y tienden a discutir utilizando sólo sus puntos de vista.

Estilo externo

Las personas con un estilo Externo tienden a ser extrovertidas, orientadas a la gente y expansivas. Suelen tener conciencia social, es decir, son conscientes de lo que le sucede a otras personas. A este tipo de personas les agrada trabajar en equipo, en actividades en las que puedan interaccionar con otros, prefieren intercambiar ideas con amigos o compañeros y cuando toman decisiones, tratan de tener en cuenta las opiniones ajenas.

La mayoría de las personas no tiene estrictamente un estilo u otro, sino que alternan entre ellos en función de la tarea y la situación. Tanto en el mundo de la enseñanza como en el mundo laboral, las personas brillantes que se ven obligadas a trabajar con un estilo que no es el suyo pueden rendir por debajo de su capacidad real.

En la gestión empresarial, se suele hacer una distinción entre directivos orientados a las tareas y directivos orientados a las personas. Esta distinción es comparable, a grandes rasgos, con la que se hace entre personas con estilos Internos Y externos. En la enseñanza, a veces existen estudiantes que prefieren trabajar

individualmente, mientras que otros prefieren trabajar en grupo. Tradicionalmente, el sistema de enseñanza ha tenido a beneficiar a las personas con un estilo interno, que tengan además una orientación externa mínima. La verdad es que en muchos contextos educativos, como suele pasar en los exámenes, se considera que trabajar en grupo es hacer trampa. Hoy, con el creciente énfasis en el aprendizaje cooperativo (en grupo), el péndulo ha empezado a oscilar en sentido opuesto. Los profesores parecen poco dispuestos a aceptar el hecho de que no hay un método de enseñanza mejor que los demás y que los estudiantes necesitan una variedad de métodos de instrucción, incluyendo el aprendizaje individual en grupos.

A pesar de todo el énfasis en la actuación individual que se da en muchas situaciones educativas, gran parte de la actividad de las personas una vez finalizada su formación se lleva a cabo en grupo. Lamentablemente, muchas personas han tenido poca experiencia o formación en el trabajo en grupo. Este desequilibrio puede ser lamentable, porque, cuando el rendimiento de un grupo es bajo, puede que no se deba a las personas que lo forman, sino a la baja calidad de su interacción

f. Inclinationes de los estilos

Las inclinaciones están referidas a la tendencia a buscar o a evitar el cambio a la hora de abordar cuestiones. De estas inclinaciones se pueden derivar dos tipos de estilos: El estilo liberal y el conservador

Estilo liberal

Son personas que les gusta ir más allá de los procedimientos y reglas existentes, maximizan el cambio y buscan situaciones que sean algo ambiguas, sintiéndose cómodas en ellas y prefiriendo algún grado de incertidumbre en la vida y en el trabajo. Son personas que disfrutan trabajando en proyectos que les permiten probar nuevas formas de hacer las cosas, les gusta cambiar de rutina para mejorar la manera de trabajar y tienden a poner en duda formas antiguas de hacer las cosas buscando ideas nuevas y mejores métodos.

Estilo conservador

Son personas a quienes les gusta seguir procedimientos y reglas ya existentes, minimizan el cambio, evitan situaciones ambiguas siempre que sea posible y se

ciñen a situaciones familiares en el trabajo y en la vida profesional. Son más felices en entornos estructurados y relativamente predecibles y, cuando esta estructura no existe, la persona Conservadora puede intentar crearla. Son personas que prefieren hacer las cosas siguiendo reglas fijas y métodos ya empleados anteriormente, disfrutan siguiendo una rutina y resolviendo problemas de manera tradicional.

2.2.6. LIDERAZGO

ALVARADO OYARCE (1996:47) comenta que todos los autores coinciden en definir al liderazgo como la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos. “En la administración se constituye en la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales pre establecidos”.

Según Alvarado, liderar es una categoría diferente, conceptual y operacionalmente, superior a administrar o gerencial. Tradicionalmente la actividad gerencial ha sido considerada como una actividad ejercida basándose únicamente en la autoridad, mientras que el liderazgo gerencial va mucho más allá, permite ganar la lealtad, adhesión, dedicación, respeto y obediencia espontánea y entusiasta de los subalternos, condiciones con las cuales se hace más viable el camino para llegar con facilidad a los objetivos y las metas deseadas.

Samuel Falcón (2005: 5) sostiene que de manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1. Como cualidad personal del líder y
2. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiene cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

2.2.7. Características de un líder

James O' Toole, plantea que un líder tiene las siguientes características:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.)

Sino que cada grupo considera líder al que se sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

En tercer lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.2.8. Estilos de líderes

Daniel Goleman, sostiene que los directivos utilizan seis estilos de liderazgo, sin embargo sólo cuatro de ellos tienen, consistentemente, un efecto positivo sobre el clima y los resultados. Veamos los estilos de liderazgo a detalle:

El estilo Coercitivo:

El estilo orientativo:

El estilo afiliativo:

El estilo participativo:

El estilo imitativo:

El estilo capacitador:

2.2.9.Diferencia entre gerente y gerente líder

Las diferencias entre gerente y gerente líder, según Alvarado Oyarce son:

	GERENTE	GERENTE LÍDER
Responsabilidad	Acepta	Busca.
Riesgos	Moderados	Mayores.
Tendencia	Espíritu burocrático.	Espíritu empresarial.
Tareas	Cómodas, fáciles.	Busca oportunidades más exigentes.
Subordinados	Empleados	Miembros de equipo.
Directivas	Sigue las “de arriba”.	Futurista. Se anticipa.
Metas	Modestas	Exigentes para él mismo.
Clima	Aceptables	Dinámico, agradable.
Resultados	Eficiencia	Eficacia, cambios, innovaciones.
Conflictos.	Apaciguador	Provocador, desafiante.
Valores	Acepta como son.	Crea y afirma.

Debemos inferir que el estudio del liderazgo implica referirnos no solo al líder sino también a los seguidores, por una sencilla razón, para que una persona se considere realmente un líder tienen que haber una real disposición de las personas a seguirlo. Pero ¿cuál es la razón para seguir a los líderes? La respuesta va mucho más allá del simple cumplimiento de las metas institucionales o de la realización grupal; tiene que ver con la claridad en el ofrecimiento de medios o caminos que posibilita el líder para el logro de los deseos, aspiraciones y necesidades individuales. En otras palabras, debe ser capaz de crearles una visión de futuro al cual aspirar y llegar.

2.2.10.Elementos del liderazgo

Según ALVARADO OYARCE (1996: pag.48) el ejercicio del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales:

- ❖ **EL OBJETIVO** que constituye el elemento clave de cualquier actividad como la educación y la administración. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a las satisfacción de los intereses individuales.

Sólo así podrá lograr la supervivencia y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto.

- ❖ **EL PODER** el liderazgo - que duda cabe - es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores.

Según cita – AMELIA PACHECO(2) el poder se puede ejercer de 5 formas: mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el Poder Premiador; mediante la aplicación de premios y castigos, es el Poder Coercitivo; mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder, es el Poder Legítimo; el poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el Poder Experto, y por último, en virtud a sus atributos personales el líder inspira a los seguidores su aprobación y emulación, el Poder Referente.

El estilo que consiste en las distintas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr los objetivos.

Los seguidores, la esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

- ❖ **EL ESTILO**, son las distintas conductas que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder para intereses y lograr las metas y objetivos.
- ❖ **LOS SEGUIDORES**. El modelo del liderazgo la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del líder. Sin seguidores no hay liderazgo.

2.2.11. Concepto de estilo de liderazgo

ELSA TUEROS WAIS (1997:56) define el estilo de liderazgo como:

“Forma o manera que le permite al líder ejercer la conducción del grupo, dependiendo de quien toma las decisiones de la situación o tareas de características personales, etc.

2.2.12. Teoría y estilo de liderazgo

Muchas son las teorías que se aplican el estudio del liderazgo.

Alvarado Oyarce (1996: 50 ss) resume el aporte de las siguientes teorías sobre el liderazgo:

A. TEORÍA DE LOS RASGOS

Los estudios han logrado identificar algunos rasgos o atributos que podrían ser indicativos de un eficaz liderazgo.

Ralp Stodgill (citado por Alvarado Oyarce) considera que los líderes poseen estas características:

- ✓ Físicos: Apariencia, energía, resistencia física y mental.
- ✓ Personalidad: Agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, emprendedor, madurez emocional.
- ✓ Capacidad: comunicativa, erudición, conocimientos, motivación, originalidad, buen juicio, facilidad de palabra.
- ✓ Sociales: Status, relaciones interpersonales, popularidad, carisma, comprensión, cooperación.

B. TEORÍA BASADA EN EL USO DE LA AUTORIDAD

De Stoner, James y Wankel, Charles (citado por Otoniel Oyarce, 1996: 50, 56), es una teoría clásica según la cual se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subalternos:

- a. El estilo **AUTOCRÁTICO**, caracterizado porque el líder da la orden sin consulta previa y solamente espera el cabal cumplimiento. es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para resolver situaciones de emergencia o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral o emocional.

- b. El estilo **DEMOCRÁTICO**, llamado también liderazgo participativo, se caracteriza por la consulta y la persuasión a los subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, de acuerdo a las experiencias, es el que produce un mayor grado de motivación para el logro óptimo de los objetivos de la organización.

- c. El estilo **PERMISIVO O LIBERAL**, el que utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Depende, en gran medida, de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos. Concede a los subalternos un alto grado de independencia en el desarrollo de sus tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el entorno del grupo. Este tipo de liderazgo es útil y recomendable cuando el grupo tiene un alto grado de madurez, vale decir, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder.

C. TEORÍA SITUACIONAL

Alvarado Oyarce considera que, con algunas variaciones, esta teoría resulta el más estudiado y aplicado en los últimos tiempo (refiriéndose a 1990-2000). La teoría pertenece a Paul HERSEY y Kenneth BLANCHARD. Ambos autores fundamentan su teoría en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez

psicológica del subalterno. La madurez laboral está dada por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que demuestra al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica se manifiesta por la confianza en sí mismo, lo que hace que el trabajador se siente muy seguro.

El líder debe adecuar su estilo de acuerdo al nivel de madurez de sus trabajadores.

Cuanto mayor sea la madurez, mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas o viceversa, está en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de su trabajo, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y experiencia organizacional. Al contrario, al subalterno inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para que vuelque sus energías en un mejor rendimiento laboral.

El término tarea hace referencia al nivel de madurez laboral, y al término relación el nivel de madurez psicológica.

De conformidad con estos conceptos, los autores proponen cuatro estilos de liderazgo:

- a) Liderazgo informativo: aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje, es decir, se le considera aún inmaduro. considera una baja relación, pero una gran orientación a la tarea.
- b) Liderazgo persuasivo: cuando el subordinado es más competente, vale decir, un tanto más maduro. Se concede mayor importancia tanto a la relación como a la tarea.
- c) El liderazgo 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 se pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.
- d) Liderazgo delegativo: corresponde a un alto grado, por logro se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control; y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención en las relaciones.

En resumen, ésta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a cómo vaya evolucionando el desarrollo de la madurez del subordinado.

OTRO ENFOQUE DE LA TEORÍA SITUACIONAL

VROOM, Víctor (citado por Otoniel Alvarado Oyarce, op. cit, p. 53) aplica otro enfoque a la teoría situacional, para definir un estilo de liderazgo, al dar participación; al subordinado en el proceso de decisiones. Este autor plantea cinco estilos de liderazgo.

- a) Líder A-I. Autócrata I: Cuando el líder toma solo la decisión con la información que posee en el momento.
- b) Líder A-II. Autócrata II: Cuando el líder solicita información de los subalternos y él toma la decisión.
- c) Líder C-I. Consultivo I: El líder comparte información y solicita sugerencias a sus subordinados de manera individual y luego toma la decisión.
- d) Líder C- II. Consultivo II: El líder comparte información, analiza alternativas propuestas de manera general y él se reserva la decisión, en base a las recomendaciones del grupo.
- e) Líder P-II. Participativo II. El líder propone los problemas a todo el grupo, entre todos proponen alternativas, las evalúan y llegan al consenso. El líder acepta, adopta, ejecuta y da cuenta de los resultados.

