

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA**

**Grado en Gestión y Administración Pública**

---



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**“Estudio empírico y propuesta de mejora para la adquisición del nivel competencial con carácter transversal de los alumnos del grado en Gestión y Administración Pública de la Facultad de Administración y Dirección de Empresa de la UPV.”**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Autora: Laila Yassin El Idrissi.

Dirigido por: María Eugenia Babiloni Griñon.

**Valencia, 2015**



## Agradecimientos.

---

Me gustaría dejar constancia en este Trabajo Final de Grado mi agradecimiento a varias personas que han hecho posible que supere con éxito esta etapa de mi vida.

En primer lugar debo agradecer a mis padres, los cuales sin su apoyo y dedicación no hubiera sido posible llegar a esta meta. A ellos les debo la persona que soy y todo lo que he logrado en mi vida. También debo agradecer a mi marido por su interés, apoyo y presencia incondicional.

Asimismo, deseo dejar constancia de mi gratitud a mi tío, una persona que siempre me apoyo y animo a seguir adelante. A todos ellos les agradezco por toda la confianza y les dedico este proyecto.

Finalmente he de agradecer a mi tutora, María Eugenia Babiloni Griñon, por su asesoramiento y su apoyo para realizar este proyecto.



# ÍNDICE.

---

Índice de figuras. ....	viii
Índice de tablas. ....	xi
Índice de imágenes. ....	xii
Glosario de abreviatura.....	xiii
1. Introducción.....	1
1.1. Resumen.....	1
1.2. Motivación.....	2
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo general. ....	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. Estructura documental. ....	3
1.5. Justificación de las asignaturas relacionadas.....	4
2. Análisis del liderazgo en distintos ámbitos. ....	8
2.1. Conceptos de liderazgo.....	8
2.2. El liderazgo en distintos ámbitos de la educación. ....	9
2.2.1. Ámbito escolar.....	9
2.2.2. Ámbito universitario.....	12
2.3. El liderazgo escolar como prioridad de la política.....	13
2.4. Factores que influyen en la capacidad de liderazgo.....	18
2.5. Estilos de liderazgo.....	20
2.6. Elementos del liderazgo educativo. ....	23

2.7.	Liderazgo para la calidad.....	26
2.8.	¿El líder nace o se hace? .....	27
2.9.	El liderazgo empresarial. ....	29
2.10.	Competencia transversal del liderazgo en la UPV.....	30
2.11.	Competencias transversales UPV.....	32
3.	Metodología.....	34
3.1.	Diseño de la encuesta.....	34
3.1.1.	Describir la información que se necesita.....	34
3.1.2.	Redactar las preguntas y escoger el tipo de preguntas. ....	36
3.1.2.1.	Preguntas de tipo socio-demográfico. ....	37
3.1.2.2.	Determinar el tipo de preguntas. ....	37
3.1.2.3.	Redacción de las preguntas. ....	38
3.1.3.	Redactar un texto introductorio y las instrucciones.....	39
3.1.4.	Diseñar el aspecto formal del cuestionario.....	39
4.	Propuesta de mejora.....	41
4.1.	Trabajo de campo.....	41
4.2.	Análisis descriptivo de las preguntas.....	42
4.2.1.	Análisis descriptivo del cuestionario realizado por los alumnos de primer curso. 42	
4.2.2.	Análisis descriptivo del cuestionario realizado por los alumnos de cuarto curso. 50	
4.3.	Comparación de resultados obtenidos en ambas muestras. ....	58
5.	Conclusiones.....	70

5.1.	Conclusiones sobre el liderazgo en la educación actual. ....	70
5.2.	Conclusiones sobre la capacidad de liderazgo en los alumnos de GAP. ....	71
5.3.	Posibles líneas de acción futuras. ....	71
6.	Bibliografía. ....	73
	Anexos. ....	76
	Anexo A: Cuestionario para valorar la capacidad de liderazgo. ....	76
	Anexo B: EncuestaTick. ....	79

# Índice de figuras.

---

Figura 1: Resultados obtenidos en la pregunta 1 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	43
Figura 2: Resultados obtenidos en la pregunta 2 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	43
Figura 3: Resultados obtenidos en la pregunta 3 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	44
Figura 4: Resultados obtenidos en la pregunta 4 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	44
Figura 5: Resultados obtenidos en la pregunta 5 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	45
Figura 6: Resultados obtenidos en la pregunta 6 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	45
Figura 7: Resultados obtenidos en la pregunta 7 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	46
Figura 8: Resultados obtenidos en la pregunta 8 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	46
Figura 9: Resultados obtenidos en la pregunta 9 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	47
Figura 10: Resultados obtenidos en la pregunta 10 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	47
Figura 11: Resultados obtenidos en la pregunta 11 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	48
Figura 12: Resultados obtenidos en la pregunta 12 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	48
Figura 13: Resultados obtenidos en la pregunta 13 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	49
Figura 14: Resultados obtenidos en la pregunta 14 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.....	49

Figura 15: Resultados obtenidos en la pregunta 15 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.....	50
Figura 16: Resultados obtenidos en la pregunta 1 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	50
Figura 17: Resultados obtenidos en la pregunta 2 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	51
Figura 18: Resultados obtenidos en la pregunta 3 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	51
Figura 19: Resultados obtenidos en la pregunta 4 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	52
Figura 20: Resultados obtenidos en la pregunta 5 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	52
Figura 21: Resultados obtenidos en la pregunta 6 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	53
Figura 22: Resultados obtenidos en la pregunta 7 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	53
Figura 23: Resultados obtenidos en la pregunta 8 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	54
Figura 24: Resultados obtenidos en la pregunta 9 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	54
Figura 25: Resultados obtenidos en la pregunta 10 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	55
Figura 26: Resultados obtenidos en la pregunta 11 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	55
Figura 27: Resultados obtenidos en la pregunta 12 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	56
Figura 28: Resultados obtenidos en la pregunta 13 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	56
Figura 29: Resultados obtenidos en la pregunta 14 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.....	57

Figura 30: Resultados obtenidos en la pregunta 15 del cuestionario realizado por los alumnos de 4º..... 57

# Índice de tablas.

---

Tabla 1: <i>Asignaturas relacionadas impartidas en primer curso de GAP.</i> .....	4
Tabla 2: <i>Asignaturas relacionadas impartidas en segundo curso de GAP.</i> .....	5
Tabla 3: <i>Asignaturas relacionadas impartidas en tercer curso de GAP.</i> .....	6
Tabla 4: <i>Asignaturas relacionadas impartidas en cuarto curso de GAP.</i> .....	7
Tabla 5: <i>Esquema adecuado según el Código Europeo de Buenas prácticas en la realización de una encuesta.</i> .....	42
Tabla 6: <i>Comparación de resultados de la pregunta 1.</i> .....	58
Tabla 7: <i>Comparación de resultados de la pregunta 2.</i> .....	59
Tabla 8: <i>Comparación de resultados de la pregunta 3.</i> .....	60
Tabla 9: <i>Comparación de resultados de la pregunta 4.</i> .....	60
Tabla 10: <i>Comparación de resultados de la pregunta 5.</i> .....	61
Tabla 11: <i>Comparación de resultados de la pregunta 6.</i> .....	62
Tabla 12: <i>Comparación de resultados de la pregunta 7.</i> .....	63
Tabla 13: <i>Comparación de resultados de la pregunta 8.</i> .....	63
Tabla 14: <i>Comparación de resultados de la pregunta 9.</i> .....	64
Tabla 15: <i>Comparación de resultados de la pregunta 10.</i> .....	65
Tabla 16: <i>Comparación de resultados de la pregunta 11.</i> .....	66
Tabla 17: <i>Comparación de resultados de la pregunta 12.</i> .....	66
Tabla 18: <i>Comparación de resultados de la pregunta 13.</i> .....	67
Tabla 19: <i>Comparación de resultados de la pregunta 14.</i> .....	68
Tabla 21: <i>Comparación de resultados de la pregunta 15.</i> .....	69

# Índice de imágenes.

---

Imagen 1: <i>Proyecto “Mejorar el liderazgo escolar de la OCDE”</i> . .....	14
Imagen 2: <i>Módulo 1. Compresión y análisis</i> . .....	15
Imagen 3: <i>Módulo 2. Autodiagnostico y auditoría</i> . .....	16
Imagen 4: <i>Módulo 3. Asignación de prioridades y toma de acción</i> . .....	16
Imagen 5: <i>Diamond 9</i> . .....	17
Imagen 6: <i>Módulo 4. Comunicación y conexión</i> . .....	18
Imagen 7: <i>Parrilla directiva o Parrilla de liderazgo</i> . .....	22
Imagen 8: <i>Dimensiones del liderazgo educativo en una institución educativa</i> . .....	25
Imagen 9: <i>Pasos para utilizar el EncuestaTick</i> . .....	79

# Glosario de abreviatura.

---

**UPV:** Universidad Politécnica de Valencia.

**FADE:** Facultad de Administración y Dirección de Empresa.

**GAP:** Gestión y Administración Pública.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

**ISLLC:** Consorcio Interestatal para Licenciatura de Lideres Escolares.

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

**RAE:** Real Academia Española.

**CT:** Competencia Transversal-UPV.

**TFG:** Trabajo Final de Grado.

**ESOMAR:** Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados.

**TIS:** Técnicas de Investigación Social.

**SP:** Sector Público.

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.



# 1.Introducción.

---

## 1.1.Resumen.

No cabe duda que el liderazgo ha supuesto un fenómeno de gran importancia y trascendencia en toda la historia de la humanidad ya que queda constancia que este concepto ha sido tratado, de distinta manera, desde el inicio de los tiempos. Debido a esto, a lo largo de la historia se han realizado multitud de estudios y trabajos sobre este concepto pero aún existen muchos puntos por abordar.

La UPV, al igual que todas las universidades, establece una serie de competencias básicas y otras transversales, tal y como se establece más adelante en el apartado “2.11. Competencias transversales UPV.”. Entre dichas competencias hemos destacado una principalmente y nos hemos centrado en el estudio de esta. Esta competencia, objeto de estudio de este proyecto, es la del “Liderazgo” ya que consideramos que es una cualidad que realmente debe adquirir todo alumno egresado de cualquier titulación.

Como ya se ha dicho, se trata de una facultad que ha tenido importancia a lo largo de toda la historia de la humanidad pero que está adquiriendo especial trato en la actualidad. Todo esto junto con la importancia que está adquiriendo el liderazgo como competencia transversal en el ámbito educativo nos ha motivado a llevar a cabo este trabajo.

Como primer paso para realizar este estudio se ha tenido que establecer tanto el objetivo general como los objetivos específicos. El principal objetivo de este proyecto es conocer la capacidad de liderazgo de los alumnos del grado de GAP de la facultad de ADE de la UPV. Para ello se ha llevado a cabo el diseño y el análisis detallado de un cuestionario de quince cuestiones para medir esta competencia transversal para el desarrollo profesional y personal.

Para poder llevar a cabo esto último ha sido necesario realizar un análisis detallado de la situación actual del liderazgo en distintos ámbitos. En este análisis se han abordado diversos puntos como el liderazgo en el ámbito educativo, el liderazgo en el ámbito empresarial, los factores que influyen en la capacidad de liderazgo o los distintos estilos de liderazgo existentes, entre otros tantos puntos. Una vez conocida la situación existente a la que nos enfrentamos, se ha diseñado el cuestionario para poder, posteriormente enviarlo vía online a todos los alumnos matriculados en primer y cuarto curso de GAP, respectivamente. El programa por el que se ha optado para el envío de los cuestionarios recibe el nombre de “EncuestaTick”. Consiste en un programa de encuestas, vía online, para crear y enviar encuestas por internet.

Pasadas unas semanas se pasó a recoger todos los datos, obteniendo respuesta de veintidós alumnos de primero y treinta y cuatro alumnos de cuarto curso de GAP. Posteriormente se analizó, pregunta por pregunta, los datos obtenidos para poder

realizar una comparación entre ambas encuestas y poder llegar a unas conclusiones acerca de la capacidad del liderazgo de los alumnos universitarios.

Finalmente se hará alusión a algunas posibles líneas de acción futuras que pueden ser objeto de estudio de otras investigaciones y trabajos. Se trata de aspectos que no forman parte de los objetivos establecidos pero guardan relación con el tema objeto de estudio de este proyecto.

### **1.2. Motivación.**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el liderazgo forma parte de las competencias transversales de la UPV y constituye una capacidad de gran importancia en la actualidad. Todo alumno egresado de cualquier titulación debería ser capaz de liderar a su equipo de trabajo. Todo esto nos ha motivado a estudiar y conocer en profundidad esta competencia en todas sus fases y rangos.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Con este trabajo se pretende, principalmente, conocer la capacidad de liderazgo adquirida, a lo largo de los cuatro años de carrera, por los alumnos egresados del Grado de GAP impartido en la Facultad de Administración y Dirección de Empresa ubicada en la UPV.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Para conseguir el objetivo, mencionado en el subapartado anterior, se han establecido como objetivos específicos los siguientes:

- ✓ Realizar un análisis detallado, en diferentes rangos, del concepto de liderazgo para conocer la situación actual a la que nos enfrentamos.
- ✓ Diseñar un cuestionario para poder medir esta capacidad en los alumnos y para ello se utilizará el programa “EncuestaTick”, el cual permite crear y enviar encuestas por internet.
- ✓ Analizar los resultados, una vez obtenidos todos los datos, para poder llegar a unas conclusiones.

Por otro lado también se aspira a que este estudio sea base de futuros trabajos y proyectos.

### **1.4. Estructura documental.**

El primer paso para realizar este trabajo fue la búsqueda de información en sus diferentes fases y el análisis de la situación actual con la respectiva documentación bibliografía a emplear.

El segundo paso a realizar fue el diseño del cuestionario objeto de estudio. Seguidamente se paso a enviar este cuestionario por vía online a los alumnos que forman la muestra para posteriormente recopilar los datos y poder analizarlos.

Finalmente se expondrán los resultados y se realizara una propuesta de mejora. Esta metodología de trabajo se resume en la siguiente estructura:

**Capítulo 1: “Introducción”.** Se expone brevemente el contenido del trabajo realizado. Se plantean los objetivos y la metodología a seguir.

**Capítulo 2: “Análisis del liderazgo en distintos ámbitos”.** En este capítulo se realiza un análisis de la situación actual del liderazgo en sus diferentes facetas (liderazgo educativo, elementos del liderazgo, estilos de liderazgo, etc.).

**Capítulo 3: “Metodología”:** En este tercer capítulo se aborda con detalle las fases a seguir para el diseño del cuestionario y de la muestra objeto de estudio.

**Capítulo 4: “Propuesta de mejora”:** En este capítulo se recopilará toda la información obtenida en ambas encuestas (tanto los resultados obtenidos en el cuestionario realizado por los alumnos de primer curso como los obtenidos en el cuestionario realizado por los alumnos egresados de GAP). Se realizará un análisis descriptivo de las respuestas obtenidas en ambas muestras para poder, posteriormente, compararlas y extraer unas conclusiones finales.

**Capítulo 5: “Conclusiones”.** Se plantean las conclusiones obtenidas después de realizar el estudio y se trata las posibles líneas de acción futuras.

**Capítulo 6: “Bibliografía”:** Se presentan todas las referencias bibliográficas utilizadas para realizar este trabajo.

Se incluye además anexos en los que se pueden encontrar el cuestionario diseñado y la explicación del funcionamiento del programa online utilizado para enviar dicho cuestionario.

## 1.5. Justificación de las asignaturas relacionadas.

A continuación se puede ilustrar aquellas asignaturas estudiadas a lo largo del grado y que guardan algún tipo de relación con el tema objeto de estudio de este trabajo o con la metodología a seguir. Se agrupan en diferentes tablas según correspondan a primero, segundo, tercero o cuarto curso de carrera, respectivamente.

