



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Caracterización de los estilos de liderazgo de estudiantes del nivel secundario de una institución educativa pública

Characterization of the leadership styles of secondary school students in a public educational institution

Manuel Alejandro Caffo Villalobos^{1,*}; Vicente Heriberto Orbegoso Ayala¹

¹ Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: mcaffo@unitru.edu.pe (M. Caffo).

Fecha de recepción: 12 10 2022 Fecha de aceptación: 01 12 2022.

RESUMEN

Mediante este estudio se buscó identificar el estilo de liderazgo predominante en los estudiantes de cuarto año de secundaria de una institución educativa pública de Trujillo. La investigación es de alcance descriptivo simple con un diseño no experimental, se utilizó el Test de Estilos de Liderazgo de Robert R. Blake y Jane S. Mouton como instrumento de recolección de datos, siendo administrado en un único momento a 100 estudiantes de cuarto año de las secciones "A", "B", "C" y "D" de la Institución Educativa N°81002 "Javier Heraud". Una vez analizados los datos obtenidos del test, se reportan los siguientes resultados: ningún estudiante muestra tendencia hacia el estilo "líder de equipo", solo un estudiante muestra tendencia hacia el estilo "líder autoritario", 3 estudiantes muestran tendencia hacia el estilo "líder social", 36 estudiantes muestran tendencia hacia el estilo "líder ajeno", y 60 estudiantes muestran tendencia hacia el estilo "líder equilibrado". Concluyendo que el estilo predominante entre los estudiantes sería el "líder equilibrado", sin embargo, se hace la aclaración que estos estilos no son estáticos y el líder puede cambiar o combinar diferentes estilos para lograr los objetivos del equipo y además mantener buenas relaciones interpersonales en su equipo.

Palabras clave: adolescencia; educación secundaria; liderazgo en adolescentes.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the predominant leadership style of fourth year high school students in a public educational institution in Trujillo. The research is of simple descriptive scope with a non-experimental design, the Leadership Styles Test of Robert R. Blake and Jane S. Mouton (1980) was used as a data collection instrument. Mouton was used as a data collection instrument, being administered in a single moment to 100 fourth grade students of sections "A", "B", "C" and "D" of the Educational Institution N°81002 "Javier Heraud". Once the data obtained from the test were analyzed, the following results were reported: no student showed a tendency towards the "team leader" style, only one student showed a tendency towards the "authoritarian leader" style, 3 students showed a tendency towards the "social leader" style, 36 students showed a tendency towards the "outside leader" style, and 60 students showed a tendency towards the "balanced leader" style. Concluding that the predominant style among students would be the "balanced leader", however, it is clarified that these styles are not static and the leader can change or combine different styles to achieve the objectives of the team and also maintain good interpersonal relationships in his team.

Keywords: adolescence; secondary education; adolescent leadership.

INTRODUCCIÓN

Definir lo que se concibe como "liderazgo", sigue siendo una cuestión de debate, ya que hay gran diversidad de teorías y, por tanto, diferentes concepciones de un mismo término (Stogdill, 1974; Pucheu, 2009; Londoño, 2022); y que se mantiene en

constante construcción a lo largo del tiempo (Reyes y Rojas, 2017). Sin embargo, las diversas teorías, conceptos y definiciones convergen en que el liderazgo sería una competencia de aquellas personas que asumen un rol de líder, generalmente dentro de un contexto empresarial / administrativo.

El liderazgo no solo busca orientar sino también influir, pero de manera positiva, para potenciar al resto de integrantes de un equipo de trabajo (también llamados seguidores, colaboradores o subordinados) (Montañez et al., 2022; Maxwell, 2007). Es aquí donde aparece un elemento importante del liderazgo y es la "influencia", y precisamente Fischman (2000) entiende que es una característica sustancial del líder, que se puede considerar un arte para convencer; pero, sin imponer ninguna condición o amenaza, ya que el único fin de influir sobre el resto es para motivar e incentivar a que se trabaje de mejor manera hacia el logro de los objetivos comunes (Fernández, 2021).