3.2.13. Teoría del liderazgo transformacional

Según Fischman (2005: 14 ss.) la teoría más efectiva del liderazgo es la de líder transformador. El autor citado considera que se habrán escrito más de diez mil libros sobre teorías del liderazgo, pero la teoría más estudiada y comprobada es, precisamente la Teoría del liderazgo Transformador, cuyo creador fue Bernard

BASS. Esta teoría busca el desarrollo de las personas y se basa en principios morales elevados.

En principio, BASS considera diversos tipos de liderazgo que se analizan a distintas velocidades y que brindan mayor o menor efectividad.

A. LIDERAZGO LAISSEZ – FAIRE (dejar hacer), llamado también liderazgo ausente, “que se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente. No decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. Los líderes de este tipo están desconectado de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacer algo. Según las investigaciones, éste es el liderazgo menos efectivo”. Haciendo una comparación con el automóvil, es como tener siempre la palanca de cambio en neutro, por más que se acelere, el auto no avanza, solamente hace ruido, por más que se acelere, el auto no avanza, solamente hace ruido y muestra la capacidad del motor, pero no se mueve ni ápice.

B. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Es la segunda categoría de liderazgo en la teoría de Bass. Se denomina así porque el líder ejecuta una transacción con su personal. Una transacción “es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio” (Fischman; 2005: 15). De manera similar, el liderazgo transaccional describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. Este tipo de liderazgo es más efectivo que el liderazgo laissez-faire, pero no llega a ser más óptimo.

SUB TIPOS DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Bass encuentra dos subtítulos de liderazgo transaccional: gerencia por excepción y gerencia por recompensas condicionadas.

a. GERENCIA POR EXCEPCIÓN

En este subtipo, el líder busca, bien en forma pasiva o activa, sólo resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta.

El jefe realiza una transacción con su personal únicamente cuando existe la necesidad; entrega ayuda y recibe a cambio mayor productividad. Comparándolo con el líder laissez-faire (siempre ausente), este hace gerencia por excepción, pero permanece inactivo hasta que encuentra un problema que es necesario resolver. En el liderazgo de gerencia por excepción, el jefe está preocupado por cumplir los objetivos y las metas, mucho más que por las personas con quienes trabaja. Según Fischman, en su experiencia ha encontrado que estos gerentes piensan de las siguientes maneras: “La gente trabaja y se motiva sola”, “si no me llaman es porque no me necesitan”, “la gente debe cumplir objetivos por sus cuenta, para eso le pagan” y “a mí me pagan para resolver problemas”

b. GERENCIA POR RECOMPENSA CONDICIONADAS

En este segundo subtipo, el líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de posibles retribuciones sujetas al desempeño. Bass considera que este subtipo resulta más efectivo que el anterior, pero sigue siendo un intercambio egoísta, pues cada busca su propio beneficio. Por una parte, los funcionarios reciben su recompensa si alcanza las metas y los objetivos; por otra parte, el líder recibe a cambio mayor productividad”.

En opinión de Fischman, este liderazgo es el más utilizado en nuestro medio; y aunque produce mejores consecuencias que las anteriores, reduce la posibilidad de ser más efectivos como líderes. Siguiendo con la analogía del autor- sostiene el autor- con este tipo de liderazgo manejamos un segundo y tercero en cuanto a los cambios, a una velocidad moderada; pero podríamos ir más rápido si supiéramos cómo pasar a los siguientes cambios.

C. LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Fue el investigador James Mac Gregor BURNS, quien, en 1978 introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformador. La idea, en este paradigma, es que el líder apela a los más altos valores morales guiar a sus seguidores hacia su propósito elevado. Burns plantea que el jefe moviliza a los suyo hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

Fischman considera que el liderazgo transformador es el liderazgo más positivo. Este tipo de líder:

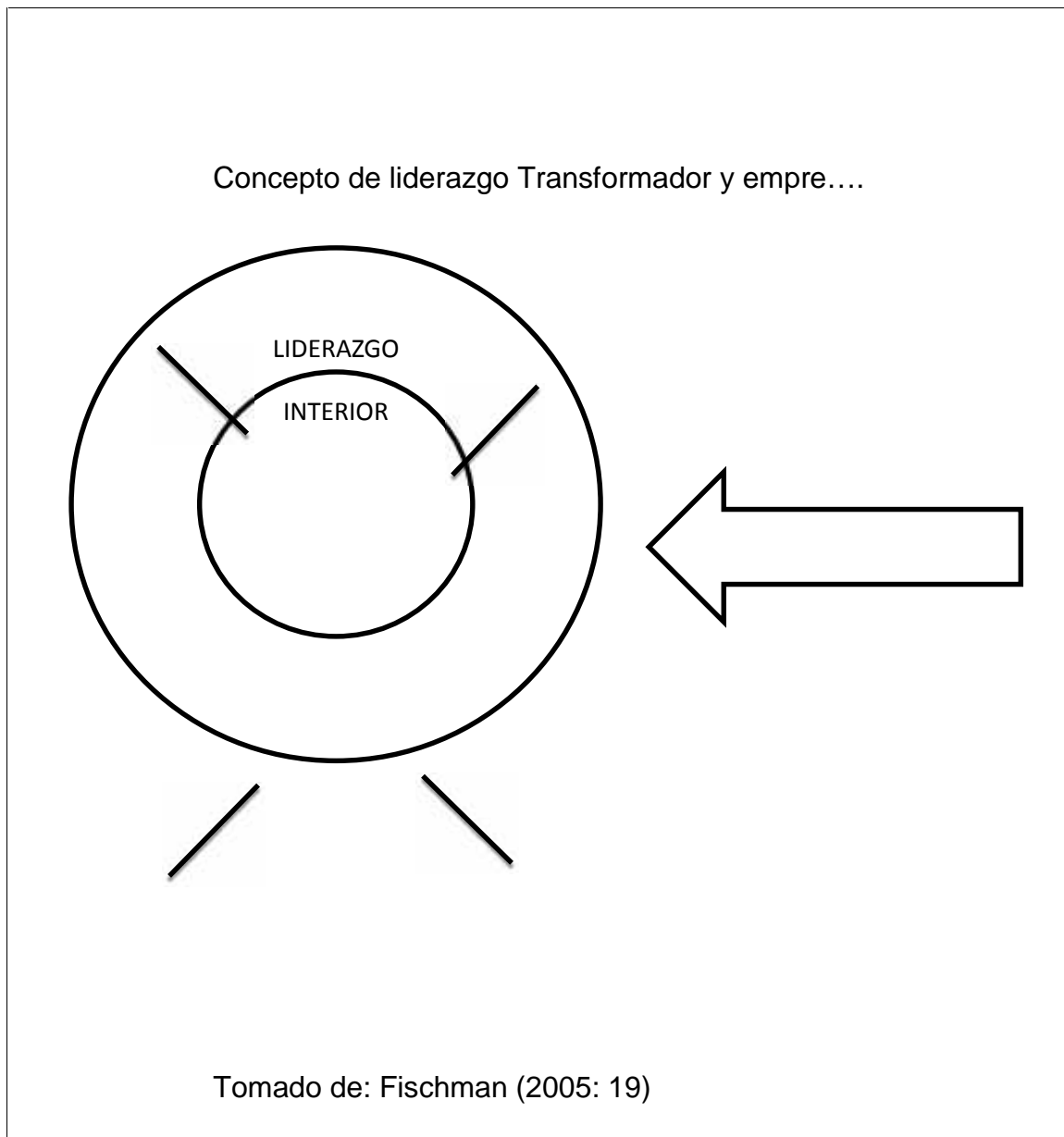
- No se limita a ofrecer un discurso.
- Demuestra con sus actos que tiene fe en sus palabras, dando el ejemplo en todo lo que dice en su discurso.
- Se preocupa por el desarrollo de sus empleados, para lo cual:
 -) Organiza todo tipo de cursos de capacitación.
 -) Inspira a sus seguidores a dar lo mejor de sí mismos.
 -) Crea sistemas de reconocimiento.
 -) Delega poder.
 -) Se comunica periódicamente con sus trabajadores.
 -) Los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer al cliente y mejorar la eficiencia.

Después de BURNS, Bernard BASS realizó otras investigaciones que permitieron sistematizar toda una teoría sobre el liderazgo transformador:

BASS definió las cuatro acciones o prácticas que toda líder transformador debe llevar a cabo:

- a. Estimulación intelectual, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas. Motivación inspiracional, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.
- b. Consideración individual, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.
- c. Influencia idealizada, relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él. En capítulos posteriores, profundizaremos sobre estas prácticas.

La figura 1 muestra la red de contenidos de esta obra, incluyendo el tema del segundo libro, El líder interior, en el que el liderazgo es como una rueda que nunca deja de girar. En otras palabras, es como un camino o proceso continuo en el cual el líder desarrolla cada una de las prácticas planteadas. Esta rueda tiene como eje al liderazgo interior. Si su eje interno se obstruye, la rueda no puede girar, ya que esta se desarrolla en un contexto empresarial.



Según el concepto de Fischman (ap. cit. p.19-20), las cuatro prácticas de liderazgo tienen un orden determinado y constituye un círculo virtuosos. Como vemos en la figura 1, el primer paso del líder es la estimulación intelectual. Todo liderazgo

comienza rompiendo lo establecido, encontrando la oportunidad para cuestionar los esquemas existentes y crear uno nuevo. Cuando se obtiene la nueva idea, se inicia la segunda práctica: la motivación inspiracional, en la que el líder crea una visión de lo que quiere lograr y procede a comunicarla. En tercer lugar, para conseguir cualquier meta al trabajar con personas, el líder debe preocuparse por ellas y motivarlas constantemente. Esta es la práctica de la consideración individual. En conclusión, si el líder no es coherente – demostrando con hechos que cree en sus palabras -, será difícil que inflencie a sus seguidores y logre su compromiso. Esta última es la práctica de la influencia idealizada. Decimos que estas cuatro conductas representan un círculo virtuoso porque, al pasar el primer ciclo, el líder consigue mayor influencia y genera un ambiente propicio para la creación de propuestas innovadoras. Asimismo, las prácticas del círculo virtuoso hacen que las personas se sienten más comprometidas, lo cual ayuda a creer al líder, a sus seguidores y a la empresa.

2.2.14. PREGUNTAS QUE SE DEBE PLANTEAR TODO LIDER

) ¿En qué medida usted también puede inspirar a su personal a orientarse hacia causas trascendentales en el trabajo?

) ¿En qué medida se preocupa realmente por su crecimiento y desarrollo?

) ¿En qué medida da el ejemplo y es por ello admirado por sus seguidores?

) ¿En qué medida las personas con las que trabaja son tan importantes como las metas?

2.3. Marco conceptual

Alcance del Autogobierno Mental

Se refiere al tipo de interacción de las personas, ya sea consigo mismas o con los demás (mundo externo). De este alcance se pueden desprender dos tipos de estilos: El estilo Externo y el estilo Interno.

Estilos de pensamiento

Son las vías preferidas para aplicar, utilizar o explorar la inteligencia y saber a un problema o labor. Es decir, los estilos son las formas o maneras características de pensar. Se proponen trece estilos de pensamiento, que se derivan de los tipos de gobierno que existen en el mundo.

Sternberg (1997)

Así mismo, los estilos de pensamiento son las preferencias individuales por tareas y por procesos (mentales) en la interacción con el ambiente (personas y situaciones), en el desarrollo y en la socialización

Miranda (1999)

Estilo Ejecutivo

Se caracteriza por llevar a cabo planes formulados por la función legislativa. En ella intervienen procesos mentales, como los componentes de ejecución y de adquisición de nuevos conocimientos que permiten la codificación de información relevante para un tema, la combinación de esta información recogida y la comparación de ésta con conocimientos anteriores con el objetivo de integrar la información pasada con la nueva.