*Tabla 1: Asignaturas relacionadas impartidas en primer curso de GAP.*

<b>Asignaturas</b>	<b>Descripción general de las asignaturas</b>
<b>TIS → “Técnicas de Investigación Social”</b>	Como objetivo de conocimiento persigue la comprensión de la metodología, las técnicas e instrumentos de la investigación científico social. Como objetivo práctico es la aplicación de los conocimientos en la realización de un Diseño de Investigación Social. Como objetivo social y actitudinal es el aprendizaje de la convivencia en grupo. Estos tres objetivos se sintetizan en la capacidad de Pensar de forma metódica y reflexiva la realidad social.

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 2: *Asignaturas relacionadas impartidas en segundo curso de GAP.*

<b>Asignaturas</b>	<b>Descripción general de las asignaturas</b>
<b>“Introducción a la estadística”</b>	La asignatura pretende formar a los futuros graduados en las técnicas estadísticas básicas como herramientas de análisis de datos, mejora de procesos y ayuda en la toma de decisiones, aspectos clave en el desarrollo profesional del grado. Estas técnicas pueden servir de apoyo a todas aquellas materias dentro del Plan de Estudios que requieran el estudio y análisis de fenómenos aleatorios.
<b>“Estadística aplicada a la Administración Pública”</b>	La asignatura pretende formar a los futuros graduados en las técnicas estadísticas principales para el análisis de datos, mejora de procesos y ayuda en la toma de decisiones, aspectos clave en el desarrollo profesional del grado. Estas técnicas pueden servir de apoyo a todas aquellas materias dentro del Plan de Estudios que requieran el estudio y análisis de fenómenos aleatorios.

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 3: *Asignaturas relacionadas impartidas en tercer curso de GAP.*

<b>Asignaturas</b>	<b>Descripción general de las asignaturas</b>
<b>“Gestión de recursos humanos”</b>	La asignatura de Gestión de Recursos Humanos tiene como objetivo dar a conocer y profundizar en el sistema integrado de gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones públicas y privadas. Este sistema está integrado por los subsistemas de (i) planificación estratégica de RRHH; (ii) la organización del trabajo, donde se realiza el análisis y diseño de puesto de trabajo; (iii) la gestión del empleo, dedicado al reclutamiento, la selección y la contratación; (iv) la gestión del desarrollo, la promoción y la carrera profesional; (v) la gestión del rendimiento, la compensación y la evaluación del desempeño en el puesto de trabajo; y (vi) la gestión de las relaciones humanas y sociales dentro de las organizaciones, el clima laboral y la salud laboral. Además se analiza la estructuración y planificación del empleo público español y el Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007, de 12 de abril).
<b>“Marketing en el Sector Público”</b>	En esta asignatura se pretende que el alumno conozca la metodología del marketing en el SP. Tiene que conocer y estudiar las encuestas en el SP y el Plan de Actuación Pública.

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 4: *Asignaturas relacionadas impartidas en cuarto curso de GAP.*

<b>Asignaturas</b>	<b>Descripción general de las asignaturas</b>
<b>“Metodología para la elaboración del TFG para GAP”</b>	Para contribuir a alcanzar los niveles de competencias, específicas y genéricas, referidas, en cooperación e integración con otras asignaturas del Plan de Estudios, la asignatura pretende formar para saber aplicar en el ejercicio profesional típico del Graduado y, como paso previo en el Trabajo Fin de Grado (TFG), en algunos métodos, normas, técnicas, procedimientos y herramientas, así como casos, de Diseño y Elaboración de Trabajos Profesionales de los Graduados en GAP, particularizados al TFG.
<b>“Gestión de proyectos en el SP”</b>	El objetivo de la asignatura es conocer los conceptos y técnicas que nos permiten minimizar la duración de proyectos reales en el sector público teniendo en cuenta la duración, los recursos y los costes requeridos por las tareas, así como dominar las prestaciones básicas del software de gestión de proyectos profesional para planificar, programar y realizar un adecuado seguimiento y control de proyectos.

Fuente: *Elaboración propia.*

## 2. Análisis del liderazgo en distintos ámbitos.

---

### 2.1. Conceptos de liderazgo.

A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo ha sido tratado por varios autores, por lo que existen varias tesis y diferentes definiciones sobre este término. Se trata de un concepto cuyo papel es de vital importancia tanto como función dentro de una organización o sociedad como una cualidad personal.

Para entender mejor este concepto, que es el objetivo de este proyecto, podemos citar algunas definiciones de diferentes autores:

Según Calvin Maxwell (2009):

“El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”.  
(p.1)

Por tanto Calvin Maxwell (2009) resume el concepto de liderazgo como “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior” (p.1).

Según Kotter (s.f) "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines". Este profesor (Kotter, s.f) considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarlas a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa (“Network”) de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad. De acuerdo con Kotter muchas personas aun confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo cual considera un gran error. Para él, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Según Kotter (s.f) “El liderazgo y la administración o dirección son términos que deben ir unidos. En su opinión, se debe emplear una administración eficiente y eficaz junto con una buena gestión del liderazgo” (p.1).

Para Kotter ( s.f) en lo que se refiere a los estilos de liderazgo, lo más importante es el liderazgo participativo, en el que implica a cada uno de los miembros de su grupo en las decisiones y responsabilidades que debe tomar para la consecución de los objetivos establecidos.

Según Dalf (2007), en su libro “La Experiencia del Liderazgo”, define el liderazgo como “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”(p.50).

Para Senge (2011) el concepto de liderazgo es:

"El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades"(p.35).

Según Chiavenato (1986), citando a Knickerbocker define que “el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo” (p.183). Señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.

Desde la perspectiva de Knickerbocker, el concepto de liderazgo “Es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos”.

Por su parte Chiavenato (1986) define que:

"El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales". (p.512)

## **2.2. El liderazgo en distintos ámbitos de la educación.**

### **2.2.1. Ámbito escolar.**

En la actualidad se está estudiando y analizando el liderazgo en todos sus campos de forma progresiva e intensa. Se trata de un concepto de importancia creciente, tanto en las investigaciones educativas a nivel internacional como en las políticas públicas, y por

tanto para entender mejor este concepto pasamos a estudiar esta competencia en distintos contextos, para ello a continuación se analiza principalmente el liderazgo en distintos ámbitos educativos.

A lo largo de la historia la mayor parte de los estudios e investigaciones acerca del liderazgo se han realizado en el ámbito empresarial como consecuencia de la tendencia a relacionar dicho competencia con la productividad a nivel empresarial. Estas investigaciones se han hecho más complejas de realizar en el ámbito educativo debido a la dificultad del concepto de producto educativo y a la asociación del término de liderazgo con abusos del poder por parte de los profesores y directivos. A pesar de esto, hoy en día el liderazgo escolar es una prioridad en las agendas de políticas educativas de la OCDE.

El liderazgo hace referencia a la capacidad de tomar unos objetivos concretos y hacer que los demás los tomen como propios. Si a esta definición le añadimos la palabra "educativo" podemos complementar la definición. Por tanto según Robinson, Hohepa, & Lloyd (2009) "El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes" (p.70).

El liderazgo a nivel escolar presenta un papel fundamental para nuestras futuras prácticas docentes y sobre todo en la calidad de dichas prácticas. Se trata de una de los componentes claves de los programas educativos con calidad, los cuales se deben elaborar bajo el mando de un líder de forma participativa para lograr los mejores resultados en el aprendizaje y la formación.

La educación escolar tiene como objetivo el desarrollo de las competencias y capacidades necesarias para que los jóvenes se formen y pueden formar parte de la sociedad activamente. Este proceso tiene lugar en la escuela, por tanto es fundamental que el director de esta institución educativa ejerza un adecuado papel del liderazgo para que los miembros de la institución logren sus metas. Bravo & Verdugo (2007) considera que "La gestión escolar es un elemento crucial a la hora de mejorar los aprendizajes de los estudiantes".

Es muy importante establecer el rol de liderazgo que debe desempeñar el directivo para dirigir con eficiencia a su grupo a los objetivos y metas establecidas, es decir a una educación de calidad.

El Consorcio Interestatal para Licenciatura de Lideres Escolares (ISLLC) citado por Leithwood y Riehl (2003), establece que los seis temas fundamentales de los líderes escolares son:

- Facilitar una visión compartida.
- Sostener una cultura institucional que conduzca al aprendizaje de los estudiantes y de los empleados.
- Gerenciar la institución de manera que se produzca un ambiente de aprendizaje seguro y efectivo.

- Colaborar con la familia y los miembros de la comunidad.
- Actuar con integridad, justicia y ética.
- Influir en el contexto político, social, económico, legal y cultural.

Estos valores de liderazgo citados anteriormente fueron establecidos principalmente para el ámbito escolar pero se aplican de igual forma para la educación superior ya que incluye aspectos esenciales para todo tipo de organización institucional.

Un líder escolar ha de ser capaz de formar una visión, de tener altas expectativas en el logro, ofrecer ayuda y apoyo individual, promover la participación en grupo para el logro de los objetivos establecidos y crear una cultura escolar adecuada.

Bolívar (2009) afirma que “Los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son más necesarios” (p.1-4). Sin embargo, Weinstein (2009) señala que “Un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan los resultados académicos de los alumnos” (p.123-147).

Por su parte, según un estudio de la UNESCO (2004):

“La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostentar la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. (p.81)

Para dicha institución un “Buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”

Según Hallinger & Heck (1998) en “School Effectiveness and School Improvement, vol. 9 (2)”:

“Un descubrimiento importante que surge de la investigación es que la relación entre el liderazgo escolar y el aprendizaje estudiantil es en su mayor parte indirecta. Puesto que los líderes escolares trabajan sobre todo fuera de la clase, su impacto en el aprendizaje estudiantil es mediado en gran parte por otras personas, eventos y factores organizacionales, como los maestros, las prácticas en el aula y el ambiente de la escuela”. (p. 157-191).

Según Hargreaves, Halász, & Pont (2008) los líderes escolares necesitarán cada vez más dirigir “allá afuera”, más allá de la escuela, así como adentro, para influir en el entorno que a su vez tiene efecto en su propio trabajo con los estudiantes (p.2).

### 2.2.2. **Ámbito universitario.**

A lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha adquirido varios valores y ha sido entendido desde diferentes puntos de vista. En muchas ocasiones se ha llegado a mal interpretar, es decir a menudo se confunde el término liderazgo con poder o mala gestión, o simplemente se llega a pensar que es una cualidad que pocos poseen. Sin embargo, el líder educativo es aquella persona que, con su entrega, crea proyectos sociales para contribuir a una sociedad más justa y equitativa.

Dada la cultura existente actualmente, las expectativas que se tienen y el ambiente de constante cambios tecnológicos, los proyectos o programas académicos universitarios requieren de personas, normalmente “directivos”, capaces de ejercer un liderazgo eficaz de acuerdo con el entorno existente y una autoridad legítima. Estos directivos tienen que ser personas que se encaminen principalmente a la consecución de los intereses institucionales, no a los personales ni grupales. Se trata de individuos que tienen que ser elegidos democráticamente por la institución universitaria.

Es de vital importancia que las instituciones educativas, especialmente las de educación superior, incluyan en sus proyectos académicos el reto que supone formar a los alumnos como personas profesionales que logren transformaciones sociales mediante un liderazgo ético, es decir a líderes que actúen en base a unos objetivos y metas preestablecidas. Este proceso se adquiere con una función educativa, instructiva y desarrolladora. Para ello es necesario que las universidades y todas las instituciones académicas formen a este tipo de líderes transformacionales. El resultado de este proceso tiene que ser personas que proporcionen lealtad, respeto y ser capaces de crear cultura, inspirándose en la motivación, la satisfacción y en el logro de sus objetivos. Según Hoy & Miskel (2008) “Las fuentes del liderazgo residen en los valores y creencias personales del líder”(p.35).

No hay que olvidar que para lograr buenos resultados es muy importante el liderazgo participativo mediante la colaboración en equipo para conseguir un objetivo o meta común. Otro aspecto a resaltar es la participación activa de los estudiantes de educación superior de su propio proceso educativo para que en un futuro se sientan capaces de gestionar otros aspectos.

La educación superior se expandió en el siglo XX de forma espectacular haciendo frente a los retos que suponen las nuevas tecnologías. Actualmente esta educación forma parte de una de las principales necesidades de futuro para facilitar la integración de individuos a procesos de producción, de comunicación e información. El liderazgo en la educación superior cobra vital importancia en la puesta en práctica de las tareas que demandan los nuevos retos, sobre todo tecnológicos.

Es decir, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa a las habilidades, las condiciones de trabajo y sobre todo a la motivación de los profesores, de mejor o peor forma, y que a su vez afecta al aprendizaje de los estudiantes. Siguiendo Leithwood, Sammons, Harris, & Hopkins (2006) estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del *staff* y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Por tanto, para mejorar la calidad del sistema educativo hay que considerar el liderazgo como un punto de interés central.

Para concluir podemos decir que la función primordial de la educación es el desarrollo continuo de las sociedades, como una vía para formar a la humanidad en personas más armoniosas, más genuinas y sobre todo para avances a nivel mundial en hacer desaparecer las guerras, la pobreza, la exclusión social, etc.

### **2.3. El liderazgo escolar como prioridad de la política.**

Según Giuliani (2002) “La existencia de liderazgo es imprescindible en cualquier organización de seres humanos”, por tanto asegura que “El liderazgo es más importante que los sistemas, estrategias o la filosofía de la organización” (p.302).

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la necesidad de mejorar el liderazgo escolar forma parte de las agendas de políticas de educación de forma prioritaria, tal y como ha sido manifestada por Pont, Nusche, & Moorman (2008) en el informe realizado por la OCDE, que ha sido publicado como “Improving School Leadership, Volumen 1: Practice and Policy”. En el prefacio de dicha publicación se afirma: “El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Hay mucho margen de mejora en cuanto a la profesionalización del liderazgo escolar, al apoyo a los líderes escolares actuales, y a hacer del liderazgo escolar una carrera atractiva para candidatos futuros” (Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H., 2008, p.9).

Según la OCDE (2009) en su estudio “Mejorar el liderazgo escolar” se ofrece una fuerte evidencia de que mejorar la política y la práctica del liderazgo escolar puede mejorar los resultados escolares (p.9).

En este proyecto desarrollado por la OCDE se pueden apreciar dos volúmenes publicados por esta institución en 2008:

- ✓ Volumen 1: Política y práctica y en Improving School Leadership. (Pont, Nusche, & Moorman, 2008).
- ✓ Volumen 2: Case Studies on System Leadership. (Pont, Nusche, & David, Volumen 2: Case Studies on System Leadership, 2008).

Según la OCDE (2009) el propósito de estas herramientas de trabajo constituyen el poder ayudar a analizar las políticas y prácticas de liderazgo escolar actuales y ayudar a desarrollar una comprensión común de dónde y cómo tomar acción (p.5).

En 2006 y 2007, 19 países participaron en una actividad de la OCDE para analizar la situación del liderazgo escolar en esos años. El objetivo de dicho estudio era aumentar su calidad en términos educativos. Este estudio identificó cuatro áreas importantes sobre las cuales se debería actuar para mejorar los resultados escolares en términos de liderazgo. Según la OCDE (2009) principalmente se destacan las siguientes necesidades:

- ✓ (Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
- ✓ Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
- ✓ Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
- ✓ Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.(p.9)

Imagen 1: Proyecto “Mejorar el liderazgo escolar de la OCDE”.