Otro punto relevante, es también aclarar que el liderazgo no es una competencia inherente y exclusiva a la persona que ejerce el papel de líder, por el contrario, el liderazgo es un proceso colectivo que busca objetivos específicos (Montañez et al., 2022; Chiavenato, 2006).

Estas definiciones son solo algunas de las muchas otras que existen; la cantidad de literatura sobre el liderazgo, entendido desde un contexto empresarial / administrativo, es muy amplio, pero cuando se trata de abordar el tema desde un contexto escolar; excluyendo al personal directivo, personal administrativo y personal docente, la información disponible se reduce considerablemente. La cantidad de literatura se reduce aún más si se considera identificar estilos de liderazgo en adolescentes. Este vacío de conocimiento fue un factor importante para realizar esta investigación y poder contribuir con un estudio empírico al estado del arte, sobre todo a nivel local.

Casi dos décadas atrás, Hernández (2005), expresaba su preocupación respecto a la falta de interés de las escuelas por promover espacios donde el estudiante pueda fungir de líder. Pasaron algunos años y lo que Hernández afirmaba no pareció haber cambiado, ya que Pérez (2014) comentaba que si bien comenzaron a implementarse algunas iniciativas desde las escuelas, estas seguían siendo casos muy excepcionales; pero, no puede negarse que aportaron a que el adolescente pueda apropiarse de herramientas que sirvan para enfrentar problemas y retos que le esperan fuera de las aulas de clase (Fernández, 2017; Leines y Maranto, 2021), y el liderazgo es una de las herramientas más poderosas. Esta responsabilidad es enorme y no debe ser vista como una obligación que hay que cumplir sin más, sino, entender que no hay mejor inversión que creer en la capacidad y potencial que pueden llegar a tener los líderes adolescentes (Wickramanayake, 2017), siempre y cuando tengan los medios

y el apoyo necesario. Solo si sienten ese apoyo, los adolescentes tienen toda la capacidad de poder convertirse en una gran fuerza que impulse al país hacia el desarrollo sostenible que tanto se anhela (Sardá, 2021).

Finalmente, la importancia de este estudio, además del vacío de conocimiento (primer factor que justifica este estudio), radica en exhortar a las instituciones educativas a la toma de conciencia sobre la importancia de desarrollar liderazgo en los adolescentes desde la escuela, y busquen implementar programas de liderazgo por iniciativa propia o solicitando el apoyo estratégico con alguna organización o voluntariado. La literatura indica que la mayor cantidad de esfuerzos realizados hasta el momento son insuficientes y parecen ser "pequeñas islas en medio del océano", las escuelas necesitan involucrarse en estos temas.

Este panorama motivó a que se realice la investigación para identificar el estilo de liderazgo predominante en los estudiantes de cuarto año de secundaria de una institución educativa pública de Trujillo. Al término del estudio se buscará compartir un ejemplar del reporte de investigación con los directivos de la institución para que puedan tomar parte en este compromiso por formar líderes adolescentes.

METODOLOGÍA

El alcance del estudio fue descriptivo y se siguió un diseño no experimental ya que no hubo la necesidad de contar con un grupo control ni experimental. El escenario escogido para desarrollar la investigación fue la Institución Educativa N° 81002 "Javier Heraud" de la ciudad de Trujillo (La Libertad – Perú). Antes de aplicar el proyecto se presentó la solicitud de permiso, la cual fue aceptada por el subdirector.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para determinar la población que es la misma cantidad de estudiantes que se consideró para la muestra: 100 estudiantes de las secciones "A", "B", "C" y "D" de cuarto año de secundaria, con edades comprendidas entre 15 a 17 años, siendo 47 del sexo femenino y 53 del sexo masculino. No hubo ningún estudiante excluido, la invitación a participar fue para todos siempre y cuando decidan hacerlo voluntariamente. La única técnica usada fue la encuesta y se escogió el Test de Estilos de Liderazgo de Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1980) para realizar la recolección de datos. Este test es de aplicación individual, consta de 35 ítems, y el estudiante puede demorar entre 15 a 20 minutos en completarlo; sin embargo, estos tiempos deben ser tomados solo como estimaciones porque pueden variar dependiendo si los estudiantes comprenden o no

los ítems, es por esto que se sugiere que el aplicador supervise constantemente que todos comprendan las premisas de los ítems.