Estilo Judicial

Caracterizado por las actividades de juicio y de evaluación de soluciones que se pueden encontrar para resolver una situación. Los componentes del procesamiento de la información que intervienen en ella, están orientados a la evaluación de la información retroactiva, tanto externa como interna para la resolución de problemas.

Estilo Legislativo

Caracterizado por la creación, formulación y planteamiento de ideas, estrategias, productos, etc. En esta función intervienen los procesos mentales de orden superior que permiten el planteamiento de la realización de una tarea, la definición de un problema, la toma de decisiones sobre procesos de orden inferior necesarios para resolver un problema, la movilización de los recursos mentales y físicos para la resolución de un problema y la utilización de estrategias coherentes.

Estilo Monárquico

Los problemas se abordan desde una sola perspectiva, es decir, se llevan a cabo tomando en cuenta sólo un objetivo o necesidad a la vez.

Estilo Jerárquico

Se abordan los problemas desde varios puntos de vista estableciendo jerarquías y prioridades.

Estilo Oligárquico

Los problemas son abordados desde múltiples puntos de vista, teniendo un conjunto de objetivos y metas igualmente importantes.

Estilo Anárquico

Se abordan los problemas de manera aleatoria y se utilizan varios procedimientos para su solución.

Estilo Global

Prefiere abordar cuestiones relativamente amplias y abstractas ignorando o rechazando los detalles. Tiende a destacar los aspectos generales o los efectos globales y a ver cómo todos los aspectos de una tarea se integran en el marco general.

Estilo Local

Prefiere los problemas centrados en cuestiones específicas y concretas que exigen trabajar con detalles; es decir, tienden a orientarse hacia los aspectos

pragmáticos de una situación siendo muy realistas. Tiende a descomponer un problema en problemas menores que puedan resolver sin contemplar la totalidad y prefieren recopilar información detallada o específica para los proyectos es los que trabaja.

Estilo Interno

Se evita la interacción con otras personas. Tiende a centrarse en las tareas o trabajos de manera individual y en ocasiones llega a ser distante y a tener poca conciencia social. Prefiere situaciones en las que puede llevar a cabo sus propias ideas sin recurrir a nadie y tiende a discutir cuestiones utilizando sólo sus puntos de vista.

Estilo Externo

Se prefiere la interacción con los otros. Es consciente de lo que le sucede a otras personas. Le agrada trabajar en equipo, prefiere intercambiar ideas con amigos o compañeros y cuando toma decisiones, trata de tener en cuenta las opiniones ajenas.

Estilo liberal

Le gusta ir más allá de los procedimientos y reglas existentes, maximizan el cambio y busca situaciones que sean algo ambiguas, sintiéndose cómodo en ellas y prefiriendo algún grado de incertidumbre en la vida y en el trabajo.

Estilo conservador

Le agrada seguir procedimientos y reglas ya existentes, minimizan el cambio, evita las situaciones ambiguas siempre que sea posible y se ciñe a situaciones familiares en el trabajo y en la vida profesional.

Formas de Autogobierno Mental

Se refiere a las maneras de abordar el mundo y sus problemas; ya sea desde una sola perspectiva, desde varias perspectivas o de manera aleatoria. Estas formas de abordar el mundo, dan origen a cuatro estilos de pensamientos, los cuales son: El Monárquico, el Jerárquico, el Oligárquico y el Anárquico.

Funciones del Autogobierno Mental

Están referidas al tipo de labor que las personas desempeñan en el trabajo o en cualquier actividad diaria (preferencias por tareas, proyectos o situaciones), para poder adaptarse al medio socio-cultural. Estas funciones, la de legislar, ejecutar y juzgar, son el reflejo de ciertos procesos mentales específicos que dan origen a ciertos estilos de pensamiento, los cuales son: El estilo Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial.

Inclinaciones del Autogobierno Mental

Se refieren a la tendencia a buscar o a evitar el cambio a la hora de abordar los problemas. De estas inclinaciones se pueden derivar dos tipos de estilos: El liberal y el Conservador.

Teoría del Autogobierno Mental

Las formas de gobierno que existen en el mundo no son fortuitas, sino que son reflejos externos de lo que plasman las personas. Propone trece estilos de pensamiento, que se derivan de los tipos de gobierno que existen en el mundo. Al igual que los gobiernos, las personas para organizarse, resolver problemas y adaptarse al mundo necesitan ejercer ciertas funciones, a través de los estilos Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El despliegue de estas funciones se puede realizar a través de determinadas formas, que están caracterizadas por los estilos Monárquico, Jerárquico, Oligárquico y Anárquico; en diferentes niveles, simbolizados por los estilos Global y local; en distintos ámbitos o alcances, como el estilo Interno y Externo; y con ciertas inclinaciones, representadas por el estilo Liberal y Conservador.

Sternberg (1999)

2.4. Identificación y formulación del problema

La presente tesis va a indagar sobre temas que son inherentes a la administración educativa: estilos de pensamiento estilos de liderazgo.

La primera variable abarca los Estilos de pensamiento. Como bien destaca el autor de esta teoría, Robert Sternberg, estilo es una manera de pensar; no es una aptitud, sino una forma preferida de emplear las aptitudes que cada persona posee. La distinción entre estilo y aptitud es fundamental: aptitud se refiere a lo bien que alguien puede hacer algo. Estilo se refiere a cómo le gusta a alguien hacer algo.

El estilo de pensamiento es una manera característica de pensar, es decir, cómo utilizamos las aptitudes que tenemos. Las personas pueden ser prácticamente idénticas en cuanto a sus aptitudes y aun así tener estilos muy distintos. Con frecuencia las tareas que realizan las personas se podrían organizar mejor para adaptarse a las tareas.

Robert Sternberg, luego de una prolija, profunda y prolongada investigación, planteó su teoría de los estilos de pensamiento, llamado también Teoría del Autogobierno Mental, cuya idea básica es que las formas de gobierno que tenemos en el mundo no son fortuitos, sino que son reflejos externos de lo que piensan las personas. Representan sistemas alternativos de organizar nuestro pensamiento. Por tanto, las formas de gobierno que existen son reflejos de nuestra mente.

Así como la sociedad necesita gobernarse a sí misma, también las personas necesitamos autogovernarnos. Al igual que los gobiernos, también nosotros necesitamos establecer prioridades y distribuir nuestros recursos. De igual manera, necesitamos responder a los cambios del mundo como lo necesitan los gobiernos. Y del mismo modo como hay muchas dificultades para cambiar los estilos de gobernar, también lo es cambiar nosotros mismos.

Respecto a esta teoría, en el capítulo sobre el Marco Teórico se explicará ampliamente los pensamientos y fundamentos de la Teoría de los Estilos de Pensamiento. Pero en este marco descriptivo del problema de investigación, daremos las ideas principales:

Los gobiernos desempeñan tres funciones: ejecutiva, legislativa y judicial, que dan origen a los tres poderes. El poder ejecutivo lleva a cabo las iniciativas, políticas y leyes establecidas por el poder legislativo, y el poder judicial evalúa si las leyes se aplican correctamente o si se incumplen. Las personas también necesitan realizar estas tres funciones en su pensamiento y en su desempeño laboral. De esta manera habrán personas en donde prime el estilo legislativo quienes prefieren decidir por sí mismas qué harán y cómo lo harán. En otras personas primará el estilo ejecutivo, a quienes les gusta seguir reglas y prefieren los problemas estructurados y planteados de antemano. A las personas con estilo judicial les gusta evaluar reglas y procedimientos, y prefieren problemas donde se analizan y evalúen cosas e ideas ya existentes. Estos estilos corresponden a las funciones. También hay Taxonomías de acuerdo a las formas, niveles, alcances e inclinaciones, que se explicará en el marco teórico.

La investigación que se aborde en esta tesis abarca también el tema de una de las cualidades muy importante en el ejercicio de las funciones de Directores y Subdirector de las instituciones educativas: el liderazgo. La calidad de líder de un director y subdirector se va a reflejar en la calidad del servicio educativo que brinda la institución a la comunidad.

Pero, la calidad de liderazgo de las autoridades educativas depende, además, de los rasgos más saltantes de su personalidad y carácter, de su formación académica. Una cosa es que un director y subdirector adopte un estilo de liderazgo por intuición, porque le nace, porque es espontáneo; y otra es que ese estilo sea intencional, premeditado, consciente y voluntario. Esto depende de cuánto conoce la autoridad la teoría sobre el liderazgo y sus variados y múltiples estilos; y que en base a estos conocimientos, plantee la tarea de adoptar un estilo que mejor se adecúe a las características psicológicas y académicas de sus docentes, alumnos y padres de familia; porque un director y un subdirector debe liderar a los estamentos de la comunidad educativa de su institución.

Con esta breve descripción de las dos variables de estudio, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

PROBLEMA GENERAL

¿Cuáles son los estilos de pensamiento y estilos de liderazgo que ponen en práctica los directores y subdirectores de instituciones educativas públicas de Caballo Cocha - 2013?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- a) ¿Qué estilo de pensamiento desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las funciones?
- b) ¿Qué estilos de pensamientos desarrollan los directores y subdirectores a las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las formas?
- c) ¿Qué estilos de pensamiento desarrollan los directores y subdirector de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los niveles?
- d) ¿Qué estilos de pensamiento desarrolla los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los alcances?
- e) ¿Qué estilos de pensamiento desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las inclinaciones?
- f) ¿Qué estilos de liderazgo practican los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha - 2013, en la conducción de sus organizaciones?

2.5. Justificación de la investigación

El tema de esta tesis es muy importante porque se trata de dos variables fundamentales en el desarrollo de las actividades de conducción de las instituciones educativas, por parte de los señores directores. Nos referimos a los estilos de pensamiento y a los estilos de liderazgo, que son lo que orientan el accionar de las autoridades que conducen las organizaciones educativas de la región.

Una primera justificación es de carácter práctico, porque se investigará los estilos de pensamiento y de liderazgo que aplican los directores en su quehacer pragmático en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Las autoridades educativas, como cualquier autoridad, toman decisiones de acuerdo al estilo de liderazgo que practican y siguiendo los lineamientos prácticos del estilo de pensamiento que tienen.

También debemos resaltar la justificación social, ya que la presente tesis tendrá un importante impacto social porque todos los docentes de la muestra podrán conocer qué estilos de pensamiento y qué estilos de liderazgo ponen en práctica en su relación con sus profesores, sus padres de familia y sus alumnos. Los beneficiarios serán sólo los directores y subdirectores, sino también los docentes y alumnos de cada institución educativa participante.

2.6. Objetivos

2.6.4. General

Determinar los estilos de pensamiento y los estilos de liderazgo que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha – 2013.

2.6.5. Específicos

- a. Identificar los estilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las funciones.
- b. Conocer los estilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las formas

- c. Determinar los etilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los niveles.
- d. Conocer los etilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los alcances.
- e. Identificar los etilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las inclinaciones.
- f. Determinar los etilos de liderazgo que practican los directores y subdirectores de las instituciones públicas de Caballo Cocha – 2013.

2.7. Hipótesis

2.7.4. General

Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha practican variados estilos de pensamiento y diferentes estilos de liderazgo.

2.7.5. Específicos

- a. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las funciones, en su mayoría tienen pensamiento judicial.
- b. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las formas, tienen en su mayoría pensamiento jerárquico.
- c. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los niveles, tienen en su mayoría el estilo de pensamiento global.
- d. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los alcances, tienen en su mayoría el estilo de pensamiento externo.
- e. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las inclinaciones, tienen en su mayoría el estilo de pensamiento conservador.

- f. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha practican preferentemente el estilo de liderazgo ausente.