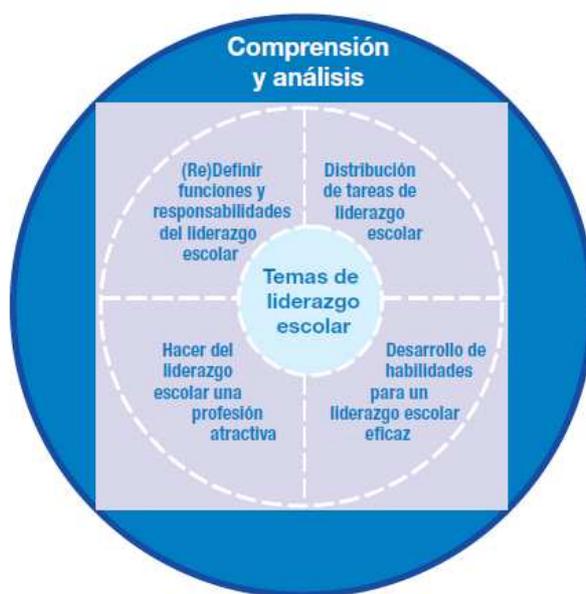
Fuente: (OCDE, 2009)

Estas herramientas de trabajo están divididas en cuatro módulos importantes que pasaremos a explicar de manera resumida.

✓ Módulo 1: Compresión y análisis.

Según la OCDE en este módulo se aboga fuertemente por la importancia de la reforma del liderazgo escolar en la mejora de los resultados escolares y utiliza ejemplos para explorar las cuatro áreas de acción para la reforma, haciendo hincapié en las conexiones entre las áreas.

Imagen 2: *Módulo 1. Compresión y análisis.*

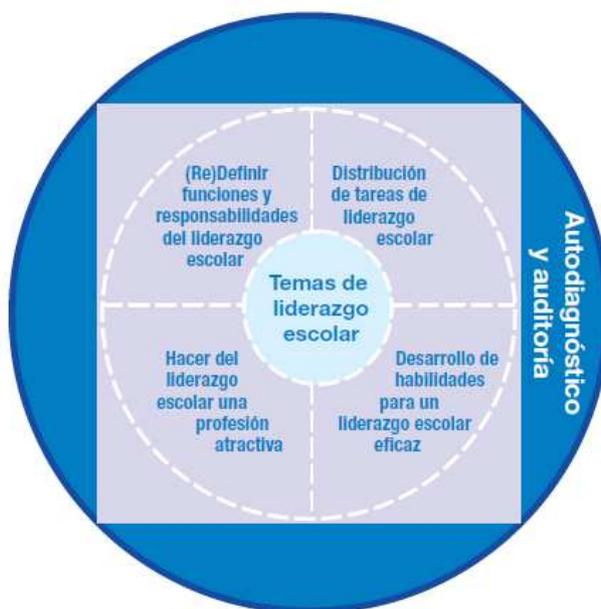


Fuente: (OCDE, 2009)

✓ Módulo 2: Autodiagnostico y auditoría.

En este módulo las personas realizan un cuestionario para conocer sus resultados en los informe en relación con sus creencias y aspiraciones. Se emplean cuestiones como “¿Dónde estamos ahora?” y “¿Dónde nos gustaría estar?”.

Imagen 3: Módulo 2. Autodiagnóstico y auditoría.



Fuente: (OCDE, 2009)

✓ Módulo 3: Asignación de prioridades y toma de acción.

En este módulo se plantean preguntas como “¿Cuáles son nuestras prioridades para la acción?” y “¿Cómo actuamos para lograrlas?”. Se utilizan estas preguntas para que las personas puedan decidir sobre qué área de acción se involucraran primero, es decir para establecer un orden de prioridad entre las áreas de acción.

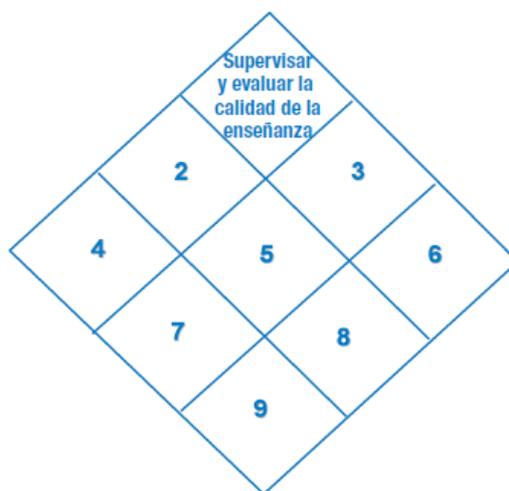
Imagen 4: Módulo 3. Asignación de prioridades y toma de acción.



Fuente: (OCDE, 2009)

En este módulo se emplea el proceso Diamond 9. Se trata de un ejercicio que ayuda a las personas a debatir y trabajar de forma coordinada y conjunta para establecer una lista de prioridades. Para realizar este ejercicio se suele formar grupos de tres a cinco personas para posteriormente entregarles un conjunto de prioridades en el que tendrán que escoger los nueve ítems más importantes. Estos nueve ítems formarán una cuadrícula en forma de diamante.

Imagen 5: *Diamond 9*.

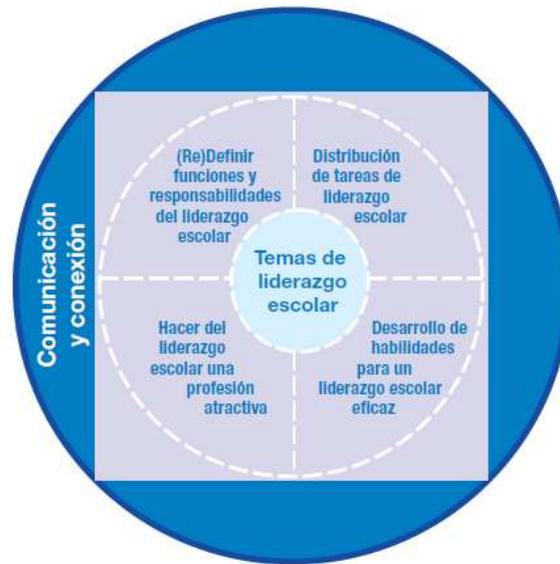


Fuente: (OCDE, 2009)

✓ Módulo 4: Comunicación y conexión: Seminario facilitado de un día.

Las prácticas del liderazgo escolar con calidad es resultado de las conexiones entre las cuatro áreas mencionadas anteriormente. Por tanto, en este módulo se ofrece orientación a los grupos interesados en un seminario realizado en un día.

Imagen 6: Módulo 4. Comunicación y conexión.



Fuente: (OCDE, 2009)

En cuanto al volumen 2 denominado “Case Studies on System Leadership” trata sobre el desafío del liderazgo en el sistema y sus beneficios. Entre los desafíos que afronta la OCDE hace especial alusión a la puesta en marcha y a la coordinación con nuevos retos. Es decir, para que el liderazgo se presente en mejores calidades para los estudiantes, los líderes escolares deben trabajar con más frecuencia con nuevos planteles y colaborar con otros líderes escolares. En este proyecto llevado a cabo en el año 2009 se detectaron importantes dificultades a desafiar antes de que el liderazgo de sistema pueda aplicarse. Entre los beneficios con los que cuenta este estudio de la OCDE se encuentra la colaboración y cooperación entre los distintos países que forman esta institución.

## 2.4. Factores que influyen en la capacidad de liderazgo.

El liderazgo juega un papel muy importante para establecer el ambiente de una institución. El factor que influye de manera esencial y constante en el comportamiento de los empleados o alumnos, tanto de manera positiva como de manera negativa, es la confianza en el líder. Cuando los individuos perciben al líder o líderes como personas confiables e íntegras, estos contarán con una motivación positiva en su labor académica.

Alfonso (2002) señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educativa son:

- ✓ Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- ✓ Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.

- ✓ Estilo propio en la dirección (Sello personal).
- ✓ Conocimiento de la labor que realiza.
- ✓ Seguridad, confianza y autoridad.
- ✓ Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- ✓ Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- ✓ Cultura general.
- ✓ Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- ✓ Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- ✓ Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Visión de futuro o perspectiva.
- ✓ Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- ✓ Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- ✓ Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.(p.65)

Por su parte, el trabajo de Likert (1961) busca identificar las características de los líderes eficaces. Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen a un líder eficaz:

- ✓ Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- ✓ Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- ✓ Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- ✓ Tener conocimientos técnicos.
- ✓ Coordinar y planificar.

Por último es importante resaltar la diferencia entre liderar y gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, et al., 2009, p.1-28). Al final, la institución será un reflejo de lo que es el liderazgo.

El liderazgo es un término fluido, es decir los que tengan la función de líder y poseen la capacidad de influir, en otro momento también pueden ser influenciados por otros.

## 2.5. Estilos de liderazgo.

De todas las investigaciones realizadas sobre diferentes estilos de liderazgo directivo, destacamos la propuesta de Lewin, Lippit, & White (s.f) por su influencia en el ámbito de la educación. Lewin et al., destacan tres estilos de ejercicio de liderazgo:

- ✓ El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- ✓ El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- ✓ El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa. (p.271-301)

También podemos destacar la propuesta de Sergiovanni (1984) que propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- ✓ El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
- ✓ El líder humano: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
- ✓ El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

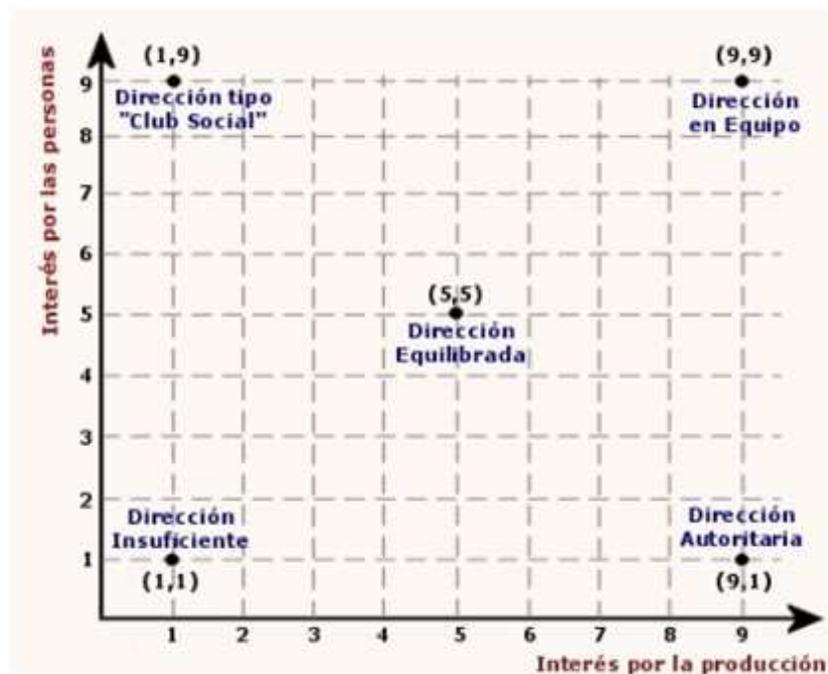
- ✓ El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.
- ✓ Por último, el líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro. (p.4-13)

En los años 60, Blake & Mounon (1985) llevaron a cabo la llamada “Parrilla directiva o Parrilla del liderazgo”. Se trata de la aplicación más conocida de la relación entre personal y tarea. Estos autores parten fundamentalmente de que toda institución cuenta con las siguientes características:

- ✓ Objetivos: Toda organización cuenta con una serie de metas que pueden o no coincidir con las metas de sus trabajadores y trabajadoras.
- ✓ Personas. Una organización existe cuando varias personas se unen y trabajan para conseguir los objetivos.
- ✓ Jerarquía. En toda organización unas personas dirigen y otras son dirigidas, por lo tanto, unas personas ejercen tareas de responsabilidad y control sobre otras.

Estos autores describen como se relacionan estos tres aspectos universales de cualquier organización a través de la preocupación por la producción y el interés por la persona y obtienen la ya mencionada “Parrilla directiva o Parrilla de liderazgo”.

Imagen 7: Parrilla directiva o Parrilla de liderazgo.



Fuente: (Blake & Mounon, 1985).

Tal y como se observa en la Imagen 7 en el eje horizontal se representa el interés por los resultados preestablecidos mientras que en el eje vertical se muestra el interés por las personas que participan en los procesos para conseguir los objetivos. Según Blake & Mounon (1985) al combinar estos dos factores se obtienen cinco estilos de liderazgos distintos:

- ✓ 1.1 Indiferente o liderazgo empobrecido. La persona que adopta este estilo supervisa el trabajo para cumplir los mínimos, pero no se esfuerza más. Su objetivo es evitar problemas y asegurarse una existencia cómoda.
- ✓ 9.1 Controlador/a, también llamado liderazgo de tarea. El controlador/a centra su interés en los resultados, lo que lleva a una continua atención y supervisión para conseguir los objetivos fijados. Sin embargo, su bajo interés por las personas le impide relacionarse bien con los colaboradores y colaboradoras, por lo que todo lo que pide lo hace a base de imposiciones.
- ✓ 1.9 Complaciente o liderazgo de "club de campo". El gran interés que presenta por el personal es una ayuda para crear equipos. Le preocupan los sentimientos de los demás y el efecto que sus acciones puede tener sobre ellos. La persona con este estilo está siempre dispuesta a escuchar; Sin embargo, su bajo interés por la tarea hace que sea complicado conseguir los objetivos, ya que todo su esfuerzo se invierte en conseguir un ambiente de trabajo agradable y cordial.

- ✓ 5.5 Status quo o liderazgo de punto medio. Equilibra las necesidades de los trabajadores y trabajadoras con la consecución de resultados a través del compromiso y las recompensas.
- ✓ 9.9 Firme o liderazgo de equipo. Se suele resumir este estilo con la siguiente afirmación “contribuye y se compromete”. Se trata de una persona objetiva, que se enfrenta a los problemas cuando surgen. Se centra en el trabajo en equipo y el alto rendimiento y se interesa tanto por los objetivos, como por las personas. Por tanto, una dirección de este tipo considera plenamente tanto los intereses de la producción como las conveniencias y necesidades del personal.

Para Blake y Mouton el estilo más deseable es el tipo de líder 9.9.

Entre los factores que influyen en el estilo del liderazgo podemos hacer mención, entre otros, al tipo de alumnos habidos en la institución académica. No será lo mismo liderar a una institución escolar que a una universitaria. Aspectos como la naturaleza y el nivel de desempeño expresados por los alumnos afectara en gran medida dichos factores.

El estilo varía de acuerdo a la motivación, al poder y a la situación en que se encuentra la institución u organización. Los valores, la formación y la experiencia del líder afectaran al estilo de liderazgo escogida por este.

## **2.6. Elementos del liderazgo educativo.**

Gallegos (2004) en su obra “Gestión educativa en el proceso de descentralización” señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a) **Objetivo.** Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- b) **Poder.** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c) **Estilo.** Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d) **Seguidores.** La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”. (p.117)

Para este autor, el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo.

El primer concepto (objetivo) hace referencia a que todo líder debe conocer y establece sus objetivos y propósitos de forma clara y precisa, de tal manera que consiga que sus seguidores estén al corriente en todo momento de dichos objetivos. En cuanto al segundo (poder), se trata de una cualidad que debe poseer todo líder para guiar de forma adecuada a sus seguidores. El término de (estilo) se manifiesta sobre todo en la forma que tiene el líder de relacionarse con el grupo.