Por otro lado, es importante mencionar que este instrumento no mide niveles de liderazgo, sino, identifica estilos de liderazgo que pueden ser cambiantes y no estáticos, por lo que los resultados que se obtengan muestran la "tendencia" que cada estudiante puede llegar a tener hacia el estilo "líder de equipo", estilo "líder social", estilo "líder equilibrado", estilo "líder autoritario", y estilo "líder ajeno".

En cuanto a la validez, el instrumento pasó por validación de cinco expertos en psicología educativa y en educación secundaria y primaria, obteniendo una razón de validez de contenido (CVR) de 0,8 lo cual permite afirmar que el instrumento es válido para el fin que persigue. Referente a la confiabilidad, el instrumento fue aplicado en una muestra piloto compuesta por 57 estudiantes pertenecientes a una institución educativa pública de la ciudad de Trujillo, con características similares a la muestra principal de este estudio. El Alfa de Cronbach obtenido mostró un nivel "excelente" del instrumento. Teniendo en cuenta los resultados de la validación de expertos y del Alfa de Cronbach, se aplicó el instrumento con la muestra oficial del proyecto y se obtuvo un coeficiente de consistencia interna de 0.81 lo que convierte al instrumento en confiable. Una vez aplicado el test, los datos fueron vaciados en una hoja de cálculo del programa informático Microsoft Excel para su correcto tratamiento, organización y codificación. Posteriormente, esta base de datos fue analizada por el Software estadístico SPSS Ver. 26 para finalmente presentar los resultados en tablas de frecuencia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Respecto al estilo "líder de equipo", ningún estudiante mostró tendencia hacia este estilo, lo que hace inferir que los estudiantes de cuarto año de la institución donde se desarrolló la investigación, no tendrían las habilidades necesarias que se acerquen a este perfil o puede ser el caso de que tengan el potencial, pero no han tenido la oportunidad de descubrirlo.

Tabla 1
Distribución de frecuencias respecto al estilo "líder autoritario" en los estudiantes de cuarto año

| Secciones | Estilo "Líder autoritario" | |
|-----------|----------------------------|---|
| | n | % |
| 4to "A" | 0 | 0 |
| 4to "B" | 1 | 1 |
| 4to "C" | 0 | 0 |
| 4to "D" | 0 | 0 |
| Total | 1 | 1 |

Tan solo un estudiante, específicamente del 4to "B", que presenta una tendencia hacia el estilo "líder autoritario" (Tabla 1). Este estilo es común de aquellos líderes que no suelen tomar en cuenta la opinión del resto de integrantes del equipo, en otras palabras, son líderes que toman las decisiones sin consultar a nadie (Pariente, 2009; Medina y Gómez, 2014); tan solo cumplen con comunicar las responsabilidades que ya planificaron para cada uno de los colaboradores y los plazos de tiempo que necesitan para presentar avances o resultados finales (Muñoz, 2016). Sin embargo, este estilo es sumamente importante en momentos donde urge obtener resultados con premura, ya que este líder se encarga de agilizar el trabajo y llegar a cumplir con los objetivos planteados (Johnson y Arunachalam, 2013). Es por esto, que se sugiere usar este estilo solo en casos de urgencia.

Tabla 2
Distribución de frecuencias respecto al estilo "líder social" en los estudiantes de cuarto año

| Secciones | Estilo "Líder social" | |
|-----------|-----------------------|---|
| | n | % |
| 4to "A" | 2 | 2 |
| 4to "B" | 1 | 1 |
| 4to "C" | 0 | 0 |
| 4to "D" | 0 | 0 |
| Total | 3 | 3 |

Respecto al estilo "líder social", se caracteriza a aquellas personas con tendencia a darle mayor relevancia a establecer buenas relaciones entre los integrantes de su equipo y generar un ambiente agradable para trabajar. También se preocupa por promover el consenso en la toma de decisiones (Pariente, 2009; Muñoz, 2016). Esta preocupación por mantener buenas relaciones muchas veces se antepone al objetivo de lograr las metas trazadas, y termina perjudicando al equipo. Es por esto que este estilo solo es necesario cuando las metas a alcanzar son fijadas a largo plazo y no hay urgencia de cumplirlas con premura.