2.8. Variables

2.9. Indicadores e Índices

VARIABLES	INDICADORES	INDICES
V1. (X) Estilos de liderazgo	X.1.Estilo Laissez Faire	Si No
	X.2.Estilo Transaccional	Si No
	X.3.Estilo Transformador	Si No
V2.(Y) Estilo de pensamiento	Y.1.Estilo Legislativo	Totalmente Mucho Bastante Un poco Ligeramente Casi nada Nada
	Y.2.Estilo Ejecutivo	Idem
	Y.3. Estilo Judicial	Idem
	Y.4. Estilo Monárquico	Idem
	Y.5. Estilo Jerárquico	Idem
	Y.6. Estilo Oligárquico	Idem
	Y.7. Estilo Anárquico	Idem
	Y.8. Estilo Global	Idem
	Y ₉ Estilo Local	Idem
	Y ₁₀ Estilo Interno	Idem
	Y ₁₁ Estilo Externo	Idem
	Y ₁₂ Estilo Liberali	Idem
	Y ₁₃ Estilo Conservador	Idem

CAPÍTULO III

3. Metodología

3.1. Tipo de Investigación

Es una investigación no experimental porque no se va manipular ninguna variable. Específicamente corresponde al tipo descriptivo porque solo se van a describir los estilos de pensamiento y los tipos de liderazgo de los directores y subdirectores de las instituciones educativas de primaria y secundaria.

3.1.1. Diseño específico de la investigación

En el presente estudio se aplicó el diseño descriptivo simple bivariado, cuyo esquema es:

$$\begin{array}{ccc} & & O_x \\ & & | \\ M & & | \\ & & | \\ & & O_y \end{array}$$

En donde:

M = muestra de estudio

O_x = Observación o medición de la variable X (estilos de liderazgos)

O_y = Observación o medición de la variable Y (estilos del pensamiento)

Población, muestra y muestreo

Población:

Estuvo conformada por los directores y sub directores de ocho Instituciones Educativas Públicas de Caballo Cocha: cinco I.E. del nivel primario y tres de I.E. nivel secundario, haciendo un total de dieciséis directores y subdirectores de los dos niveles. La población docente estuvo constituida por un aproximado de 80 profesores de los niveles primario y secundario.

Muestra:

Estuvo conformada por ocho directores y subdirectores de los dos niveles de las Instituciones Educativas públicas de Caballo Cocha: primaria y secundaria.

También por 24 docentes de primaria y secundaria de las ocho instituciones públicas de Caballo Cocha

Técnicas de muestreo

Se aplicó la técnica no paramétrica de conveniencia.

3.2. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Procedimiento:

Para el recojo de la información se procedió de la siguiente manera:

- Elaboración y selección de los instrumentos
- Coordinación con autoridades educativas.
- Aplicación de los dos instrumentos.
- Determinación de la validez y la confiabilidad.
- Análisis estadístico de la información.
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Instrumentos:

Se aplicó dos instrumentos:

- Test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg
- Test para identificar los estilos de liderazgo.

CAPÍTULO IV

4.1. Resultados

BASE DE DATOS ESTILOS DE LIDERAZGO

	Líder ausente	Líder no ausente	Si	No
1	7	3	7	3
2	3	7	3	7
3	3	7	3	7
4	2	8	2	8
5	6	4	6	4
6	7	3	7	3
7	2	8	2	8
8	2	8	2	8
9	6	4	6	4
10	6	4	6	4
11	7	3	7	3
12	6	4	6	4
13	3	7	3	7
14	7	3	7	3
15	4	6	4	6
16	9	1	9	1
17	4	6	4	6
18	6	4	6	4
19	7	3	7	3
20	3	7	3	7
21	6	4	6	4
22	5	5	5	5
23	3	7	3	7

24	3	7	3	7
Total	21	3	21	3

Escala

Conclusión

0 – 8 Líder ausente

Líder ausente = 21

9 – 10 Líder no ausente

Líder no ausente = 03

	Líder transaccional	Líder no transaccional	Si	No
1	5	5	5	5
2	7	3	7	3
3	5	5	5	5
4	5	5	5	5
5	5	5	5	5
6	4	6	4	6
7	5	5	5	5
8	5	5	5	5
9	3	7	3	7
10	3	7	3	7
11	4	6	4	6
12	6	4	6	4
13	2	8	2	8
14	2	8	2	8
15	6	4	6	4
16	7	3	7	3
17	5	5	5	5
18	4	6	4	6
19	6	4	6	4
20	5	5	5	5
21	4	6	4	6

22	5	5	5	5
23	5	5	5	5
24	1	9	1	9
Total	3	21	3	21

Escala

9 – 10 Líder transaccional

0 – 8 Líder no transaccional

Conclusión

Líder transaccional = 03

Líder no transaccional = 21

	Líder transformacional	Líder no transformacional	Si	No
1	4	6	4	6
2	6	4	6	4
3	10	0	10	0
4	5	5	5	5
5	10	0	10	0
6	10	0	10	0
7	8	2	8	2
8	9	1	9	1
9	10	0	10	0
10	2	8	2	8
11	4	6	4	6
12	3	7	3	7
13	8	2	8	2
14	8	2	8	2
15	9	1	9	1
16	6	4	6	4
17	8	2	8	2
18	2	8	2	8
19	3	7	3	7
20	4	6	4	6
21	4	6	4	6

22	2	8	2	8
23	9	1	9	1
24	9	1	9	1
Total	8	16	8	16

Escala

9 – 10 Líder transformacional
0 – 8 Líder no transformacional

Conclusión

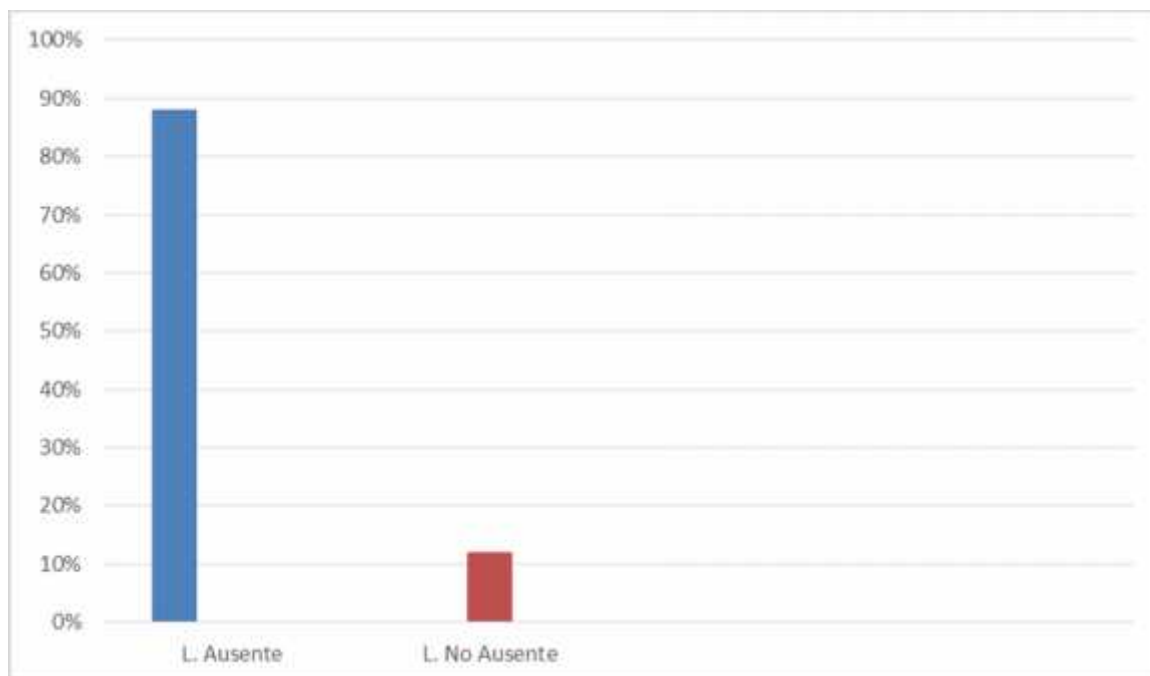
Líder transformacional = 03
Líder no transformacional = 21

Tabla N° 1: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: LIDERAZGO AUSENTE.

Estilo	Fr.	%
Ausente	21	88 %
No ausente	3	12 %
Total	24	100 %

Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Grafico N° 1: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: LIDERAZGO AUSENTE



Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

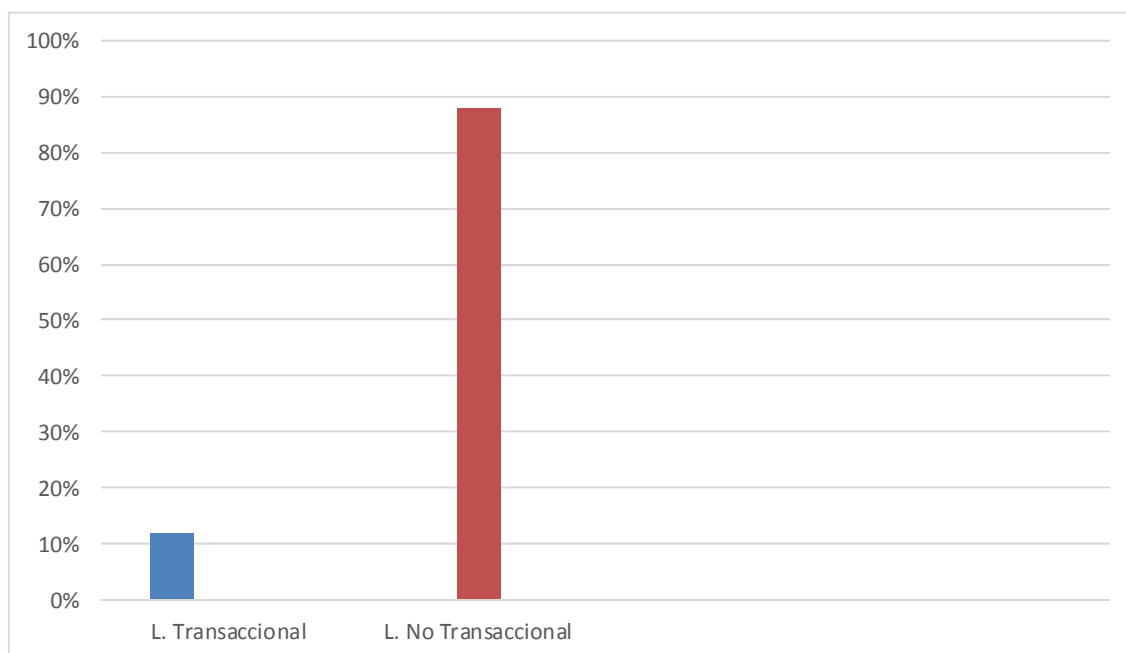
La tabla y el gráfico 01 nos señala ue a criterio de los docentes, el 88% considera que los señores directores practican un estilo de liderazgo AUSENTE, mientras que solamente el 12% practican un liderazgo NO AUSENTE.