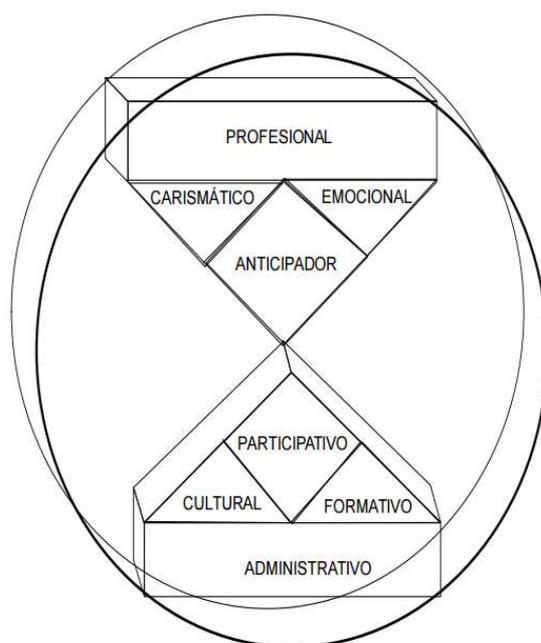
Por último, los “seguidores” son los elementos más importantes, ya que son las personas que hay que guiar y movilizar para lograr con su ayuda la consecución de los objetivos y propósitos establecidos anteriormente.

Siguiendo a Gento Palacios, Palomares Ruiz, García Carmona, & Gonzáles Fernández (2012) en “Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas”, dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo. Para estos autores la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución. Este tipo de liderazgo debería encarnar las dimensiones que se describen seguidamente. Gento Palacios, et al., (2012) afirman que un auténtico liderazgo debería encarnarlas todas, no sólo alguna de ellas: si sólo encarna algunas, pero no todas, podríamos estar ante un seudolíder que, si bien posee algunos rasgos propios del liderazgo, carece de otros y, por tanto, no responde al concepto de líder tal como aquí se entiende. A continuación se pasa a citar de forma textual tales dimensiones:

- ✓ Dimensión carismática. Implica que el líder (ya sea un individuo o un equipo de personas) resulta atrayente, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto estando con él/ella o ellos. Esta dimensión provoca que tales personas que están en su entorno traten de estar a su lado y se sienten cómodas cuando lo están.
- ✓ Dimensión emocional. Las personas que encarnan esta dimensión muestran una actitud positiva hacia aquéllos con quien se relaciona. Si nos situamos en una institución educativa, ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), quien posee tal dimensión trata a todo el mundo con la más exquisito respeto, amabilidad, consideración y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder poseedor de tal dimensión defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.
- ✓ Dimensión anticipadora. En virtud de tal dimensión atribuible al líder educativo o pedagógico posee la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas. Esta dimensión implica, también, la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.

- ✓ Dimensión profesional. A tenor de esta dimensión, los líderes educativos han de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.
- ✓ Dimensión participativa. En virtud de esta dimensión, el/la líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están comprometidos por haber participado con su intervención en las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias. Datos empíricos recogidos muestran que en instituciones educativas de auténtica calidad los miembros de las mismas trabajan de modo colaborativo y que la calidad institucional se incrementa si el propio sistema educativo actúa de modo coordinado con tales instituciones.

**Imagen 8: Dimensiones del liderazgo educativo en una institución educativa.**



**Fuente: (Gento Palacios, et al, 2012)**

- ✓ Dimensión cultural. Los líderes dotados de esta dimensión promueven la consolidación de la particular cultura o perfil específico de la institución en la que actúan. Además, tales líderes deben, también, actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural de tal institución.
- ✓ La dimensión formativa. Esta dimensión, esencial en un/a líder pedagógico o educativo, supone que dicho líder atienda a su propia formación y perfeccionamiento y que trate de promover la formación continua de las personas sobre las que ejerce su liderazgo. Un enfoque básico de esta dimensión será, pues, la promoción de la continua preparación profesional y de la más alta cualificación necesarias para llevar

a cabo las tareas necesarias que permitan avanzar en la calidad de la educación y la de la propia institución.

- ✓ La dimensión administrativa tiene que ver con las rutinas puramente administrativas y con el cumplimiento de actividades de tipo burocrático. Parece conveniente que, para lograr instituciones educativas de auténtica calidad, las actividades administrativas y burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los contenidos educativos. Sin embargo, dado que tales actividades no pueden ser totalmente eliminadas, sería conveniente que se simplificasen y que estuviesen supeditadas a la orientación básica dirigida a lograr instituciones educativas de verdadera calidad. (p.10)

## **2.7. Liderazgo para la calidad.**

Las necesidades relacionadas con el término de calidad han existido a lo largo de toda la historia de la humanidad y están muy presentes, sobre todo, en la actualidad. A pesar de que las diferentes estrategias de calidad han sufrido cambios radicales a lo largo de los siglos, al igual que todo proceso se requiere de una planificación previa y un control posterior para poder realizar un liderazgo de calidad.

Según Álvarez (2015) la calidad debe entenderse como un proceso de mejora continua. En este proceso debe implicarse tanto los trabajadores de las instituciones como los clientes, que en nuestro caso, serían los estudiantes (p.1).

Según Gento Palacios, et al., (2012) en “Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas”, el concepto de calidad requiere de la evidencia de los siguientes rasgos:

- ✓ Debe ajustarse al logro de una realidad específica que puede ser evaluada y valorada.
- ✓ Ha de ser peculiar y específica de individuos, grupos, instituciones o entidades en su propio entorno y contexto. La peculiaridad y circunstancias de la entidad de que se trate ha de ser considerada.
- ✓ Ha de ser auténtica, lo que significa que debe acomodarse a la condición peculiar de la entidad de que se trate.
- ✓ Tiene que ser integral, es decir, ha de incluir todas las esenciales dimensiones o componentes de la entidad a la que se refiera.
- ✓ Debe ser suprema, puesto que la calidad total o absoluta es una tendencia a la perfección que nunca se alcanza pero hacia la que siempre se puede avanzar.

- ✓ Tiene que ser posible o viable: aunque la perfección total es inalcanzable, las metas y objetivos han de ser realistas y alcanzables por las personas que traten de lograrlos. (p.1)

Según Lepeley (2001) en “Gestión y calidad en educación”, el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

Por tanto será de vital importancia conocer el contexto del liderazgo en la gestión de calidad. Para ello, Zarate (2011) define, en su tesis, que el liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio. Para esta autora el liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo (p.62).

Señala que el liderazgo interno hace referencia a los valores de la propia organización, al compromiso con las personas, con la calidad y al proceso de planificación estratégica. Se refiere a esta última como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

Por otra parte según Zarate (2011) el liderazgo externo, en el ámbito de la calidad, se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional (p.63).

Según Sorohan (1994) la diferencia de los líderes de la calidad total de los líderes comunes, es la manera en la que ellos aprenden y comparten lo que han aprendido (p.1).

## **2.8. ¿El líder nace o se hace?**

Siguiendo con el mismo autor, Kotter (s.f) considera que:

“El líder es una mezcla de ambas condiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales pero que, en realidad, han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia. Por el contrario, hay otro grupo de personas que tienen ciertas limitaciones, incluso de herencia genética, para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida”. (p.3)

Es por esto que el autor señala que el verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.

“Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y, principalmente, por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y, frecuentemente, con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo”. (Kotter, s.f, p.3)

En cuanto al líder ideal, Kotter (s.f) apuesta por un líder más participativo, que comparta su amplia responsabilidad con otros dentro de la organización. Todo ello dentro de un esquema sistémico orientado hacia el logro de los objetivos propuestos. Señala que un verdadero líder debe transmitir una gran seguridad en los siguientes aspectos:

- ✓ En sí mismo y en sus propias convicciones.
- ✓ En su habilidad, no sólo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente.
- ✓ En los objetivos que se marca.
- ✓ En su capacidad para tomar decisiones y actuar de acuerdo con ellas.

Según Roig (1995) en su libro “Descubre y corrige tus incompetencias” no pueden ser líderes:

- ✓ Aquellas personas no activas y que les disgustan e incomodan las nuevas ideas y el cambio.
- ✓ Quienes se encasillan demasiado en una especialidad. Un líder debe saberlo suficiente de todo lo que le rodea.
- ✓ Quienes no admiten responsabilidades, ni toman decisiones.
- ✓ Los que no saben comunicar.
- ✓ Quienes no saben gestionar su propio tiempo.
- ✓ Quienes se conforman con los mínimos.
- ✓ Quienes no saben dar ejemplo.
- ✓ Quienes buscan el peloteo en lugar del respeto.
- ✓ Las personas inflexibles, que rechazan de forma continúa las sugerencias.
- ✓ Quienes se guardan la información y no la comparten.
- ✓ Quienes se desinteresan de lo que les pasa a los demás.

## 2.9. El liderazgo empresarial.

Según la **RAE**, el liderazgo empresarial se define como:

*«Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.»*

Según la **Wikipedia**:

*«El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.»*

Para Kotter (s.f) “Un líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados le sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas”. Para John P. Kotter, esto es lo que diferencia a un líder.

Para este autor es un error confundir un ejecutivo de alto nivel con un líder, asegura que no siempre estas condiciones se encuentran juntas. Para él, el liderazgo y la administración (dirección) son dos sistemas de acción complementarios. "Cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante". Para Kotter el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada. En este sentido, Kotter considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

Kotter afirma que el liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las empresas y de sus situaciones, necesitándose el concurso de otros y teniendo para ello una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.

Para Williams (2014) el liderazgo empresarial se debe fundamentar sobre seis piezas básicas:

- ✓ **Ética:** entendida como la responsabilidad de cumplir con lo que se promete y ser coherente con ello. Es uno de los valores más delicados, ya que muchos líderes tienden a olvidarlo. La ética tiene como cualidades inherentes la justicia, la integridad, la confianza y la humildad.
- ✓ **Capacidad:** tener “capacidad” implica poder dar resultados medibles. Un líder sin resultados, no será respetado y al cabo de un tiempo será sustituido por otro. Williams apunta que “un líder con capacidad siempre puede hacer lo que dice que va

a hacer”, además con eficacia y resolución. Algunas de las cualidades que debe reunir el líder capaz son talento, productividad, habilidad y sobre todo, inteligencia.

- ✓ Valor: un líder ha de enfrentarse a las decisiones y situaciones complicadas, demostrar capacidad de decisión y admitir sus errores. Ha de tener agallas para aceptar las críticas y modificar aquellas conductas que producen malos resultados.
- ✓ Consideración: la relación con el equipo de trabajo ha de ser de respeto y empatía. Todo esto se consigue adquiriendo una actitud de escucha, es decir, dedicando tiempo a los demás, atendiendo sus peticiones y valorando sus opiniones. Además, se ha de ser accesible y mostrar un compromiso con el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.
- ✓ Serenidad: especialmente en momentos difíciles o ante contratiempos. Hay que saber mantener la calma, controlar las emociones y ser estable. De nada sirve perder los nervios.
- ✓ Convicción: el buen líder ha de creer en lo que hace. Compromiso, entrega, confianza, son todas las aptitudes que se generan cuando existe convicción. Si el líder no está convencido, ¿cómo puede estarlo su equipo? Ha de inspirarles a seguir su misma dirección.

## **2.10. Competencia transversal del liderazgo en la UPV.**

Según la UPV cuando hablamos del liderazgo, debemos destacar tres características fundamentales del mismo: la capacidad de influir, la de anticiparse al futuro y la de contribuir al desarrollo de los demás.

La primera característica ayuda a distinguir al liderazgo de lo que no es liderazgo. El líder tiene capacidad de influencia, es decir, su opinión, su punto de vista, su consideración, importa a los demás; si no fuese así, no se podría hablar de liderazgo.

La segunda característica es la anticipación al futuro, lo cual significa que el líder necesita de una cualidad muy importante para ser realmente líder, que es la capacidad de visión: ofrecer la posibilidad de orientar a las personas y a los grupos hacia metas y objetivos con perspectiva de futuro. Lo que moviliza a las personas es el futuro.

La tercera característica es la contribución del líder al desarrollo personal y profesional, al bienestar de los demás. El líder debe tener una orientación proactiva y servicial hacia los demás; presenta ideas y proyectos no para su propio beneficio sino fundamentalmente para beneficio común.

En el desarrollo de esta competencia se pueden establecer tres niveles de complejidad: *“Tomar iniciativas que se saben comunicar a los demás, transmitir confianza y mover a la acción y ejercer influencia en el entorno para alcanzar los objetivos deseados”*. El

liderazgo puede adquirirse e incrementarse, lo cual no significa que existan ciertas cualidades personales básicas que sean innatas y faciliten el proceso.

Esta competencia, objeto de estudio de este proyecto, considerada por muchos especialistas como competencia clave (corecompetence) supone pensar analítica y sistémicamente, reflexiva y críticamente, administrar el tiempo de trabajo y proyectos. Repercute en la mejora de la comunicación interpersonal, en el manejo de conflictos y en el ejercicio del liderazgo democrático. Del mismo modo es básica para desarrollar determinados valores como el respeto a la dignidad humana, la solidaridad, la justicia global, etc.

Entre las competencias transversales establecidas por la Universidad Politécnica de Valencia, se encuentra el liderazgo. Para la UPV se trata de dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de los miembros:

- ✓ Dirigir reuniones con eficacia.
- ✓ Proponer al grupo metas ambiciosas y claramente definidas.
- ✓ Facilitar la gestión positiva de las diferencias, desacuerdos y conflictos.
- ✓ Fomentar el compromiso de todos los miembros.

Para la UPV los mejores resultados de aprendizaje para el máster serán:

1. Tomar iniciativas que se saben comunicar con convicción y coherencia estimulando a los demás:
  - ✓ Comunicar las iniciativas con claridad.
  - ✓ Mantener coherencia entre lo que se dice y lo que hace.
  - ✓ Repartir el trabajo de forma equilibrada (delegando en sus responsables).
  - ✓ Promover la creatividad entre los miembros del equipo.
  - ✓ Expresar adecuadamente a los diferentes miembros del equipo su reconocimiento por las cosas bien hechas.
2. Transmitir confianza a los diferentes miembros del equipo para moverlos a la acción:
  - ✓ Transmitir con claridad lo que se piensa.
  - ✓ Repartir responsabilidades para motivar a los demás.
  - ✓ Estimular a los demás logrando ideas relevantes que mejoren la acción.
3. Ejercer una influencia en su entorno para alcanzar los objetivos deseados:
  - ✓ Comunicar con convicción las decisiones tomadas para lograr los objetivos del grupo.
  - ✓ Reconocer la contribución de los demás en el logro de los objetivos.

## 2.11. Competencias transversales UPV.

Finalmente para acabar este apartado de la “Situación actual del liderazgo” consideramos importante describir de forma genérica todas las competencias transversales que la UPV considera que un graduado debe adquirir.

Tal y como se ha dicho anteriormente, es de vital importancia que los jóvenes estudiantes adquieran diversas competencias transversales, entre las que destacamos fundamentalmente la capacidad de liderazgo, para que los alumnos puedan afrontar los desafíos de la sociedad en la que vivimos en las mejores condiciones. Esta competencia ayudará al alumnado a desarrollar una actitud activa a lo largo de toda su vida para su realización personal, profesional y social.

Un alumno titulado en GAP, al igual que todos los graduados, debe aprender una serie de competencias básicas, según las diferentes áreas de conocimiento de cada titulación, y unas competencias transversales comunes a todos los cursos impartidos en la UPV.

Según la normativa impuesta en la UPV, dichas competencias transversales, las cuales debe poseer cualquier egresado de la UPV son las citadas a continuación:

- ✓ CT1 → Compresión e integración: Demostrar la comprensión e integración del conocimiento tanto de la propia especialización como en otros contextos más amplios.
- ✓ CT2 → Aplicación del pensamiento práctico: Aplicar los conocimientos a la práctica, atendiendo a la información disponible, y estableciendo el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia.
- ✓ CT3 → Análisis y resolución de problemas: Analizar y resolver problemas de forma efectiva, identificando y definiendo los elementos significativos que lo constituyen.
- ✓ CT4 → Innovación, creatividad y emprendimiento: Innovar para responder satisfactoriamente y de forma original a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales con actitud emprendedora.
- ✓ CT5 → Diseño y proyecto: Diseñar, dirigir y evaluar una idea de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto.
- ✓ CT6 → Trabajo en equipo y liderazgo: trabajar y liderar equipos de forma efectiva para la consecución de objetivos comunes, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los mismos.
- ✓ CT7 → Responsabilidad ética y profesional: Actuar con responsabilidad ética y profesional ante uno mismo y los demás.