Según los resultados obtenidos, solo 2 estudiantes de 4to "A", y un estudiante de 4to "B", muestran tendencia hacia este estilo (Tabla 2).

Tabla 3
Distribución de frecuencias respecto al estilo "líder ajeno" en los estudiantes de cuarto año

| Secciones | Estilo "Líder ajeno" | |
|-----------|----------------------|----|
| | n | % |
| 4to "A" | 11 | 11 |
| 4to "B" | 11 | 11 |
| 4to "C" | 5 | 5 |
| 4to "D" | 9 | 9 |
| Total | 36 | 36 |

Los 36 estudiantes con tendencia hacia el estilo "líder ajeno", representan el segundo estilo con mayor cantidad de estudiantes (Tabla 3). Este estilo caracteriza al líder que

nunca está interesado en tener protagonismo ni mucho menos desea llegar a cumplir con los objetivos planteados. De hecho, son aquellas personas que le entregan su "poder" al resto de integrantes del equipo para que sean ellos quienes dirijan el equipo a su manera (Pariente, 2009).

Tabla 4

Distribución de frecuencias respecto al estilo "líder equilibrado" en los estudiantes de cuarto año

| Secciones | Estilo "Líder equilibrado" | |
|-----------|----------------------------|----|
| | n | % |
| 4to "A" | 12 | 12 |
| 4to "B" | 12 | 12 |
| 4to "C" | 20 | 20 |
| 4to "D" | 16 | 16 |
| Total | 60 | 60 |

El grupo de estudiantes con tendencia hacia el estilo "líder equilibrado" es el que tiene mayor cantidad de estudiantes: 60 de 100 (Tabla 4). Lo que muestra que más de la mitad de los participantes tendrían un perfil de líder caracterizado por buscar siempre el equilibrio entre conseguir los objetivos planificados y mantener un buen ambiente de trabajo entre los integrantes del equipo. Buscar este equilibrio, tarde o temprano, termina por frustrar o estresar al líder, ya que es muy complicado mantener siempre el equilibrio.

Estos resultados por sí solos, son relevantes como primer paso hacia el desarrollo del liderazgo, ya que para empezar este proceso se requiere una etapa de autoconocimiento por parte del adolescente. Sin embargo, estos mismos resultados pueden llegar a tener mayor relevancia si se trasladan a un ámbito aplicativo, es decir, si se toman como punto de partida para llevar a cabo proyectos de participación adolescente. Estos proyectos han resultado ser positivos respecto al desarrollo de liderazgo.

En el contexto peruano, Huamán (2017) buscó desarrollar el liderazgo en adolescentes a través del Programa Coaching, llegando a obtener resultados favorables en su grupo experimental: en el pretest, el 40% de los estudiantes se ubicaron en un nivel "bajo", y en el postest se redujo a 0%; en el pretest también había un 55% en nivel "medio" y en el postest se redujo a 10%, y finalmente el resultado más interesante es que se pasó de un 0% en nivel "alto" (pretest) a un 90% en el postest. De esta forma se comprobó la efectividad del programa implementado.

De igual manera, el caso de Molinari (2019) que implementó un programa denominado "Acción con sentido" para desarrollar habilidades de liderazgo en adolescentes, demostró efectividad al encontrar diferencias significativas entre los resultados del pretest ($M=59,37$, $DE=9,34$) y el postest ($M=63,37$, $DE=9,47$) en el grupo experimental.

La experiencia nacional, desde el sector privado / particular, también ha demostrado estar comprometido con el desarrollo del liderazgo adolescente. Durante el primer año de pandemia del covid-19, el programa "Corresponsales Escolares" movilizó a 600 adolescentes que asumieron el rol de "periodistas" informando a sus pares en diversos temas de interés (De Mendoza, 2021), convirtiendo a estos adolescentes en verdaderos líderes en un contexto de incertidumbre. Por otro lado, la organización Life Perú llevó a cabo su Programa de Liderazgo para Adolescentes "Atrévete" (2019); por último, se resalta el gran trabajo realizado por el Centro de Empoderamiento Social Comunitario "NIC MAISH" quienes llevaron a cabo una serie de talleres buscando desarrollar habilidades de liderazgo con enfoque prosocial en adolescentes, objetivo que lograron con su proyecto "Despegue Adolescente" (2020).