Tabla N° 02: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Estilo	Fr.	%
Transaccional	03	12%
No transaccional	21	88%
Total	24	100 %

Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Grafico N° 02: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: LIDERAZGO TRANSACCIONAL



Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

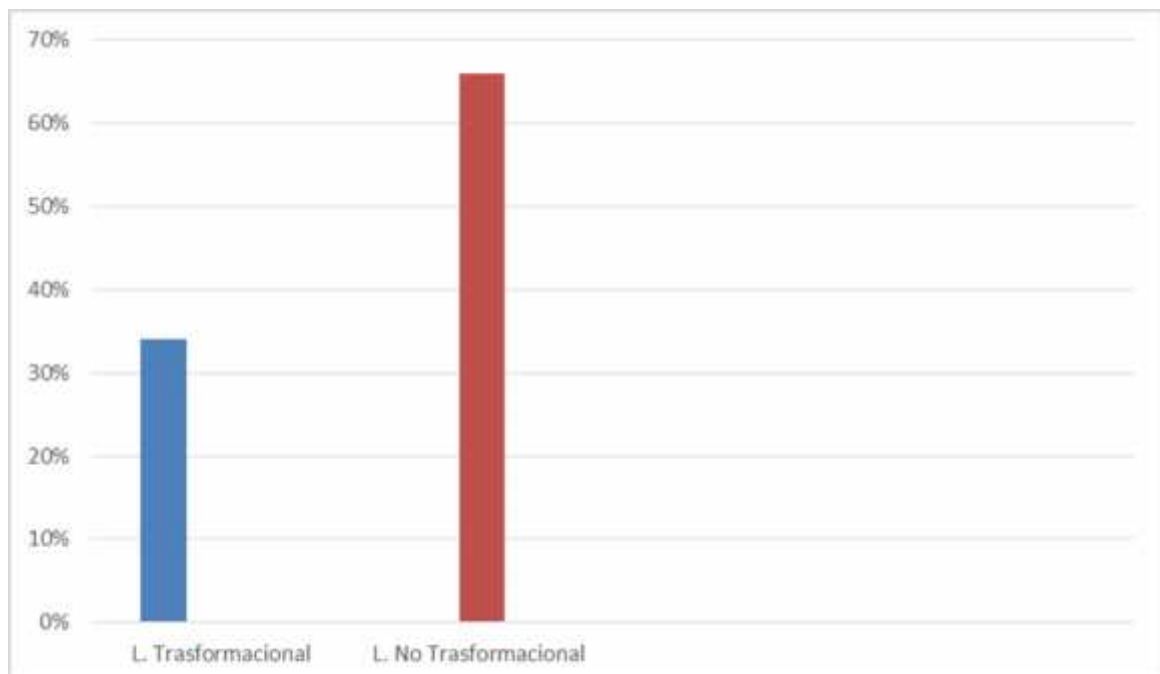
La tabla y el gráfico 02 nos señala ue a criterio de los docentes, el 88% considera que los señores directores practican un estilo de liderazgo NO TRANSACCIONAL, mientras que solamente el 12% practican un liderazgo TRANSACCIONAL.

Tabla N° 03: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estilo	Fr.	%
Transformacional	8	34%
No transformacional	16	66%
Total	24	100 %

Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Gráfico N° 03: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

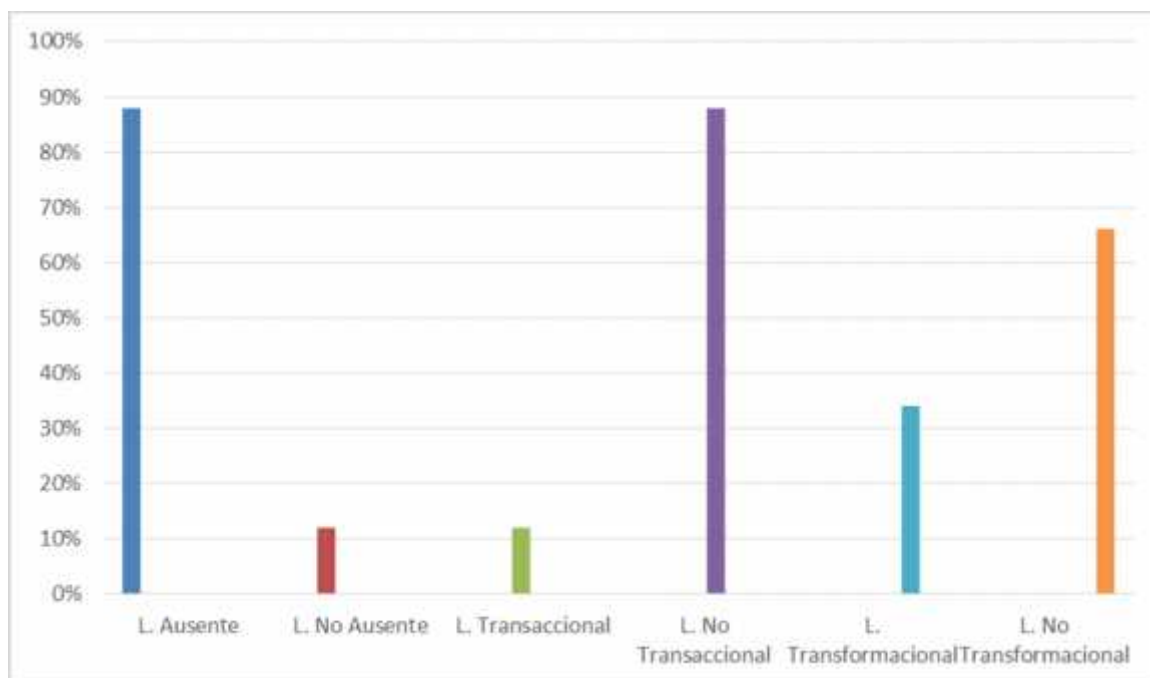
La tabla y el gráfico 01 nos señala ue a criterio de los docentes, el 66% considera que los señores directores practican un estilo de liderazgo NO TRANSFORMACIONAL, mientras que solamente el 12% practican un liderazgo TRANSFORMACIONAL.

Tabla N° 04: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: VISIÓN GLOBAL

Estilo	Fr.	%
Ausente	21	88%
No Ausente	03	12%
Transaccional	03	12%
No Transaccional	21	88%
Transformacional	8	34%
No Trasformacional	16	66%

Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Gráfico N° 04: ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS I.E. PÚBLICAS DE CABALLO COCHA: VISIÓN GLOBAL



Fuente: test de estilos de liderazgo aplicado a los docentes de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

La tabla y gráfico 04 podemos observar a criterio de los docentes, que el estilo de liderazgo AUSENTE tiene 88%, el estilo de liderazgo NO AUSENTE tiene 12%. Así mismo observamos que el estilo de liderazgo TRANSACCIONAL tiene un 12% mientras que el estilo de liderazgo NO TRANSACCIONAL tiene un 88%. También apreciamos que el estilo de liderazgo TRANSFORMACIONAL tiene un 34% y el estilo de liderazgo NO TRANSFORMACIONAL tiene un 66%.

Como inferencia final observamos que la gran mayoría de directores practica el liderazgo AUSENTE (88%); el liderazgo TRANSACCIONAL solamente lo practica el 12%; y el liderazgo más importante como es el TRANSFORMACIONAL lo practica el 34%.

BASE DE DATOS ESTILOS DE PENSAMIENTO

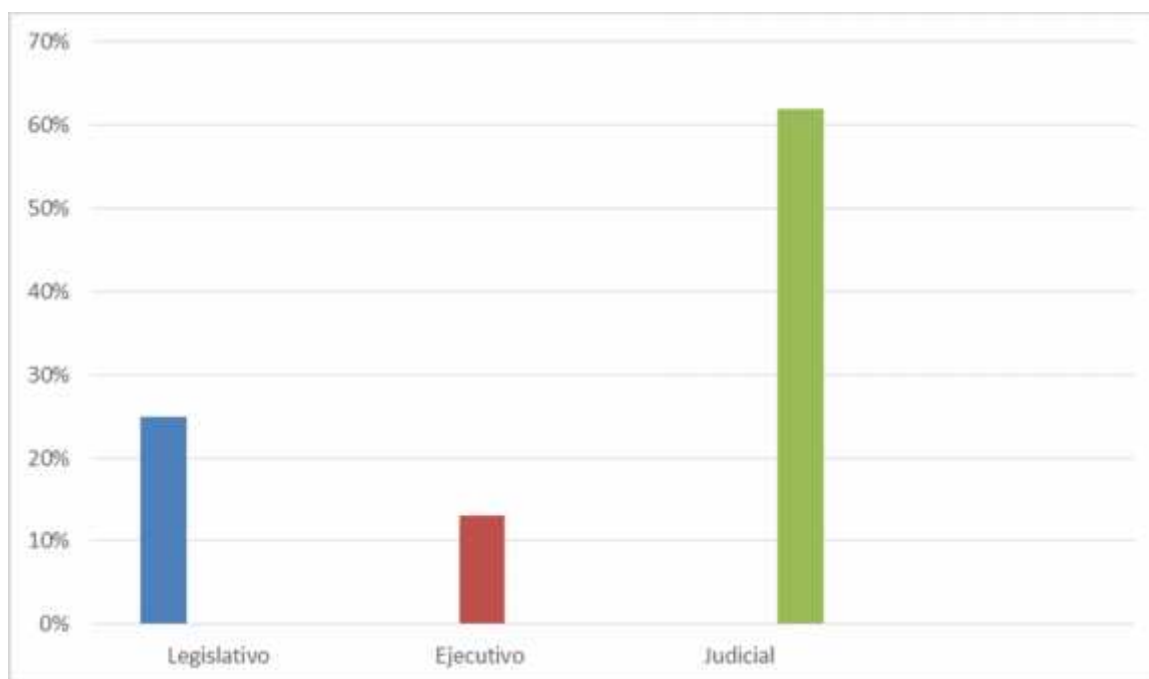
Estilos		Fr.
1. Según su función	1.1. Legislativo	2
	1.2. Ejecutivo	1
	1.3. Judicial	5
	Total	8
2. Según su forma	2.1. Monárquico	2
	2.2. Jerárquico	3
	2.3. Oligárquico	1
	2.4. Anárquico	2
	Total	8
3. Según su nivel	3.1. Global	6
	3.2. Local	2
	Total	8
4. Según su alcance	4.1. Interno	2
	4.2. Externo	6
	Total	8
5. Según su inclinación	5.1. Liberal	2
	5.2. Conservador	6
	Total	8

Cuadro N° 05: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU FUNCIÓN.

Estilo	Fr.	%
Legislativo	2	25%
Ejecutivo	1	13%
Judicial	5	62%
Total	8	100%

Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Grafico N° 05: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU FUNCIÓN.



Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

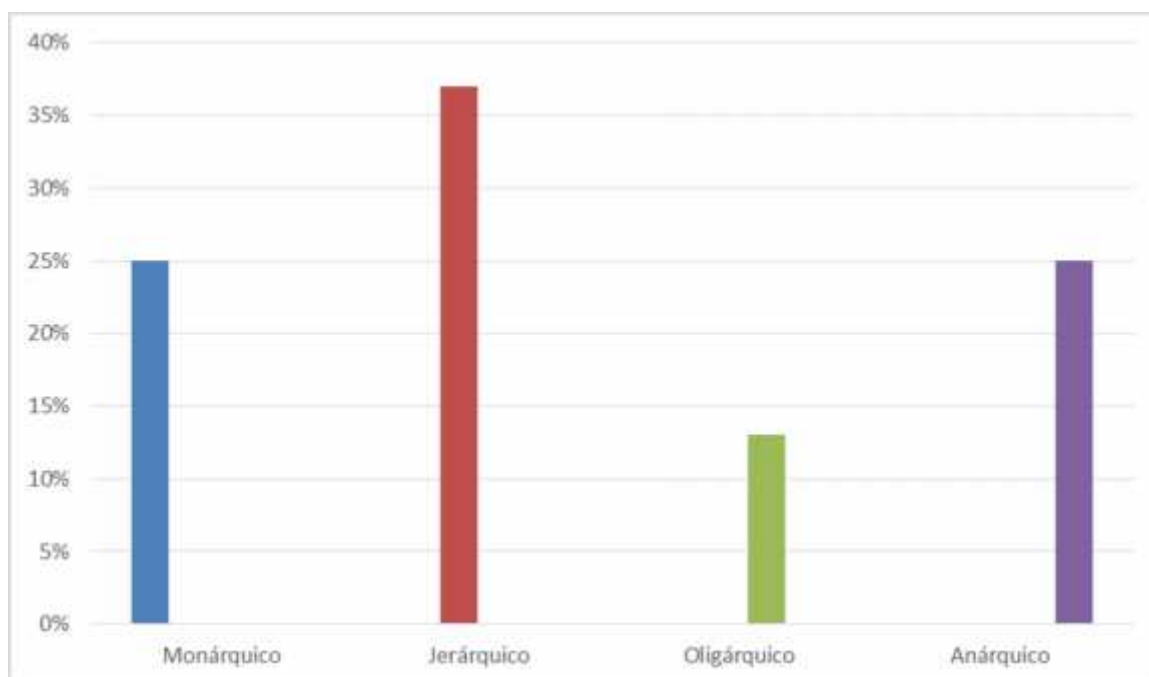
Se puede apreciar que la mayoría de directores practican el estilo de pensamiento judicial (62%); seguido del estilo legislativo (25%) y finalmente el estilo ejecutivo (13%)

Cuadro N° 06: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU FORMA.