- ✓ CT8 → Comunicación efectiva: Comunicarse de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando adecuadamente los recursos necesarios y adaptándose a las características de la situación y la audiencia.
- ✓ CT9 → Pensamiento crítico: Desarrollar un pensamiento crítico interesándose por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios, tanto propios como ajenos.
- ✓ CT10 → Conocimiento de los problemas contemporáneos: conocimientos de los problemas contemporáneos.
- ✓ CT11 → Aprendizaje permanente: utilizar el aprendizaje de manera estratégica, autónoma y flexible, a lo largo de toda la vida, en función del objetivo perseguido.
- ✓ CT12 → Planificación y gestión del tiempo: Planificar adecuadamente el tiempo disponible y programar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, tanto académicos-profesionales como personales.
- ✓ CT13 → Instrumental específica: Capacidad para utilizar las técnicas, las habilidades y las herramientas actualizadas necesarias para la práctica de la profesión.

La UPV utiliza el código CT seguido de la numeración correspondiente para referirse a las competencias transversales. En este proyecto nos centramos en la “CT6: Trabajo en equipo y liderazgo”, y más concretamente en el liderazgo.

## 3. Metodología.

---

Este capítulo se dedica al diseño del cuestionario objeto de estudio de este trabajo para poder, posteriormente, determinar la situación actual en cuanto a la competencia de liderazgo de los egresados del grado de Gestión y Administración Pública.

Para poder llevar a cabo este estudio hemos dividido este apartado de “Metodología” en los siguientes subapartados.

### 3.1. Diseño de la encuesta.

La encuesta la define el Profesor García Ferrando (1992) como “Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (p.1). Por tanto la muestra escogida debe ser lo más representativa posible de toda la población en su conjunto.

La utilización de cuestionarios como medio de investigación es cada vez más frecuente. Gracias a su bajo coste, entre otros factores, se ha convertido en la técnica de recogida de información más utilizada en la actualidad.

Para llevar a cabo este proyecto se ha decidido emplear un cuestionario debido a que es la técnica de investigación y análisis que más se adecua a nuestros intereses. Se trata de la herramienta, de entre todas las posibles, que nos permite recoger de forma organizada todas las variables objeto de estudio. Siguiendo las recomendaciones de Martínez Olmo (2002) sobre como elaborar un cuestionario pasamos a explicar de forma detallada los pasos a seguir para llevar a cabo esta encuesta.

#### 3.1.1. Describir la información que se necesita.

Según Martínez Olmo (2002) es conveniente determinar con claridad qué tipo de información necesitamos y que personas formarán nuestra muestra. En base a esto podremos formular las preguntas necesarias y el estilo de estas, ya que según las personas que constituyan la muestra se utilizará un tipo de lenguaje u otro.

Tal y como se ha estudiado en la asignatura de “Marketing en el sector público”, impartida en el tercer curso del grado de GAP, el primer paso y más importante para diseñar un cuestionario es la definición del objetivo general y de los objetivos

específicos, es decir lo que se espera conseguir una vez pasado el cuestionario y realizada toda la investigación de campo precisa. Aplicando esta teoría a nuestro particular caso podemos argumentar que nuestro objetivo general es conocer la capacidad de liderazgo de los egresados en la titulación de GAP. Como objetivos específicos contamos con los siguientes:

- ✓ Objetivo 1º → Analizar si los alumnos de primer curso de GAP adquieren a lo largo de los cuatro años de aprendizaje, que integran el grado, la capacidad del liderazgo que impone la UPV como competencia transversal.
- ✓ Objetivo 2º → Analizar si los alumnos de cuarto curso de GAP adquieren la capacidad de expresión verbal que todo líder debe poseer.
- ✓ Objetivo 3º → Analizar el grado de creatividad y adaptación a los problemas del entorno.

A raíz de esto, las preguntas diseñadas en el cuestionario deben responder a los objetivos específicos establecidos anteriormente. Una vez establecido tanto el objetivo general como los específicos pasaremos a definir la muestra.

La población objeto del estudio de este trabajo serán los alumnos de primer y cuarto curso del grado de GAP de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

La muestra la forman los alumnos de primer y cuarto curso ya que, como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de este trabajo es analizar si los alumnos egresados en esta titulación han adquirido la competencia transversal CT6, es decir la competencia de la capacidad del liderazgo.

En cuanto a los tipos de encuesta o investigaciones de mercado destacamos cinco tipos:

- ✓ Personal: Es aquella encuesta que se realiza entre el encuestador y el encuestado de manera personal e individual. Este tipo de encuesta suele durar como máximo 30 minutos.
- ✓ Postal: en esta modalidad el encuestado recibe el cuestionario junto con la presentación y las instrucciones en forma de carta. Además también recibe un sobre franqueado para facilitar su contestación. Es necesario tener las direcciones postales actualizadas.

La encuesta postal presenta la ventaja de ser más económica al no ser necesario el encuestador y una desventaja es la baja probabilidad de contestación. Esta última suele oscilar entre el 10 y 15%.

- ✓ Telefónica: Es una encuesta personal que emplea como base el teléfono. Al igual que la encuesta postal es necesario tener actualizados los datos de los posibles encuestados.

La encuesta telefónica es una forma de obtener los datos de manera relativamente económica.

- ✓ On-line: en esta modalidad se pueden realizar encuestas con imágenes y sonidos. Sin embargo a veces puede suponer un problema al no conseguir de los correos electrónicos de los encuestados.
- ✓ Omnibús: se trata de un cuestionario multitemático, es decir, contiene preguntas de diversos temas. Es imprescindible utilizar las preguntas denominadas “cambio de tema”.

Dado que poseemos una población limitada, formada por los 154 alumnos matriculados en primer curso de GAP y 161 matriculados en cuarto curso, pasaremos a enviar los cuestionarios on-line para poder llegar al máximo número posible de encuestados y así obtener el menor error posible.

Estos datos han sido facilitados por la secretaría de la Facultad de ADE en el mes de julio del 2015. Así mismo, la encuesta ha sido enviada a los alumnos de primer curso mediante un correo electrónico (con un link directo al cuestionario facilitado por “EncuestaTick”) enviado desde la secretaría de ADE, debido a que no tenemos el acceso a los correos electrónicos de estos. Por otro lado, la encuesta correspondiente a los alumnos de cuarto curso también ha sido enviada mediante un link utilizando para ello el correo interno de la intranet.

### **3.1.2. Redactar las preguntas y escoger el tipo de preguntas.**

En esta fase se realiza el denominado “cuestionario previo”, diseñando las posibles preguntas en base a los objetivos específicos preestablecidos anteriormente. Este cuestionario no suele ser el definitivo, ya que se van realizando modificaciones según se estime conveniente hasta obtener el cuestionario definitivo.

Según Rivera Vilas (2004) las grandes ventajas de realizar el test del cuestionario inicial son las siguientes:

- ✓ Detectar preguntas mal redactadas.
- ✓ Detectar preguntas mal dirigidas, es decir efectuadas a quien no tiene la información o a quien la tiene pero no quiere facilitarla.
- ✓ Detectar olvidos importantes en las respuestas.
- ✓ Facilitar la fabulación y evaluación de las respuestas al permitir cerrar las respuestas en el cuestionario definitivo.

Las preguntas de dicho cuestionario piloto se suele someter a preguntas como “¿Se comprende?”, “¿Se puede responder?” o “¿Querrán responder?”. En nuestro caso, una vez diseñado dicho cuestionario piloto, este fue enviado a un grupo reducido de alumnos para detectar posibles errores en las preguntas.

### ***3.1.2.1. Preguntas de tipo socio-demográfico.***

Según (Martínez Olmo, 2002) este tipo de preguntas nos permiten describir globalmente al tipo de personas que han contestado este cuestionario y por tanto poder realizar análisis diferenciados de las contestaciones.

Las preguntas de edad, sexo, profesión, ocupación o estado civil, entre otras, forman este grupo de preguntas de tipo socio-demográficas. En algunas ocasiones, es mejor incluir este tipo de preguntas al final del cuestionario, sobre todo cuando los encuestados puedan sentir que se comprometen al responderlo (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

Como preguntas de tipo socio-demográfico, no hemos establecido ninguna pregunta ya que nuestro objetivo es conocer la capacidad de influencia adquirida durante los cuatro que dura el grado de GAP con independencia del sexo o el rango de edades.

### ***3.1.2.2. Determinar el tipo de preguntas.***

Entre el tipo de preguntas que podemos utilizar destacamos las preguntas cerradas y las preguntas abiertas. También podemos hacer mención a las preguntas semiabiertas, las preguntas de contacto, las preguntas filtros y finalmente las preguntas de control. El uso de cada una de ellas depende del tipo de investigación que se esté llevando a cabo, ya que cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que da lugar a que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente (Hernández et al., 2003).

Las preguntas cerradas son aquellas en las que se delimita las posibles respuestas de tal modo que los encuestados deben elegir una o varias de entre las diferentes categorías ofrecidas. Presentan la ventaja de que requieren menos esfuerzo para ser analizadas. Por el contrario presentan la desventaja de que la posible respuesta del encuestado no figure entre las respuestas preestablecida en el cuestionario. En las cuestiones cerradas se distingue las preguntas dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

Por el contrario, las preguntas abiertas son aquellas que nos ofrecen cierto campo libre para que el encuestado responda libremente sin opciones predeterminadas. Presentan la ventaja de que requieren menos tiempo para su elaboración pero al mismo tiempo requieren de mayor esfuerzo para ser analizadas.

Como hemos visto, cada tipo de preguntas tiene sus ventajas y desventajas, la elección de uno u otro tipo depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, el tiempo del que se dispone para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión (Hernández et al., 2003).

En nuestro caso todas las preguntas serán de tipo cerrado para poder analizar con más exactitud nuestros objetivos. Las quince preguntas que forma el cuestionario tienen cinco posibles respuestas que forman la siguiente escala:

1. Nunca.
2. Casi nunca.
3. A veces.
4. Casi siempre.
5. Siempre.

### ***3.1.2.3. Redacción de las preguntas.***

En la redacción de las cuestiones se debe tener en cuenta una serie de recomendaciones para poder diseñar un cuestionario de calidad y libre de ambigüedades. Según lo estudiado en Rivera Vilas (2004) las directrices básicas para redactar las preguntas de un cuestionario son las siguientes:

- ✓ Cuidar la presentación y la primera pregunta, para favorecer la colaboración en las respuestas y no predisponer inicialmente en contra al entrevistado.
- ✓ Agrupar las preguntas por temas, para no despistar al encuestado.
- ✓ Situar las preguntas fundamentales y las difíciles al principio (se aconseja en el primer tercio de la encuesta).
- ✓ Los datos personales (edad, renta, estudios, etc.) siempre deben preguntarse al final de la encuesta.
- ✓ Las preguntas deben redactarse de la manera más breve posible y evitando los cálculos del entrevistado.
- ✓ El lenguaje debe estar adecuado al entrevistado.
- ✓ Hay que evitar siempre las preguntas múltiples y con dobles negaciones.
- ✓ Es conveniente realizar preguntas de control (preguntando por un servicio o un anuncio público no existentes).
- ✓ La redacción de las preguntas debe hacerse de la manera más “neutra” posible, evitando palabras con connotaciones.
- ✓ Cuando la pregunta provoca la duda en el entrevistado, la tendencia es a responder “sí”, esta “utilización psicológica” del entrevistado puede ser consciente o inconsciente.

En cuanto a la cantidad de preguntas, y a modo de orientación, Martínez Olmo (2002) recomienda que no haya más de 30 preguntas, y que su cumplimentación no tome más de media hora.

### 3.1.3. Redactar un texto introductorio y las instrucciones.

Con el fin de motivar a los encuestados, los cuestionarios deben iniciarse con un breve texto que explique el objetivo o propósito del estudio, que haga alusión a lo inestimable de su colaboración y que les agradezca por haberse tomado el tiempo de responder el cuestionario, y que además, aluda a la relevancia del tema de la investigación (León y Montero, 2003; Martínez, 2002, Salkind, 1999).

Además, en este texto introductorio se debe garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Esto ayuda a ganar la confianza del encuestado y a facilitar que responda con más libertad (León y Montero, 2003; Martínez, 2002).

Igualmente, el cuestionario debe contener instrucciones claras y explícitas sobre cómo debe llenarse y devolverse (Hernández et al, 2003; Salkind, 1999). Las instrucciones son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los encuestados a quienes van dirigidas (Hernández et al., 2003).

### 3.1.4. Diseñar el aspecto formal del cuestionario.

Además de aplicar el sentido común y los criterios habituales de una correcta presentación, es recomendable seguir las siguientes sugerencias (Blaxter et al., 2000; León y Montero, 2003; Martínez, 2002; Salkind, 1999):

En cuanto a la presentación:

- ✓ Las preguntas y el cuestionario deben presentarse en un formato atractivo, profesional y fácil de entender.
- ✓ Todas las preguntas y páginas deben estar numeradas claramente.
- ✓ Es muy importante que una misma pregunta no quede dividida entre dos páginas.
- ✓ Los cuestionarios deben presentarse mecanografiados o impresos, de una manera clara y atractiva y usando una tipografía que sea legible.
- ✓ Al final del cuestionario se debe agradecer a los entrevistados e invitarlos a colaborar en el futuro con más comentarios y preguntas.

En cuanto a la longitud:

- ✓ El cuestionario debe ser y debe parecer corto. Para ello debe procurar no excederse en el número de preguntas ni ser redundante en los temas. Es útil presentar las preguntas agrupadas por temas y numeradas dentro de cada uno de ellos. El cuestionario parecerá más corto que si las numera todas correlativamente.

- ✓ En referencia al número de páginas que debe ocupar un cuestionario, se debe mantener un equilibrio entre estos dos criterios: dejar suficiente espacio para que sea fácil e incluso atractivo de leer y contestar; y ocupar el mínimo de páginas posible para que resulte más económico reproducir el cuestionario.

En cuanto al orden de las preguntas:

- ✓ Las preguntas deben estar ordenadas, de las fáciles a las difíciles y de lo general a lo específico. Esto ayuda a que el cuestionario sea y parezca fácil.

En cuanto al formato de las preguntas:

- ✓ Se deben incluir transiciones de un tema al siguiente.
- ✓ Se deben dar ejemplos si es necesario.

En cuanto al formato de las respuestas:

- ✓ Es mejor que las respuestas se señalen siempre de la misma forma a lo largo de todo el cuestionario: con una cruz, trazando un círculo en torno de la respuesta que el entrevistado juzga correcta o bien escribiendo en el espacio corencuestado.

En cuanto al tipo de aplicación:

- ✓ Si envía los cuestionarios por correo, adjunte una carta con sus datos personales, los objetivos de la encuesta y la dirección o el número telefónico de contacto.
- ✓ Si los cuestionarios se completan por teléfono o en una entrevista personal, preséntese primero, dé la dirección o el número de teléfono de contacto, en caso de que se lo pidan, y prepárese para responder a cuanto le pregunten sobre el cuestionario.

En cuanto a la precodificación:

- ✓ Cuando se utilizan preguntas cerradas, es posible codificar de antemano las alternativas de respuesta (asignándoles un valor numérico), e incluir esta precodificación en el cuestionario. Esto permite agilizar el procesamiento de los datos.