Estos ejemplos dan luces de lo que se puede implementar teniendo como insumo una base de datos sobre los estilos de liderazgo de los adolescentes. Es por esto que se recalca nuevamente que estos datos por sí solos no llegarán a ser útiles si la escuela no los aprovecha en beneficio de sus propios estudiantes.

CONCLUSIONES

El estilo "líder equilibrado" es el predominante entre los estudiantes de cuarto año de secundaria de la I.E. "Javier Heraud"; sin embargo, esta tendencia puede variar, ya que el estilo de liderazgo que asume un líder siempre va a verse afectado por múltiples factores ya sean internos (elementos de la personalidad del estudiante) o externos (circunstancias que obliguen a tomar decisiones frente a una determinada situación).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blake, R. y Mouton, J. (1980). *The Grid for Sales Excellence* (2nd edition). USA: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- De Mendoza, A. (2021). *Participación adolescente para una mejor ciudadanía*. UNICEF Perú. <https://www.unicef.org/peru/articulos/participacion-adolescente-mejor-ciudadania-opportunidades-derechos>
- Fernández, F. (2017). El desarrollo del liderazgo en adolescentes en ambientes educativos no formales. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa. México. 1-13.
- Fernández, L. (2021). Liderazgo transformador en las autoridades de una universidad pública. *SCIENDO*, 24(4), 273-279.
- Fishman, D. (2000). *El camino del líder*. Perú: Una publicación de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) y el diario EL Comercio.
- Hernández, M. (2005). *Opinión del docente sobre el liderazgo en niños de educación preescolar* (tesis de pregrado). Universidad de Los Andes. Repositorio institucional.
- Huamán, R. (2017). *Programa "Coaching" en el desarrollo del liderazgo resonante de los estudiantes de tercero de secundaria*, Los Olivos -

- 2017 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Johnson, N. & Arunachalam, N. (2013). Personality Pattern and Leadership Styles of Youth. *International Multidisciplinary Peer – Reviewed Journal*, 2(5), 67-74.
- Leines, E. y Maranto, M. (2021). La importancia del liderazgo. *Vida Científica*, 9(17), 13-14.
- Londoño, C. (2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista de Comunicación*, 21(1), 251-272.
- López, J. y Beltrán, J. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna de Once de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1205-1220.
- Maxwell, J. (2007). *El ABC del liderazgo*. Buenos Aires: Printed.
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113.
- Molinari, D. (2019). *Efecto del programa psicoeducativo "acción con sentido" en el desarrollo de habilidades de liderazgo en estudiantes adolescentes de un colegio privado de Lima* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Repositorio institucional.
- Muñoz, P. (2016). El liderazgo escolar como instrumento para fomentar la democracia participativa. *Dominio de las ciencias*, 2(1), 17-29.
- Pariente, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. 153-189.
- Pérez, L. (2014). Participación adolescente en la secundaria: explorando lo deseable, lo potencial y lo permisible. *Argumentos*, 27(74), 47-71.
- Pucheu, J. (2009). *Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería. Evidencia de dos hospitales* (tesis de doctorado). Universidad de Chile. Repositorio institucional.
- Reyes, D. y Rojas, R. (2017). Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 657-668.
- Sardá, J. (2021). *La importancia del liderazgo en la adolescencia. Centro de liderazgo para el desarrollo*. Universidad Católica San Pablo. <https://ucsp.edu.pe/la-importancia-del-liderazgo-en-la-adolescencia/>
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literatur*. Free Press. <https://psycnet.apa.org/record/1974-22876-000>
- Wickramanayake, J. (2017). *Youth lead the way to a more connected and sustainable world*. ONU. <https://www.un.org/es/chronicle/article/los-jovenes-marcan-el-camino-hacia-un-mundo-mas-conectado-y-sostenible>