Estilo	Fr.	%
Monárquico	2	25%
Jerárquico	3	37%
Oligárquico	1	13%
Anárquico	2	25%
Total	8	100%

Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Grafico N° 06: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU FORMA.



Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

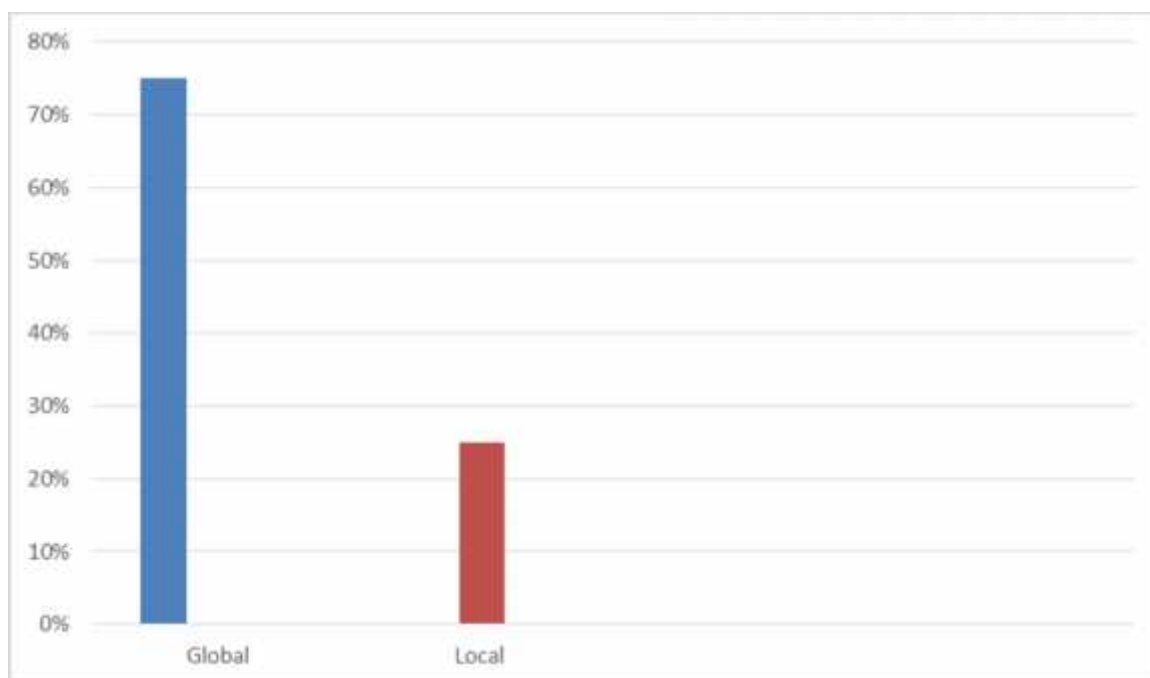
Se puede apreciar que la mayoría de directores practican el estilo de pensamiento jerárquico (37%); seguido de los estilos de pensamiento monárquico y anárquico (25%) y finalmente el estilo de pensamiento oligárquico (13%)

Cuadro N° 07: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU NIVEL.

Estilo	Fr.	%
Global	6	75%
Local	2	25%
Total	8	100%

Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Grafico N° 07: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU NIVEL.



Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

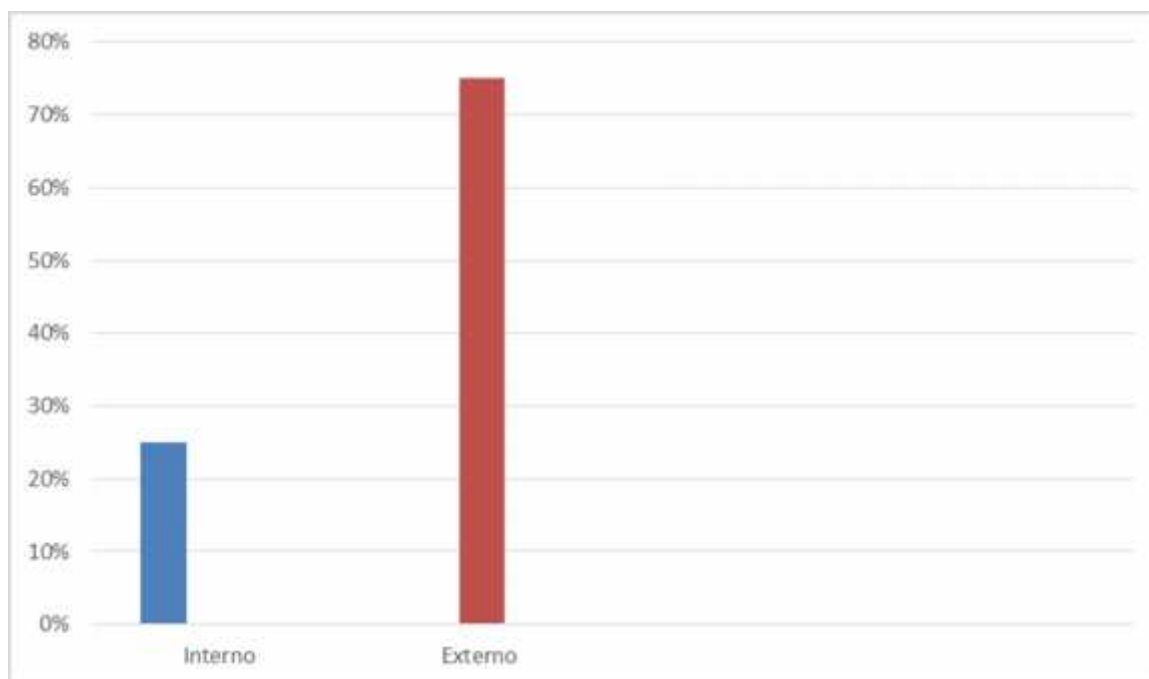
Se puede apreciar que la mayoría de directores practican el estilo de pensamiento global (75%); y el 25% de directores practican el estilo de pensamiento local.

Cuadro N° 08: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU ALCANCE.

Estilo	Fr.	%
Interno	2	25%
Externo	6	75%
Total	8	100%

Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Grafico N° 08: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU ALCANCE.



Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

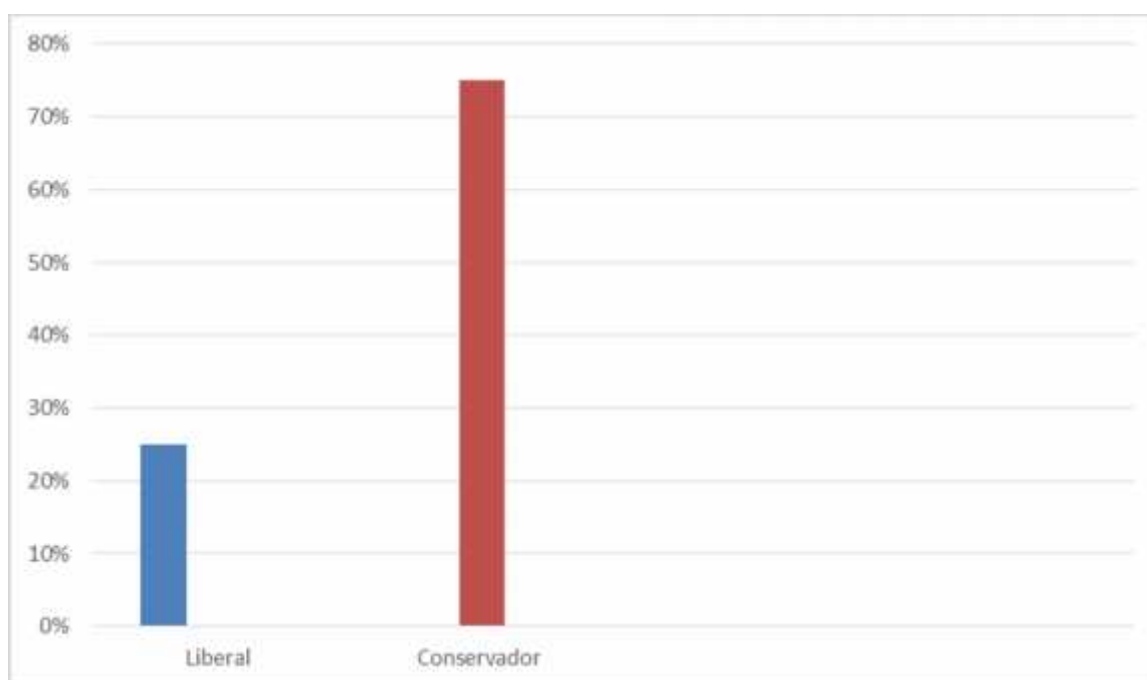
Se puede apreciar que la mayoría de directores practican el estilo de pensamiento externo (75%); y el 25% de directores practican el estilo de pensamiento interno.

Cuadro N° 09: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU INCLINACIÓN.

Estilos	Fr.	%
Liberal	2	25%
Conservador	6	75%
Total	8	100%

Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Grafico N° 09: ESTILOS DE PENSAMIENTO DE LOS DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE CABALLO COCHA, SEGÚN SU INCLINACIÓN.



Fuente: test de estilos de pensamiento de Robert Sternberg aplicado a los señores directores y subdirectores de las IE de Caballo Cocha.

Interpretación:

Se puede apreciar que la mayoría de directores practican el estilo de pensamiento conservador (75%); y el 25% de directores practican el estilo de pensamiento liberal.

CAPÍTULO V

Discusión

Respecto a los estilos de pensamiento, en el ámbito local, la tesis de Damaris Heredia y otros, trabajado con los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa República de Venezuela, referente a los estilos de pensamiento, prima en ellos el estilo legislativo, con un 55%, mientras que en la presente tesis el legislativo alcanza solo 25%. En la tesis de Damaris el estilo ejecutivo tiene 25%, en cambio en la presente tesis el ejecutivo alcanza solo 13%. Finalmente el estilo judicial en la tesis de Damaris alcanza 20%; y, el mismo estilo en la presente tesis logra 62%.

Respecto a los estilos de pensamiento según la forma, la tesis de Damaris, el estilo jerárquico logra 70% mientras que en la tesis de Caballo Cocha este estilo logra 37%. El estilo monárquico, en la tesis de Damaris logra 15% mientras que en la presente tesis el monárquico logra 25%. El estilo oligárquico tiene 10% en la tesis de Damaris mientras que en la presente tesis este estilo tiene 13%. Finalmente el estilo anárquico tiene 5% en la tesis de Damaris y en la presente tesis el anárquico logra 25%.

Respecto a los niveles, el estilo global, en la tesis de Damaris tiene 70% mientras que en la presente tesis el estilo global logra 75%. El estilo local en la tesis de Damaris tiene 30% mientras que en la presente tesis logra 25%; o sea los resultados en estos estilos son bastante parecidos.

En cuanto a los estilos de pensamiento según los alcances, en la tesis de Damaris el 100% practican el estilo externo mientras que en la presente tesis el estilo externo tiene 75%.

En cuanto a las inclinaciones, el estilo liberal tiene 70% en la tesis de Damaris mientras que en la presente tesis, el estilo liberal alcanza 25%; pero el estilo conservador logra 75% en la tesis de Caballo Cocha mientras que en la tesis de Damaris el conservador logra 30%.

Con relación a los estilos de liderazgo, en la tesis con los docentes de la universidad de Piura, las autoras utilizaron otras denominaciones, en función de la teoría de liderazgo que manejaron. Así tenemos, que el estilo racional prevalece en los docentes de la universidad de Piura, en un 49%, mientras que el estilo de liderazgo emotivo libre lo tienen el 35%; a continuación el estilo de liderazgo generativo nutritivo lo tiene el 15%; y solamente el 1% practican el estilo generativo punitivo. En el caso de la presente tesis, utilizando la teoría de los textos del Dr. Fischman, el liderazgo ausente es practicado por el 88% de los directores y subdirectores de Caballo Cocha, mientras que el liderazgo no ausente lo practican el 12%. El liderazgo transaccional es ejercido por el 12%, y el liderazgo no transaccional lo practica el 88% de los directores y subdirectores de Caballo Cocha. El liderazgo más efectivo, es decir el liderazgo transformacional lo practica el 34%, y el no transformacional es practicado por el 66% de los señores directores y subdirectores de las instituciones educativas de Caballo Cocha.