Una vez estudiados los pasos para elaborar un buen cuestionario según Martínez y siguiendo las recomendaciones estudiadas en la asignatura optativa de “Marketing en el sector público”, se pasa a diseñar el cuestionario objeto de estudio de esta investigación.

Este cuestionario, que figura en el Anexo A, está formado por quince preguntas estudiadas y diseñadas en base a los objetivos de este estudio, mencionado anteriormente.

## 4. Propuesta de mejora.

---

### 4.1. Trabajo de campo.

En cuanto al trabajo de campo, se han partido de dos encuestas iguales las cuales la primera de ellas se ha enviado, de forma electrónica, a los alumnos de primer curso de GAP y la segunda ha sido enviada a los alumnos que están terminando la carrera a espera de presentar su TFG correspondiente.

Para ello se ha utilizado el programa “EncuestaTick” que permite la formulación de encuestas según diferentes necesidades para posteriormente enviarlas a los individuos que forman la muestra de forma online (se explica de manera más detallada en el Anexo B: EncuestaTick.. Este programa nos permite ir recopilando los datos conformen los alumnos vayan accediendo y realizando la encuesta a través de un enlace por correo electrónico. Finalmente nos muestra los resultados, de manera anónima y confidencial, y nos elabora gráficos de dichos resultados.

Partiendo de una población finita de 154 individuos de primer curso y 161 alumnos de cuarto curso, hemos obtenido respuesta de 22 alumnos de primero y 34 alumnos de cuarto.

Finalmente, cuando se obtiene todos los resultados y estén analizados se procederá a la realización del informe de la encuesta y a la difusión de los resultados. Según se cita en el libro “Marketing para las administraciones públicas” (Rivera Vilas, 2004) es recomendable ajustar dicho informe a la ficha técnica propuesta por el Código Europeo de Buenas Prácticas en la realización de una encuesta propuesto por la Asociación Europea de Estudios de Mercado y Opinión, conocido como Código ESOMAR. Rivera Vilas (2004), en su libro, presenta un ejemplo del esquema de dicho informe según el código ESOMAR:

**Tabla 5:** *Esquema adecuado según el Código Europeo de Buenas prácticas en la realización de una encuesta.*

1. Índice.
2. Objetivos.
3. Metodología.
4. Resultados.
5. Resultados.
6. Anejos. Incluyendo siempre: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cuestionario integro.</li> <li>b. Ficha Técnica Encuesta.</li> <li>c. Cuadros y Figuras Complementarias.</li> </ol>

Fuente: (Rivera Vilas, 2004)

## 4.2. Análisis descriptivo de las preguntas.

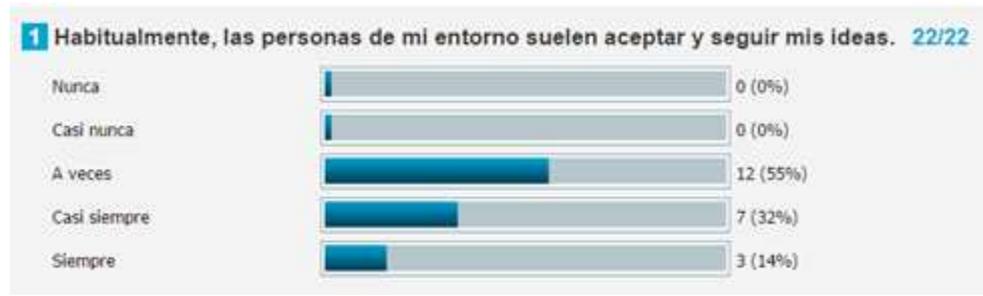
Como en todo cuestionario es imprescindible hacer un análisis detallado de todas las preguntas que forman dicho cuestionario para entender mejor el trabajo realizado y la finalidad de este. Por tanto a continuación se pasará a explicar las quince preguntas que componen nuestro cuestionario (cuestionario que figura en el Anexo A) y los resultados obtenidos una vez que los alumnos que forman nuestra muestra hallan contestado. En primer lugar se explicarán los resultados obtenido en primer curso y seguidamente los obtenidos por los alumnos de cuarto curso.

### 4.2.1. Análisis descriptivo del cuestionario realizado por los alumnos de primer curso.

- **Pregunta 1:** Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas.

En esta primera pregunta poco más de la mitad de los alumnos encuestados asegura que solo “A veces” las personas suelen seguir y aceptar sus ideas. Con un 32% aseguran que “Casi siempre” y con un 14% los encuestados aseguran que “Siempre” sus ideas y opiniones son seguidas como referencia por los demás.

Figura 1: Resultados obtenidos en la pregunta 1 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 2:** Habitualmente, tengo iniciativa y suelo proponer nuevas ideas y propuestas.

Tal y como se puede observar en la siguiente figura, en esta pregunta hubo diversidad de opiniones ya que el porcentaje total está distribuido entre todas las respuestas. El 36% considera que “A veces” tienen la iniciativa y suelen proponer ideas nuevas. Casi el 30% considera que “Nunca” o “Casi nunca” tienen esta capacidad. Y finalmente el 27% y el 9% aseguran que “Casi siempre” y “Siempre”, respectivamente, suelen tener iniciativa propia y proponer nuevas ideas.

Figura 2: Resultados obtenidos en la pregunta 2 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 3:** Tengo facilidad y soltura en la expresión verbal.

El 55% de los alumnos de primer curso consideran que solo “A veces” tienen facilidad en la expresión verbal. Con casi la mitad menos de diferencia consideran que “Casi

siempre” tienen esta habilidad. El 9% afirman que “Siempre” y el 10% aseguran que “Nunca” o “Casi nunca” poseen esta soltura en la expresión verbal.

Figura 3: Resultados obtenidos en la pregunta 3 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 4:** Me agrada organizar nuevas actividades.

Al igual que las preguntas anteriores la respuesta que obtuvo más puntos fue “A veces” con un 41%. Seguidamente, las respuestas “Casi nunca” y “Siempre” obtuvieron un 23% cada una. Por último el 14% restante afirma que “Casi siempre” les agrada organizar nuevas actividades.

Figura 4: Resultados obtenidos en la pregunta 4 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 5:** Tomo decisiones teniendo en cuenta las causas y consecuencias que suponen.

El 45% de los alumnos encuestados aseguran que “Casi siempre” toman decisiones teniendo en cuenta las causas y consecuencias que suponen. Solo una persona afirma que “Nunca” tiene en cuenta las consecuencias de sus decisiones. Sin embargo, el 36% de los encuestados afirman que “Siempre” piensan en lo que sus decisiones van a suponer en los demás.

Figura 5: Resultados obtenidos en la pregunta 5 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.

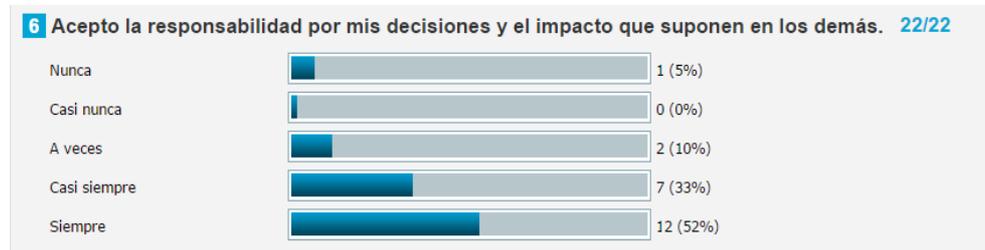


Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 6:** Acepto la responsabilidad por mis decisiones y el impacto que suponen en los demás.

El 52% de los alumnos encuestados aseguran que "Siempre" acepta la responsabilidad por todas las decisiones que toman y por consiguiente las consecuencias que ello supone en los demás. Un 33% considera que "Casi siempre" y un 10% que solo "A veces". El 5% restante afirman que "Nunca" acepta dicha responsabilidad.

Figura 6: Resultados obtenidos en la pregunta 6 del cuestionario realizado por los alumnos de 1º.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 7:** Tengo interés en las opiniones y propuestas de mis compañeros.

El 50% de los encuestados aseguran que "Siempre" muestran interés en las opiniones y propuestas de sus compañeros. Un 27% considera que "Casi siempre" y un 14% asegura que solo "A veces". El 9% asegura que "Casi nunca" tiene interés en sus compañeros.

Figura 7: Resultados obtenidos en la pregunta 7 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 8:** Intento conocer en profundidad a mis compañeros, sus virtudes y sus defectos.

Tal y como se ilustra en la siguiente figura, el 45% de los encuestados votaron que solo "A veces" se preocupan en conocer en profundidad a sus compañeros. El 18% asegura que "Casi siempre" y el 27% que "Siempre" se preocupa en conocer las virtudes y defectos de sus compañeros para poder liderar y por tanto dirigir de manera eficaz el equipo de trabajo correspondiente.

Figura 8: Resultados obtenidos en la pregunta 8 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.

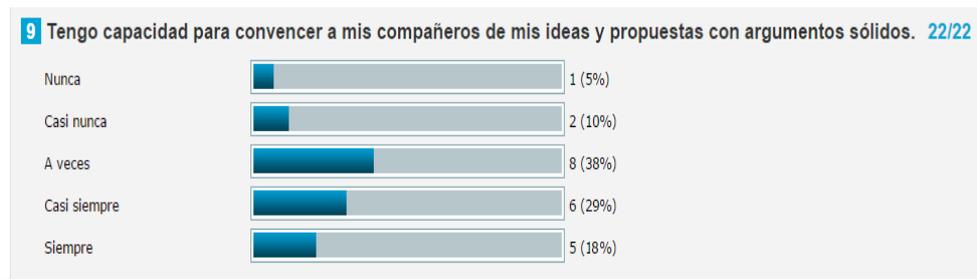


Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 9:** Tengo capacidad para convencer a mis compañeros de mis ideas y propuestas con argumentos sólidos.

Tal y como se puede observar en la siguiente figura el 38% afirma que "A veces" posee esa capacidad de convencer a sus compañeros. El 29% considera que "Casi siempre" utiliza argumentos sólidos para convencer de sus ideas y el 18% afirma que "Siempre" posee esa capacidad.

**Figura 9:** Resultados obtenidos en la pregunta 9 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 10:** Mis compañeros me consideran un modelo a seguir.

Solo el 9% de los encuestados asegura que “Siempre” son considerados un modelo a seguir por sus compañeros. Casi el 60% afirman que solo “A veces” y el 23% que “Casi siempre”. El 10% restante considera que “Nunca” o “Casi nunca” sus compañeros los toman como modelo de referencia.

**Figura 10:** Resultados obtenidos en la pregunta 10 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 11:** Soy capaz de plantear discusiones entre mis compañeros sobre temas de actualidad (noticias, deportes etc.)

En este caso poco más del 40% de los encuestados considera que “A veces” son capaces de plantear discusiones sobre diversos temas de actualidad. Casi el 20% considera que “Casi siempre” y el 27% asegura que “Siempre” logran que sus compañeros comiencen un debate.

Figura 11: Resultados obtenidos en la pregunta 11 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 12:** Consigo motivar a mis compañeros en situaciones difíciles.

Tal y como se ha dicho anteriormente todo líder debe ser capaz de motivar a su equipo de trabajo o compañeros. En este caso un poco menos del 20% de los encuestados considera que solo “A veces” son capaces de motivar a sus compañeros. El 40%, aproximadamente, considera que “Casi siempre” y el 32% asegura que “Siempre” consiguen motivar a los demás en las situaciones más difíciles.

Figura 12: Resultados obtenidos en la pregunta 12 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.

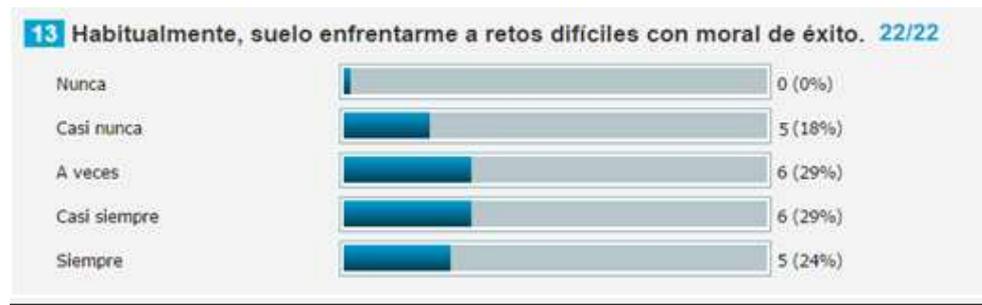


Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 13:** Habitualmente, suelo enfrentarme a retos difíciles con moral de éxito.

El 24% de los alumnos encuestados aseguran que “Siempre” se enfrentan a los retos más difíciles con moral de éxito. El 29% afirma que “Casi siempre” y otro 29% que solo “A veces”. Finalmente, el 18% restante asegura que “Casi nunca” posee una actitud positiva frente a retos complicados.

Figura 13: Resultados obtenidos en la pregunta 13 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 14:** Trabajo duro para mejorar mi conocimiento día a día.

El 41% de los encuestados afirma que “Siempre” trabaja dura para mejorar sus conocimientos. El 27% asegura que “Casi siempre” y otro 27% asegura que solo “A veces” intenta ampliar sus conocimientos. El 5% restante nunca se esfuerza en adquirir más conocimiento.

Figura 14: Resultados obtenidos en la pregunta 14 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 15:** Tengo confianza en mis posibilidades como líder.

En esta última pregunta realizada por los alumnos de primer curso de GAP podemos observar que el 32% asegura que tiene confianza en sus posibilidades como líder. El 23% considera que “Casi siempre” y el 36% que solo “A veces” cree en sus posibilidades como líder. Los alumnos restante que conforman nuestra muestra aseguran que “Casi nunca” tienen confianza en sí mismos para ser líder.

Figura 15: Resultados obtenidos en la pregunta 15 del cuestionario realizado por los alumnos de 1°.



Fuente: EncuestaTick.

#### 4.2.2. Análisis descriptivo del cuestionario realizado por los alumnos de cuarto curso.

- **Pregunta 1:** Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas.

En esta primera pregunta podemos observar que el 47% de alumnos han contestado “A veces”. Con muy poca diferencia le sigue que “Casi siempre” las personas del entorno correspondiente suelen aceptar y seguir sus ideas. Con una muestra de 34 personas solo un alumno asegura que “Casi nunca” suelen aceptar sus ideas y opiniones.

Figura 16: Resultados obtenidos en la pregunta 1 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.

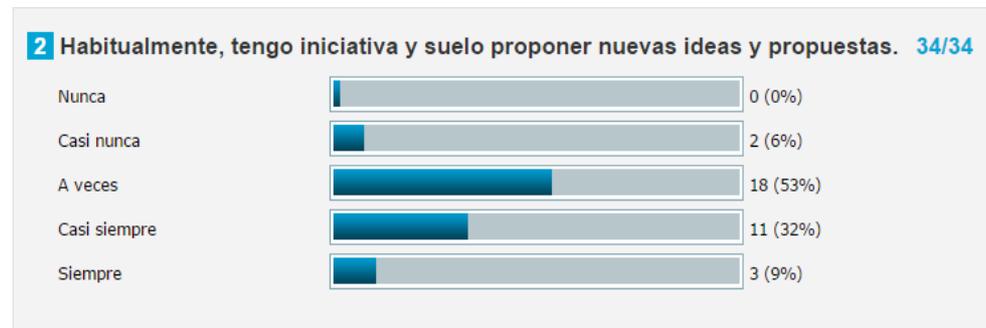


Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 2:** Habitualmente, tengo iniciativa y suelo proponer nuevas ideas y propuestas.

El 53% de los alumnos que contestaron el cuestionario aseguran que “A veces” son creativos y tienen la iniciativa. Con un 32%, los encuestados consideran que “Casi siempre” suelen proponer nuevas ideas y propuestas. El 9% está seguro de que “Siempre” tienen la iniciativa en nuevas actividades.

Figura 17: Resultados obtenidos en la pregunta 2 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 3:** Tengo facilidad y soltura en la expresión verbal.

El 12% de los encuestados asegura que “Siempre” tienen una buena expresión verbal y no tienen dificultad para comunicarse. Sin embargo, al igual que las preguntas comentadas anteriormente, la respuesta que ha obtenido un mayor porcentaje ha sido “A veces” con un 49%. Finalmente, con un 36% los alumnos contestaron que “Casi siempre” poseen esta habilidad.

Figura 18: Resultados obtenidos en la pregunta 3 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 4:** Me agrada organizar nuevas actividades.

Cerca del 20% de los encuestados contestaron que siempre les gusta organizar nuevas tareas. Seguidamente, un 39% afirma que “Casi siempre” y con un 3% y 9%, respectivamente contestaron que “Nunca” y “Casi nunca”.

Figura 19: Resultados obtenidos en la pregunta 4 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 5:** Tomo decisiones teniendo en cuenta las causas y consecuencias que suponen.

Tal y como se puede ver en el siguiente gráfico, las respuestas “A veces”, “Casi siempre” y “Siempre” presentaron un 30% cada una. El 10% restante afirman que “Casi nunca” toma decisiones tomando en cuenta las consecuencias que supone.

Figura 20: Resultados obtenidos en la pregunta 5 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.

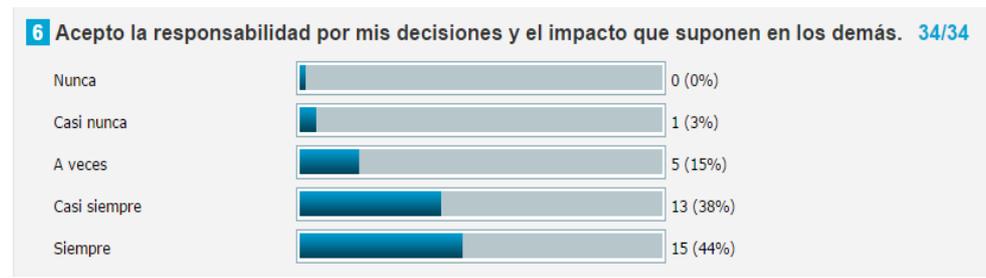


Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 6:** Acepto la responsabilidad por mis decisiones y el impacto que suponen en los demás.

La respuesta “Siempre” obtuvo una mayoría de votos. Como se puede ver en la siguiente figura, el 44% de los encuestados contestaron esta última opción. Con muy poca diferencia le sigue, con un 38%, la opción de “Casi siempre”. Solo un 3% contesto que “Casi nunca” acepta la responsabilidad por sus actos y por tanto el impacto que supone en los demás.

**Figura 21:** Resultados obtenidos en la pregunta 6 del cuestionario realizado por los alumnos de 4º.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 7:** Tengo interés en las opiniones y propuestas de mis compañeros.

Al igual que la pregunta 6, en esta la mayoría contestaron la opción “Siempre”. Seguidamente con un 33%, la opción más contestada fue “Casi siempre” y con un 3% los alumnos aseguran que “Casi nunca” les interesan las opiniones y propuestas de sus compañeros.

**Figura 22:** Resultados obtenidos en la pregunta 7 del cuestionario realizado por los alumnos de 4º.



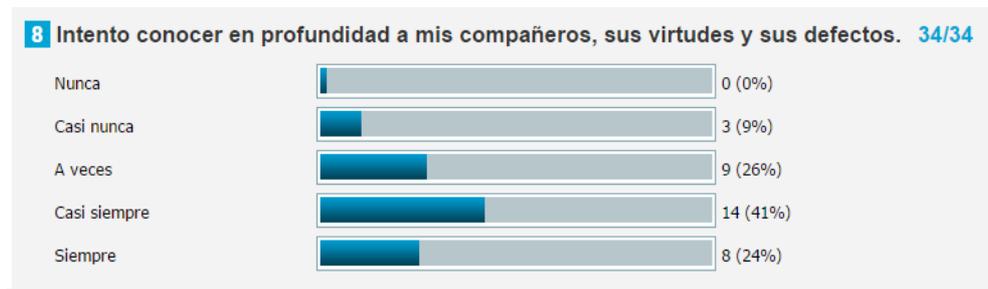
Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 8:** Intento conocer en profundidad a mis compañeros, sus virtudes y sus defectos.

En esta cuestión, casi la mitad de los encuestados contestaron que “Casi siempre” intentan conocer el entorno en el que trabajan, es decir a sus compañeros. Como se ha comentado anteriormente, esta cualidad es de vital importancia para ser un buen líder.

Con un 26% y 24% les siguen las opciones de “A veces” y “Siempre” respectivamente. Solo el 9% contestó que “Casi nunca” les interesa conocer a sus compañeros de trabajo.

Figura 23: Resultados obtenidos en la pregunta 8 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 9:** Tengo capacidad para convencer a mis compañeros de mis ideas y propuestas con argumentos sólidos.

Casi el 50% de los encuestados asegura que “Casi siempre” suele utilizar argumentos sólidos para convencer a los demás de sus ideas y propuestas. Con muy poca diferencia, con un 40% aproximadamente los alumnos afirman que solo “A veces” poseen esa capacidad de convencer de sus ideas a los demás. El 6% asegura que “Nunca” o “Casi nunca” posee esa capacidad.

Figura 24: Resultados obtenidos en la pregunta 9 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.

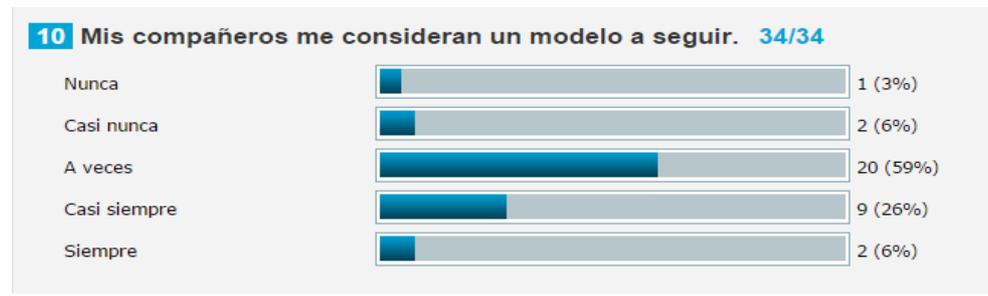


Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 10:** Mis compañeros me consideran un modelo a seguir.

Más de la mitad de los encuestados consideran que no son siempre un modelo a seguir por sus compañeros. Estos aseguran que lo son solo “A veces”. Por el contrario, más del 30% considera que “Siempre” o “Casi siempre” sus compañeros los toman como referencia.

Figura 25: Resultados obtenidos en la pregunta 10 del cuestionario realizado por los alumnos de 4º.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 11:** Soy capaz de plantear discusiones entre mis compañeros sobre temas de actualidad (noticias, deportes etc.)

Con un 40% y un 36%, los alumnos encuestados contestaron que “A veces” y “Siempre”, respectivamente, suelen plantear discusiones entre sus compañeros. Sin embargo, solo el 15% asegura que “Siempre” es capaz de conseguir discusiones de este tipo.

Figura 26: Resultados obtenidos en la pregunta 11 del cuestionario realizado por los alumnos de 4º.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 12:** Consigo motivar a mis compañeros en situaciones difíciles.

Aproximadamente el 50% de los encuestados afirma que “Casi siempre” consigue motivar a sus compañeros en los momentos más difíciles. Con un porcentaje un poco menor afirman que solo “A veces” consiguen motivarlos. Solo el 15% considera que “Siempre” consiguen dar esperanza a los suyos a pesar de la dificultad de la situación.

Figura 27: Resultados obtenidos en la pregunta 12 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.

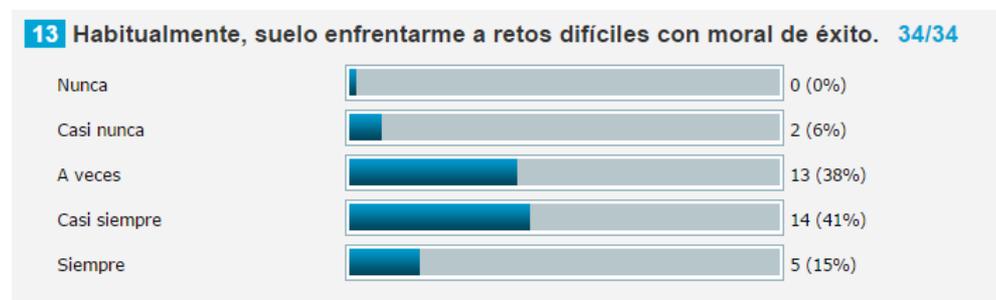


Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 13:** Habitualmente, suelo enfrentarme a retos difíciles con moral de éxito.

Al igual que la pregunta anterior, el 15% de los encuestados consideran que “Siempre” suele enfrentarse a retos difíciles con actitud positiva. Como máxima puntuación de esta pregunta se obtuvo un 41%, los cuales consideran que “Casi siempre” presentan moral de éxitos frente a este tipo de retos. Con una puntuación media (38%) los alumnos contestaron la opción de “A veces”.

Figura 28: Resultados obtenidos en la pregunta 13 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 14:** Trabajo duro para mejorar mi conocimiento día a día.

Tal y como se puede observar en la siguiente figura, el 35% de los alumnos afirman que solo “A veces” trabajan diariamente para ampliar sus conocimientos. Con un 33% consideran que “Siempre” se esfuerzan con la finalidad de adquirir dichos conocimientos.

Figura 29: Resultados obtenidos en la pregunta 14 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.



Fuente: EncuestaTick.

- **Pregunta 15:** Tengo confianza en mis posibilidades como líder.

En esta última pregunta podemos observar que la mayoría de los alumnos encuestados obtuvieron una puntuación media al contestar que solo “A veces” tienen confianza en sus posibilidades como líder. El 32% considera que “Casi siempre” tienen confianza en sí mismo y 12% aseguran que “Siempre” tienen confianza en sus posibilidades como líder. Ningún alumno que conforma nuestra muestra considera que no tiene habilidades de líder.

Figura 30: Resultados obtenidos en la pregunta 15 del cuestionario realizado por los alumnos de 4°.



Fuente: EncuestaTick.

### 4.3. Comparación de resultados obtenidos en ambas muestras.

Para poder entender mejor los resultados hemos elaborado una tabla para cada pregunta con los respectivos porcentajes obtenidos en los dos cuestionarios realizados por los alumnos de GAP. Cabe recordar que existe un margen de error ya que no se parte del mismo número de muestra en cada encuesta.

- **Pregunta 1:** Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas.

Tal y como se puede observar en la siguiente tabla, los porcentajes obtenidos en ambas encuestas no presentan grandes diferencias. En la respuesta “A veces” se puede apreciar casi un 10% de diferencia. Sin embargo, el mayor porcentaje (un 55%) corresponde a los alumnos de primer curso. En la respuesta “Siempre” se ha obtenido el mismo resultado con un 1% más en los alumnos de cuarto curso.

Tabla 6: Comparación de resultados de la pregunta 1.

Pregunta 1	% Obtenidos en 1ºCurso	% Obtenidos en 4ºCurso
Nunca	0%	0%
Casi nunca	0%	3%
A veces	55%	47%
Casi siempre	32%	35%
Siempre	14%	15%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 2:** Habitualmente, tengo iniciativa y suelo proponer nuevas ideas y propuestas.

Con casi un 20% más, los alumnos de cuarto curso consideran que solo “A veces” tienen iniciativa y proponen ideas y propuestas nuevas. Con mayor porcentaje, los

alumnos de primero aseguran que “Casi nunca” y con un 9% ambos cursos consideran que “Siempre”.

*Tabla 7: Comparación de resultados de la pregunta 2.*

<b>Pregunta 2</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	5%	0%
<b>Casi nunca</b>	23%	6%
<b>A veces</b>	36%	53%
<b>Casi siempre</b>	27%	32%
<b>Siempre</b>	9%	9%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 3:** Tengo facilidad y soltura en la expresión verbal.

Exceptuando las dos últimas respuestas, en las demás se ha obtenido mayor puntuación en el primer cuestionario pasado, es decir en los alumnos de primer curso. Con un 3% más de diferencia los alumnos egresados de GAP aseguran que “Siempre” poseen la capacidad de expresión verbal.

Tabla 8: Comparación de resultados de la pregunta 3.

Pregunta 3	% Obtenidos en 1°Curso	% Obtenidos en 4°Curso
Nunca	5%	0%
Casi nunca	5%	3%
A veces	55%	49%
Casi siempre	27%	36%
Siempre	9%	12%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 4:** Me agrada organizar nuevas actividades.

Tabla 9: Comparación de resultados de la pregunta 4.

Pregunta 4	% Obtenidos en 1°Curso	% Obtenidos en 4°Curso
Nunca	0%	3%
Casi nunca	23%	9%
A veces	41%	31%
Casi siempre	14%	39%
Siempre	23%	18%

Fuente: Elaboración propia.

Con un 5% más de diferencia los alumnos de primero consideran que “Siempre” les agrada organizar nuevas actividades. A pesar de que representa una diferencia muy pequeña podemos decir que a los alumnos de primero les agrada en mayor medida organizar nuevas actividades. Se llega a las mismas conclusiones en las respuestas “Casi

nunca” y “A veces”, ya que se obtiene mayor porcentaje en los resultados de las encuestas realizadas en primer curso de GAP.

Sin embargo casi el 40% de los encuestados en cuarto curso asegura que “Casi siempre” les agrada organizar nuevas tareas frente al 14% de los encuestados en primer curso.

- **Pregunta 5:** Tomo decisiones teniendo en cuenta las causas y consecuencias que suponen.

La mayor diferencia a la que se puede hacer mención en esta pregunta corresponde a las respuestas “A veces” y “Casi siempre”. En la primera se puede apreciar una diferencia del 16% más en los porcentajes obtenidos en cuarto curso. En la segunda también se puede apreciar una diferencia del 15% pero en esta respuesta los alumnos de primer curso obtuvieron mayor porcentaje. Con un 6% más de diferencia podemos decir que el 36% de los alumnos encuestados en primer curso “Siempre” tienen en cuenta las causas y las consecuencias de las decisiones que toman.

**Tabla 10: Comparación de resultados de la pregunta 5.**

<b>Pregunta 5</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	5%	0%
<b>Casi nunca</b>	0%	10%
<b>A veces</b>	14%	30%
<b>Casi siempre</b>	45%	30%
<b>Siempre</b>	36%	30%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 6:** Acepto la responsabilidad por mis decisiones y el impacto que suponen en los demás.

El 52% de los encuestados de primer curso asegura que “Siempre” acepta la responsabilidad por sus decisiones. Frente a esto, el 44% de los alumnos encuestados en

cuarto curso asegura lo mismo. Solo el 10% de los alumnos recién ingresados consideran que “A veces” se hacen responsables por sus decisiones. Frente a esto, el 15% de los alumnos egresados consideran lo mismo.

**Tabla 11: Comparación de resultados de la pregunta 6.**

<b>Pregunta 6</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	5%	0%
<b>Casi nunca</b>	0%	3%
<b>A veces</b>	10%	15%
<b>Casi siempre</b>	33%	38%
<b>Siempre</b>	52%	44%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 7:** Tengo interés en las opiniones y propuestas de mis compañeros.

Tal y como muestra la Tabla 12, los porcentajes más altos obtenidos en cuarto curso respecto a los de primero se presentan en las respuestas “A veces” y “Casi siempre”. Sin embargo, los alumnos recién ingresados al grado GAP aseguran con mayor porcentaje (con un 50%) a los egresados que “Siempre” muestran interés por las opiniones y propuestas de sus compañeros.