CAPÍTULO VI

6.1. Conclusiones.

1. Los directores y subdirectores de las Instituciones Educativas Públicas de Caballo Cocha ponen en práctica diferentes estilos de pensamiento, preponderando el estilo JUDICIAL.
2. Los directores y subdirectores de las Instituciones Educativas Públicas de Caballo Cocha, en cuanto a los estilos de liderazgo, en la percepción de sus profesores, practican diferentes estilos de liderazgo, preponderando el estilo AUSENTE (88%) seguido del estilo TRANSFORMACIONAL (34%) y finalmente el liderazgo TRANSACCIONAL (12%)
3. Los señores directores y subdirectores de las Instituciones Educativas Públicas de Caballo Cocha practican, según sus funciones, el estilo JUDICIAL (62%), seguido del estilo LEGISLATIVO (25%) y luego el estilo EJECUTIVO (13%)
4. Los señores directores y subdirectores de las Instituciones Educativas Públicas de Caballo Cocha practican, según sus formas, el estilo JERÁRQUICO (37%) seguido de los estilos MONÁRQUICO Y ANÁRQUICO (25% c/u) y luego el estilo OLIGÁRQUICO (13%)
5. Los señores directores y subdirectores de las Instituciones Educativas Públicas de Caballo Cocha practican, según sus niveles, el estilo GLOBAL (75%) seguido del estilo LOCAL (25%)
6. Los señores directores y subdirectores de las Instituciones Educativas públicas de Caballo Cocha practican, según su alcance, el estilo EXTERNO (75%) seguido del estilo INTERNO (25%)
7. Los señores directores y subdirectores de las Instituciones Educativas Públicas de Caballo Cocha practican, según su inclinación, el estilo CONSERVADOR (75%) seguido del estilo LIBERAL (25%)

CAPÍTULO VII

7. Recomendaciones

1. Los señores directores, subdirectores y personal docente de todos los niveles deben participar en un seminario para que reciban información teórica y práctica sobre los estilos de pensamiento a fin de que conozcan esta importante teoría de Robert Sternberg. Este evento debe ser planificado, ejecutado y evaluado por la dirección técnico-pedagógica de la UGEL de Caballo Cocha.
2. El responsable de planificar, ejecutar y evaluar el seminario sobre estilos de pensamiento debe ser un profesional experto en el tema, que puede proceder de la facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la UNAP
3. Igualmente los señores directores, subdirectores y docentes deben participar en una capacitación teórica- práctica sobre los estilos de liderazgo a fin de que conozcan las características del liderazgo ausente, del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional.
4. Del mismo modo, el responsable de planificar ejecutar y evaluar la capacitación teórico-práctica sobre los estilos de liderazgo, debe ser un profesional experto de los muchos que hay en las diferentes facultades de la UNAP.
5. Se debe promover talleres para que los docentes puedan evaluar sus estilos de pensamiento y sus estilos de liderazgo, a fin de que lleguen mejorar y perfeccionar dichos estilos, todo lo cual irá en beneficio de la calidad de la educación de la zona.
6. Es recomendable que el estado peruano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas implemente una política de remuneraciones justas y adecuadas como una forma de estímulo para los señores directores y subdirectores de las Instituciones Públicas de la región Loreto y del Perú. El

equipo de trabajo de esta tesis considera que los directores y subdirectores de las I.E. Púlicas del Perú, cuya plana docente los 50 profesores deben percibir como mínimo s/.5000 soles mensuales.

CAPÍTULO VIII

Bibliografía

- ALVARADO OYARCE, Otoniel. (1996). Gerencia educativa. Oportunidades y desafíos. Primera edición. Editorial Ediciones vallejanas. Universidad César Vallejo, Trujillo. 132 pp.
- ALVARADO OYARCE, Otoniel. (1999). Gestión educativa, enfoques y procesos. Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima-Perú.
- CÁMERE, Edistio. (2013). Liderazgo y participación desde la escuela. Primera edición. Editorial Mar Adentro. Lima – Perú. 95 pp.
- CASARES, David (2011). Líderes y educadores; el maestro, creador de una nueva sociedad. segunda edición. Editorial Limusa; Mexico- 175 pp.
- FISCHMAN, David. (2000). El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales. Editorial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC. LIMA – Perú. 186 pp.
- FISCHMAN, David. (2005). El líder transformador I. Primera edición. UPC, El Comercio. Lima – Perú. 194 pp.
- FISCHMAN, David. (2005). El líder transformador II. Primera edición. UPC, El Comercio. Lima – Perú. 172 pp.
- FISCHMAN, David. (2005). El líder interior. Primera edición. UPC, El Comercio. Lima – Perú. 192 pp.
- ASSLÄNDER, Friedrich y GRÜN Anselm. (2009). Liderazgo, un enfoque espiritual 1na Edición. Editorial Lumen-Buenos Aires- Argentina. 182 pp

- STERNBERG, Robert J. (1999). Estilos de pensamiento. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona – España. 240 pp.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

**“ESTILOS DE PENSAMIENTO Y ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS
DIRECTORES Y SUBDIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE
CABALLO COCHA - 2013”**

TANTARICO HUAMÁN, SANTOS ALEJANDRINA

YOVERA MONTEZA, LUZ AMPARO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL</p> <p>¿Cuáles son los estilos de pensamiento y estilos de liderazgo que ponen en práctica los directores y subdirectores de instituciones educativas públicas de Caballo Cocha - 2013?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. ¿Qué estilo de pensamiento desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones</p>	<p>General</p> <p>Determinar los estilos de pensamiento y los estilos de liderazgo que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha - 2013.</p> <p>Específicos</p> <p>a. Identificar los estilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha practican variados estilos de pensamiento y diferentes estilos de liderazgo.</p> <p>Específicos</p> <p>a. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las funciones, en su mayoría tienen pensamiento judicial.</p>	<p>V.1. (X) Estilo de liderazgo</p> <p>V.2. (Y) Estilos de pensamiento</p>	<p>Estilo Laissez Faire</p> <p>Estilo Transaccional</p> <p>Estilo Transformacional</p> <p>Estilo Legislativo</p> <p>Estilo Ejecutivo</p> <p>Estilo Judicial</p> <p>Estilo Monárquico</p> <p>Estilo Jerárquico</p> <p>Estilo Oligárquico</p> <p>Estilo Anárquico</p>	<p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p>	

<p>educativas de las instituciones públicas de Caballo Cocha, según las funciones?</p>	<p>de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las funciones.</p>	<p>b. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las formas, tienen en su mayoría pensamiento jerárquico.</p>		<p>Estilo Global</p>	<p>Si No</p>	
<p>b. ¿Qué estilos de pensamientos desarrollan los directores y subdirectores a las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las formas?</p>	<p>b. Conocer los estilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las formas</p>	<p>c. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los niveles, tienen en su mayoría el estilo de pensamiento global.</p>		<p>Estilo Local</p>	<p>Si No</p>	
<p>c. ¿Qué estilos de pensamiento desarrollan los directores y subdirector de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los niveles?</p>	<p>c. Determinar los estilos de pensamiento que desarrollan los directores y</p>	<p>d. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha,</p>		<p>Estilo Interno</p>	<p>Si No</p>	
				<p>Estilo Externo</p>	<p>Si No</p>	
				<p>Estilo Liberal</p>	<p>Si No</p>	
				<p>Estilo Conservador</p>	<p>Si No</p>	

<p>d. ¿Qué estilos de pensamiento desarrolla los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los alcances?</p>	<p>subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los niveles.</p>	<p>según los alcances, tienen en su mayoría el estilo de pensamiento externo.</p>				
<p>e. ¿Qué estilos de pensamiento desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las inclinaciones?</p>	<p>d. Conocer los estilos de pensamiento que desarrollan los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según los alcances.</p>	<p>e. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las inclinaciones, tienen en su mayoría el estilo de pensamiento conservador.</p>				
<p>f. ¿Qué estilos de liderazgo practican los directores y subdirectores de las instituciones</p>	<p>e. Identificar los estilos de pensamiento que desarrollan</p>	<p>f. Los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha practican preferentemente el estilo de liderazgo</p>				

<p>educativas públicas de Caballo Cocha - 2013, en la conducción de sus organizaciones?</p>	<p>los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de Caballo Cocha, según las inclinaciones.</p> <p>f. Determinar los estilos de liderazgo que practican los directores y subdirectores de las instituciones públicas de Caballo Cocha – 2013.</p>	<p>ausente.</p>				
---	---	-----------------	--	--	--	--

“UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA”
INVENTARIO DE ESTILOS DE PENSAMIENTO DE STERNBERG
FORMA “A”

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

ESPECIALIDAD: _____

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada afirmación para determinar en qué medida encaja cada una con su manera usual de hacer las cosas en el trabajo, en la universidad o en el hogar. En el recuadro del ejemplo, existen 7 categorías representadas por números que van del 1 al 7.

Escribe “1” si la afirmación no encaja en absoluto, es decir, si casi nunca hace las cosas así. Escribe “7” si la afirmación encaja totalmente, es decir, si siempre hace las cosas así. Utilice valores intermedios para indicar que la afirmación encaja en grado variable. Al lado de esta afirmación, existe una línea donde debe escribir el número correspondiente como lo indica el ejemplo. No hay respuesta buena ni mala. Siga su propio ritmo pero no dedique demasiado tiempo a ninguna afirmación.

Ejemplo:

Nada	Casi nada	Ligeramente	Un poco	Bastante	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Me gusta organizar los eventos con mucha anticipación. 6 ___

Prefiero trabajar con personas antes que trabajar solo. 2 ___

ANEXO 02
INVENTARIO DE ESTILOS DE PENSAMIENTOS
FORMA “A”

Nada	Casi nada	Ligeramente	Un poco	Bastante	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. _____ Cuando tomo decisiones, tiendo a confiar en mis propias ideas y formas de hacer las cosas.
2. _____ Cuando me enfrento a un problema, utilizo mis propias ideas y estrategias para resolverlo.
3. _____ Me gusta jugar con mis ideas y ver hasta dónde llegan.
4. _____ Me gusta los problemas que me permiten poner a prueba mi propia manera de resolverlo.
5. _____ Cuando trabajo en una tarea, me gusta empezar con mis propias ideas.
6. _____ Me siento más feliz en un trabajo cuando puedo decidir por mi cuenta qué hacer y cómo hacer.
7. _____ Antes de empezar una tarea, me gusta determinar por mi cuenta cómo lo voy a hacer.
8. _____ Me gusta las situaciones donde puedo utilizar mis propias ideas y formas de hacer las cosas.
9. _____ Al manifestar o escribir ideas, sigo reglas formales de presentación.
10. _____ Procurar aplicar el método apropiado para resolver cualquier problema.
11. _____ Me gusta los proyectos que tienen una estructura clara y una meta y un plan establecido.
12. _____ Antes de empezar una tarea o proyecto compruebo qué método o procedimiento se debe emplear.
13. _____ Me gusta las situaciones donde mi papel o mi forma de participar están definidos claramente.
14. _____ Me gusta averiguar cómo resolver un problema siguiendo reglas establecidas.
15. _____ Disfruta trabajando con cosas que puedo hacer siguiendo instrucciones.

16. _____ Me gusta seguir reglas o instrucciones definidas al resolver un problema o realizar una tarea.
17. _____ Al manifestar o escribir, me gusta criticar la manera de hacer las cosas de otras personas.
18. _____ Cuando me encuentro con ideas opuestas, me gusta decidir cuál es la manera correcta de hacer algo.
19. _____ Me gusta comprobar y evaluar ideas o puntos de vista opuestos.
20. _____ Me gusta los proyectos donde puedo estudiar y evaluar ideas y puntos de vista diferentes.
21. _____ Prefiero las tareas o los problemas que me permiten evaluar diseños o métodos ajenos.

Nada	Casi nada	Ligeramente	Un poco	Bastante	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

22. _____ Al tomar una decisión, me gusta comparar puntos de vista opuestos.
23. _____ Me gusta las situaciones donde puedo comparar y evaluar formas diferentes de hacer las cosas.
24. _____ Disfruto con trabajos que implican analizar, evaluar o comparar cosas.
25. _____ Al hablar o escribir, me ciño a una idea principal.
26. _____ Me gusta tratar temas o cuestiones generales en vez de detalles o hechos.
27. _____ Cuando trato de llevar a cabo una tarea, tiendo a ignorar los problemas que surgen.
28. _____ Empleo cualquier medio para alcanzar un fin.
29. _____ Cuando trato de tomar una decisión, tiendo a ver un solo factor decisivo.
30. _____ Si tengo que hacer varias cosas importantes, sólo hago lo más importante para mí.
31. _____ Me gusta concentrarme en una tarea a la vez.
32. _____ Tengo que terminar un proyecto antes de empezar otro.
33. _____ Me gusta establecer prioridades entre las cosas que debo hacer antes de empezar a hacerlas.

34. _____ Al expresar o escribir ideas, me gusta organizar todos los aspectos según su importancia.
35. _____ Antes de empezar un proyecto, me gusta saber qué tengo que hacer y en qué orden.
36. _____ Cuando me encuentro con dificultades, sé distinguir su importancia y el orden en que debo abordarlas.
37. _____ Cuando hay muchas cosas que hacer, sé distinguir con claridad en qué orden en que debo hacerlas.
38. _____ Cuando empiezo algo, me gusta hacer una lista con las cosas que debo hacer y ordenarlas según su importancia.
39. _____ Cuando trabajo en una tarea, puedo ver cómo se relaciona cada parte con el objetivo global.
40. _____ Al expresar o escribir ideas, destaco la idea principal y cómo encajan entre sí todos los aspectos.
41. _____ Cuando emprendo una tarea, normalmente me da igual empezar por cualquiera de sus aspectos.
42. _____ Cuando debo trabajar en varias cuestiones de importancia similar, procuro abordarlas simultáneamente.
43. _____ Si tengo muchas cosas que hacer, suelo repartir mi tiempo y mi atención entre todas por igual.

Nada	Casi nada	Ligeramente	Un poco	Bastante	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

44. _____ Trato de tener varias cosas en marcha al mismo tiempo para poder ir pasando de una a otra.
45. _____ Normalmente hago varias cosas a la vez.
46. _____ A veces me gusta definir prioridades cuando tengo varias cosas que hacer.
47. _____ Normalmente sé que cosas debo hacer, pero, a veces, me cuesta decidir en qué orden.
48. _____ Cuando trabajo en un proyecto, tiendo a considerar en casi todos sus aspectos tienen la misma importancia.

49. _____ Cuando tengo muchas cosas que hacer, empiezo por la primera que se me ocurre.
50. _____ Puedo pasar de una tarea a otra con facilidad, porque todas las tareas me parecen igualmente importantes.
51. _____ Me gusta abordar toda clase de problemas, incluso los aparentemente triviales.
52. _____ Cuando expongo o escribo ideas, empleo cualquier cosa que se me viene a la cabeza.
53. _____ Considero que resolver un problema normalmente conduce a muchos otros, que son igualmente importantes.
54. _____ Cuando trato de tomar un decisión, procuro tener en cuenta todos los puntos de vista.
55. _____ Cuando hay muchas cosas importantes que hacer, trato de hacer todas las que puedo en el tiempo disponible.
56. _____ Cuando empiezo una tarea, me gusta examinar todas las formas posibles de hacerlas, incluso las más ridículas.
57. _____ Me gusta situaciones o tareas en las que no debo ocuparme de los detalles.
58. _____ Cuando tengo que llevar a cabo una tarea, me ocupo más del efecto general que de los detalles.
59. _____ Al realizar una tarea, me gusta ver que lo hago se integra en el marco general.
60. _____ Tiendo a destacar el aspecto general de un asunto o el efecto global de un proyecto.
61. _____ Me gustan las situaciones en las que puedo centrarme más en los aspectos generales que en los detalles.
62. _____ Al expresar o escribir ideas, me gusta mostrar el alcance y el contexto de las mismas, es decir, la imagen general.

Nada	Casi nada	Ligeramente	Poco	Bastante	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

63. _____Tiendo a prestar poca atención a los detalles.
64. _____Me gusta trabajar en proyectos que se ocupan de cuestiones generales y no de detalles.
65. _____Prefiero ocuparme de problemas específicos antes que de cuestiones generales.
66. _____Prefiero las tareas centradas en un problema concreto a las que se centran en problemas generales o múltiples.
67. _____Tiendo a descomponer un problema en problemas menores que puedo resolver sin contemplar el problema en su totalidad.
68. _____Me gusta recopilar información detallada o específica para los proyectos en los que trabajo.
69. _____Me gustan los problemas donde necesito prestar atención el detalle.
70. _____Presto más atención a las partes de una tarea que a su importancia o efecto global.
71. _____Al discutir o escribir sobre un tema, creo que los detalles y los hechos son más importantes que la imagen global.
72. _____Me gusta memorizar datos y fragmentos de información sin un contenido particular.
73. _____Me gusta controlar todas las fases de un proyecto sin tener que consultar a nadie.
74. _____Cuando trato de tomar una decisión, me baso en mi propio criterio de la situación.
75. _____Prefiero situaciones en que puedo llevar a cabo mis propias ideas, sin recurrir a nadie más.
76. _____Al discutir o escribir idea, sólo me gusta utilizar las mías.
77. _____Me gustan los proyectos que puedo llevar a cabo con independencia.
78. _____Prefiero leer informes para encontrar la información que necesito en vez de pedírsela a alguien.
79. _____Cuando me enfrento a un problema, me gusta resolverlo por mi cuenta.
80. _____Me gusta trabajar solo en una tarea o un problema.
81. _____Cuando empiezo una tarea, me gusta intercambiar ideas con amigos o compañeros.
82. _____Si necesito más información, prefiero hablar con otros antes que leer informes al respecto

83. _____ Me gusta participar en actividades en que puedo interaccionar con otros como componentes de un equipo.
84. _____ Me gusta los proyectos en los que puedo trabajar con otros.
85. _____ Me gusta las situaciones en las que puedo interaccionar con otros y todos trabajamos juntos.
86. _____ En una discusión o en un informe, me gusta combinar mis propias ideas con las de otros.

Nada	Casi nada	Ligeramente	Un poco	Bastante	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

87. _____ Cuando trabajo en un proyecto, me gusta compartir ideas y recibir aportaciones de otros.
88. _____ Cuando tomo una decisión, trato de tener en cuenta las opiniones ajenas.
89. _____ Disfruto trabajando en proyectos que me permiten probar nuevas formas de hacer cosas.
90. _____ Me gustan las situaciones en las que puedo probar nuevas formas de hacer las cosas.
91. _____ Me gusta cambiar de rutina para mejorar manera de trabajar.
92. _____ Me gusta poner en duda antiguas ideas o formas de hacer las cosas y buscar ideas o métodos mejores.
93. _____ Cuando me enfrento con un problema, prefiero aprobar estrategias o métodos nuevos para resolverlos.
94. _____ Me gustan los proyectos que me permiten abordar una situación desde una perspectiva nueva.
95. _____ Me gusta encontrar problemas antiguos y hallar métodos nuevos para resolverlos.
96. _____ Me gusta hacer cosas con métodos nuevos, no utilizados por nadie anteriormente.
97. _____ Me gusta hacer las cosas siguiendo métodos ya empleados e ideas empleados anteriormente.

98. _____ Cuando me encargo de algo, me gusta seguir métodos e ideas empleados anteriormente.
99. _____ Me gustan las tareas y los problemas con reglas fijas que se deben seguir.
100. _____ Me desagradan que aparezcan problemas cuando hago algo de manera usual.
101. _____ Me ciño a las reglas o métodos normales de hacer las cosas.
102. _____ Me gusta las situaciones donde puedo seguir una rutina fija.
103. _____ Cuando me enfrento con un problema, me gusta resolverlo de una manera tradicional.
104. _____ Me gustan las situaciones en las que desempeño un papel tradicional.

ANEXO 03

TEST PARA IDENTIFICAR ESTILOS DE LIDERAZGO

Señor Prof.

La presente encuesta tiene por objetivo general conocer los estilos de liderazgo del director y subdirector de su I.E. Le sugerimos objetividad en sus respuestas.

Gracias por su colaboración.

I Parte

Marque una de las dos opciones:

	Características:	Sí	No
1	Posterga la toma de decisiones; es decir, no toma decisiones en el momento oportuno.		
2	Está casi siempre "ausente", es decir, estando presente, no se nota dicha presencia.		
3	Los logros que obtiene siempre será gracias al esfuerzo de algunos profesores.		
4	Los docentes trabajan por su propia iniciativa, sin recibir indicaciones.		
5	El director y/o subdirector entregan poca información a sus profesores sobre la marcha de su I.E.		
6	Muy pocas veces o nunca delega el poder.		
7	El director y/o subdirector fomenta y promueve la capacitación permanente de sus profesores.		
8	Ante las consulta de los profesores rápidamente las absuelve satisfactoriamente.		
9	Los trabajos de la I.E casi siempre los planifica solo(a) sin consultar la opinión de los docentes.		
10	Pasa buena parte de su tiempo fuera de la I.E aduciendo que está haciendo gestión.		

II Parte

	Características	Sí	No
1	El director y/o subdirector está preocupado por cumplir los objetivos y las metas mucho más que por sus profesores con quienes trabaja.		
2	El director y/o subdirector considera que los docentes trabajan y se motivan solos.		
3	El director y/o subdirectores promueven la motivación de sus profesores mediante posibles retribuciones sujetas al desempeño.		
4	En la I.E en cuanto al director, subdirector y la plana de docente, cada uno busca su propio beneficio.		
5	Los docentes reciben recompensas si alcanzan los objetivos y las metas.		
6	El director y/o subdirector buscan solamente resolver los problemas que encuentran o los que su personal los presenta.		
7	La transacción que hace la autoridad con sus profesores es únicamente cuando existe la necesidad.		
8	El director y/o subdirector realizan una transacción con su personal para que estos desarrollen actividades extras a cambio de una compensación (darles, por ejemplo una mañana y/o tarde libre).		
9	El director y/o subdirector exige participación en actividades no curriculares con el fin de promoverse él solo.		
10	El director y/o subdirector busca mayor productividad pedagógica con el fin de quedar bien con las autoridades del nivel superior.		

III Parte

	Características	Sí	No
1	El director y/o subdirector ha planteado en una reunión especial la visión de ser mejor I.E de la zona.		
2	El director y/o subdirector continuamente plantean la necesidad de ofrecer un buen nivel de calidad en los servicios educativos que se brinda a los alumnos.		
3	El director y/o subdirector siempre está trabajando para fomentar un positivo clima laboral en la I.E.		
4	El director y/o subdirector siempre están recibiendo a los docentes, padres de familia y alumnos con una sonrisa y buen trato personal.		
5	El director y/o subdirector no solo ofrecen un discurso, sino que demuestran con sus actos que tienen fe en sus palabras dando el ejemplo en todo lo que han dicho.		
6	El director y/o subdirector se preocupan por sus profesores: organizan todo tipo de cursos de capacitación, crean un sistema de reconocimiento.		
7	El director y/o subdirector en forma constante reta a sus profesores a buscar caminos creativos para satisfacer pedagógica y socialmente a sus alumnos y padres de familia.		
8	El director y/o subdirector apela a los más altos valores morales para guiar a sus profesores hacia un propósito elevado.		
9	El director y/o subdirector delega el poder a sus profesores, confiando mucho en ellos.		
10	El personal docente tiene una elevada confianza en el director y subdirector.		