Tabla 12: Comparación de resultados de la pregunta 7.

Pregunta 7	% Obtenidos en 1°Curso	% Obtenidos en 4°Curso
Nunca	0%	0%
Casi nunca	9%	3%
A veces	14%	26%
Casi siempre	27%	33%
Siempre	50%	38%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 8:** Intento conocer en profundidad a mis compañeros, sus virtudes y sus defectos.

Tabla 13: Comparación de resultados de la pregunta 8.

Pregunta 8	% Obtenidos en 1°Curso	% Obtenidos en 4°Curso
Nunca	5%	0%
Casi nunca	5%	9%
A veces	45%	26%
Casi siempre	18%	41%
Siempre	27%	24%

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la pregunta anterior, los alumnos de primero consideran, con un 3% más que “Siempre” se preocupan en conocer a sus compañeros para crear un ámbito de

trabajo más cómodo. Sin embargo, se ha obtenido mayor porcentaje por parte de los alumnos de cuarto en las respuestas “A veces” y “Casi siempre”. Ningún alumno de cuarto curso considera que “Nunca” se preocupa por conocer a sus compañeros. Frente a esto el 5% de los encuestados en primer curso considera que “Nunca” intenta conocer a sus compañeros.

- **Pregunta 9:** Tengo capacidad para convencer a mis compañeros de mis ideas y propuestas con argumentos sólidos.

En esta pregunta podemos observar que en las respuestas más negativas, por decirlo así, (haciendo referencia con ellas a las respuestas de “Nunca” y “Casi nunca”) los alumnos encuestad en primer curso obtuvieron mayores porcentajes que los de cuarto curso. Por otro lado, aproximadamente el 15% más de los alumnos de cuarto consideran que “Casi siempre” poseen la capacidad de utilizar argumentos sólidos para convencer a sus compañeros de trabajo. Por último, el 18% de los alumnos de primer curso, frente al 10% de cuarto curso, aseguran que poseen esta última capacidad.

*Tabla 14: Comparación de resultados de la pregunta 9.*

<b>Pregunta 9</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	5%	3%
<b>Casi nunca</b>	10%	3%
<b>A veces</b>	38%	39%
<b>Casi siempre</b>	29%	45%
<b>Siempre</b>	18%	10%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 10:** Mis compañeros me consideran un modelo a seguir.

El 59% de los encuestados, en ambas encuestas, consideran que sus compañeros los toman como referencia a seguir. Con un 26%, los alumnos egresados consideran que

“Casi siempre” y con un 6% consideran que “Siempre”. Frente a esto, se obtiene un 23% y un 9% respectivamente en las encuestas realizadas en primer curso.

Tabla 15: Comparación de resultados de la pregunta 10.

Pregunta 10	% Obtenidos en 1°Curso	% Obtenidos en 4°Curso
Nunca	5%	3%
Casi nunca	5%	6%
A veces	59%	59%
Casi siempre	23%	26%
Siempre	9%	6%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 11:** Soy capaz de plantear discusiones entre mis compañeros sobre temas de actualidad (noticias, deportes etc.)

Con casi un doble de porcentaje, los alumnos de primero aseguran que “Siempre” son capaces de plantear discusiones sobre diversos temas de actualidad entre sus compañeros. Justo al contrario pasa con la respuesta “Casi siempre”, es decir con un 36% los alumnos de cuarto aseguran que “Casi siempre” poseen esa capacidad. Casi el mismo porcentaje (aproximadamente el 40%) se obtuvo en la respuesta “A veces” en ambas encuestas.

**Tabla 16: Comparación de resultados de la pregunta 11.**

<b>Pregunta 11</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	5%	0%
<b>Casi nunca</b>	9%	9%
<b>A veces</b>	41%	40%
<b>Casi siempre</b>	18%	36%
<b>Siempre</b>	27%	15%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 12:** Consigo motivar a mis compañeros en situaciones difíciles.

**Tabla 17: Comparación de resultados de la pregunta 12.**

<b>Pregunta 12</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	0%	0%
<b>Casi nunca</b>	9%	0%
<b>A veces</b>	18%	40%
<b>Casi siempre</b>	41%	45%
<b>Siempre</b>	32%	15%

Fuente: Elaboración propia.

En ambas encuestas, ningún alumno considera que “Nunca” consigue motivar a sus compañeros. De igual manera ningún alumno de cuarto considera que “Casi nunca” posee esta habilidad.

La diferencia más significativa encontrada en esta pregunta se presenta en la tercera respuesta (“A veces”). Con un porcentaje más del doble, los estudiantes de cuarto curso respondieron que “A veces” consiguen motivar a sus compañeros en los momentos más difíciles. El 32% de los encuestados en primero aseguran que “Siempre” consiguen motivar a sus compañeros.

- **Pregunta 13:** Habitualmente, suelo enfrentarme a retos difíciles con moral de éxito.

Las diferencias más importantes que se observan en esta pregunta se pueden apreciar en las respuestas “Casi nunca” y “Casi siempre”. En la primera, los estudiantes de primer curso consideran con mayor porcentaje que “Casi nunca” suelen enfrentarse a retos difícil con moral de éxito. En la segunda, los alumnos de cuarto aseguran, con casi un doble de puntuación, que “Casi siempre” se enfrenta a dichos retos con actitud positiva.

Al igual que en casi todas las preguntas comentadas anteriormente, se obtiene mayor porcentaje en las encuestas realizadas por los alumnos recién ingresados en GAP en la respuesta “Siempre”.

*Tabla 18: Comparación de resultados de la pregunta 13.*

Pregunta 13	% Obtenidos en 1ºCurso	% Obtenidos en 4ºCurso
Nunca	0%	0%
Casi nunca	18%	6%
A veces	29%	38%
Casi siempre	29%	41%
Siempre	24%	15%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 14:** Trabajo duro para mejorar mi conocimiento día a día.

Con un 8% más, los alumnos encuestados en primero consideran que “Siempre” trabajan duro para mejorar su conocimiento. Y con un 8% menos, estos consideran que solo “A veces” se esfuerzan en adquirir mayor conocimiento.

**Tabla 19: Comparación de resultados de la pregunta 14.**

<b>Pregunta 14</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	5%	0%
<b>Casi nunca</b>	0%	6%
<b>A veces</b>	27%	35%
<b>Casi siempre</b>	27%	26%
<b>Siempre</b>	41%	33%

Fuente: Elaboración propia.

- **Pregunta 15:** Tengo confianza en mis posibilidades como líder.

Esta pregunta constituye una de las más importantes del cuestionario ya que tal y como se ha estudiado anteriormente todo líder debe poseer, entre otras cosas, confianza en sí mismo. De esto dependerá que se consiga motivar, con mayor seguridad, a sus respectivos seguidores.

Tal y como se puede observar en la *Tabla 20*, en las dos primeras respuestas se obtuvo un mismo porcentaje en ambas encuestas (0% y 9% respectivamente). Frente al 47% de los alumnos de cuarto curso, el 36% de los estudiantes de primero aseguran que solo “A veces” tiene confianza en sus posibilidades como líder. Con un 10% más de diferencia, los encuestados en primero aseguran que “Siempre” creen en sus posibilidades.

*Tabla 20: Comparación de resultados de la pregunta 15.*

<b>Pregunta 15</b>	<b>% Obtenidos en 1°Curso</b>	<b>% Obtenidos en 4°Curso</b>
<b>Nunca</b>	0%	0%
<b>Casi nunca</b>	9%	9%
<b>A veces</b>	36%	47%
<b>Casi siempre</b>	23%	32%
<b>Siempre</b>	32%	12%

**Fuente: Elaboración propia.**

## 5. Conclusiones.

---

Nuestro principal objetivo, tal y como se menciona en la “Introducción”, era conocer la capacidad de liderazgo que posee un alumno egresado de GAP y por lo tanto poder determinar, a raíz de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas por los alumnos de primero y los alumnos de cuarto, si realmente los alumnos adquieren esta capacidad a lo largo de los cuatro años de grado. Una vez realizado todo el trabajo llegamos a las siguientes conclusiones.

### 5.1. Conclusiones sobre el liderazgo en la educación actual.

Tras realizar todo el análisis de la situación actual podemos afirmar que la competencia del liderazgo supone, cada vez en mayor medida, una capacidad de vital importancia en todos los ámbitos estudiados.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, esta competencia supone una de las prioridades de las agendas políticas de la OCDE en todos los niveles de la educación. Es decir, no solo se trata de una habilidad que se aprende a partir del primer año de grado sino que desde niños se les forma para que adquieran cierto grado de liderazgo. En cuanto a si el líder nace o se hace, podemos asegurar que no solo se trata de una capacidad innata, es decir que únicamente son líderes aquellas personas que nacen con esa capacidad, sino que se trata de una competencia que se puede adquirir tanto de nacimiento como con la experiencia y el aprendizaje continuo.

Sin embargo, tras realizar todo el estudio podemos asegurar que el término de liderazgo se ha tratado más en el ámbito empresarial por la tendencia de ligar esta competencia con la productividad a nivel empresarial. Afortunadamente esta situación está cambiando ya que con el paso del tiempo se le está dando mayor importancia al liderazgo en el ámbito educativo.

Actualmente esta capacidad es una de las competencias transversales de la universidad. Por tanto es una necesidad o incluso una obligación formar a los alumnos de tal manera que adquieran esta competencia.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente consideramos que se debería trabajar más esta competencia en el ámbito escolar (refiriéndonos con esto a la educación primaria y la educación secundaria) ya que en dicho ámbito es donde se adquieren los mayores conocimientos y las bases más sólidas en la actitud de cualquier persona.

## **5.2. Conclusiones sobre la capacidad de liderazgo en los alumnos de GAP.**

En este apartado abordaremos las conclusiones extraídas de la propuesta de mejora expuesta en este trabajo, es decir las referidas al diseño y análisis de datos del cuestionario. Por lo que se refiere al diseño, nos hemos basado en las preguntas del cuestionario diseñado por Ávila de Encío (s.f) bajo el nombre de “Cuestionario para valorar la capacidad de liderazgo”.

Una vez realizado todo el trabajo de campo y analizados todos los datos obtenidos podemos resumir y concluir de la siguiente manera:

Respecto a los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados por los alumnos de primer curso podemos asegurar que la respuesta más votada en las quince preguntas que forman el cuestionario fue “A veces”, con excepción de algunas en las cuales las respuestas más votadas fueron otras. Como segunda opción más votada por los alumnos nos encontramos la respuesta de “Siempre”. En todas las preguntas, exceptuando la pregunta número 1, algunos de los alumnos encuestados contestaron las opciones de “Nunca” y “Casi nunca”, obteniendo siempre un porcentaje en estas respuestas. Esto quiere decir que la capacidad de liderazgo de los alumnos recién ingresados en el grado de GAP en el año 2015 es media. Poseen cierto nivel de esta competencia adquirida durante los años de aprendizaje anteriores a la etapa universitaria, sin embargo, les queda mucho por aprender para llegar a ser auténticos líderes.

En cuanto a los resultados obtenidos en la segunda encuesta (es decir, los cuestionarios enviados a los alumnos de cuarto curso del grado de GAP), al igual que en el encuesta anterior, la respuesta con más puntuación fue “A veces”. Seguidamente, la opción más respondida fue “Casi siempre”. En cuanto a las respuestas de “Nunca” y “Casi nunca” hemos podido observar que han obtenido menos porcentaje que en el cuestionario de primer curso. Esto quiere decir, como era de esperar, que el nivel de liderazgo en los alumnos de cuarto curso del grado de GAP es superior. A pesar de esto podemos afirmar, basándonos en los resultados obtenidos en ambas encuestas, que los alumnos egresados de GAP no adquieren realmente la competencia transversal del liderazgo en los niveles establecidos por la UPV. Tal y como se menciona a continuación, investigar cuales son las causas por las cuales los alumnos no adquieren esta competencia, objeto de estudios de este trabajo, se encuentra fuera de los límites establecidos para este proyecto.

## **5.3. Posibles líneas de acción futuras.**

Toda investigación o estudio implica tener que establecer unos límites o restricciones al trabajo de campo realizado. Debido a esto hemos establecido unos objetivos y nos

hemos limitado a cumplirlos. A lo largo de este proceso de estudio, hemos ido descubriendo aspectos relacionados de gran importancia que no hemos podido analizar en profundidad debido a que no forman parte de los objetivos específicos de este trabajo.

Hemos considerado de vital importancia dejar constancia en este apartado de todos esos aspectos que no hemos podido abordar pero que constituyen posibles líneas de acción en posteriores investigaciones. Estos posibles ámbitos de investigación, que complementarían este TFG, serían los siguientes:

- ✓ Realizar un análisis detallado para poder conocer la causa o causas por las que los alumnos del grado de GAP no adquieran la capacidad de liderazgo como se debería en los cuatro años de carrera. Posteriormente se estudiará e investigará posibles acciones para mejorar dicha competencia transversal en los estudiantes de cualquier grado.
- ✓ Conseguir una muestra más grande para así tener el menor margen de error posible. En este caso se intentará pasar los cuestionarios de manera personal para llegar al máximo número de alumnos.
- ✓ Poder validar el cuestionario diseñado (que figura en el Anexo A) y que es objeto de estudio de este trabajo. Para ello se pretende seguir las recomendaciones de Martín Arríbas (2004) en su artículo “Diseño y validación de cuestionarios”.
- ✓ Una vez validado el cuestionario, se pretende realizar un estudio de la competencia de liderazgo, utilizando este cuestionario validado, en distintas titulaciones. El objetivo de esto es poder realizar una comparación de los resultados obtenidos en distintos grados elegidos al azar. A raíz de esto, se podrá utilizar distintas herramientas, como puede ser el DAFO, para analizar y mejorar dicha competencia en los alumnos.
- ✓ Analizar y medir en los alumnos de la UPV otras competencias transversales como puede ser la “Gestión del tiempo” o el “Trabajo en equipo”.

## 6. Bibliografía.

---

- Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima: Magisterial.
- Ávila de Encío, C. (s.f). *Cuestionario para valorar la capacidad del liderazgo*.
- Blake, R., & Mounton, J. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Houston, TX.
- Bolivar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* , 1-4.
- Bravo, M., & Verdugo, S. (2007). *Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza*. Reice.
- Calvin Maxwell, J. (2009). *CanguroRico, Negocios en internet*. Recuperado el 2015, de <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html>
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración* . México: Mc Graw Hill.
- Dalf, R. L. (2007). *La experiencia del liderazgo*. Ediciones Paraninfo.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- García Ferrando, M. (1992). *La encuesta* . Madrid: Alianza Universidad.
- Gento Palacios, S., Palomares Ruiz, A., García Carmona, M., & González Fernández, R. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Recuperado el 2015, de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf>
- Giuliani, R. (2002). *Liderazgo Para El Cambio Educativo*. Recuperado el 2015, de <http://es.scribd.com/doc/198957700/Liderazgo-Para-El-Cambio-Educativo#scribd>
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the Principal's Contribution to school Effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement vol.9* , 157-191.
- Hargreaves, A., Halász, G., & Pont, B. (2008). *The Finnish Approach to System Leadership*. París: OECD.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational administration: theory, research, and practice*. New York: MacGraw-Hill.

Kotter, J. (s.f). El liderazgo según John P. Kotter. *Empresa al día* .

Leithwood, K., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Recuperado el 2015, de <http://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid%3D17387%26filename%3Dseven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>

Lepeley. (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. MC Graw Hill.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates*. . 1939: Journal of Social Psychology.

Martín Arríbas, M. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. Recuperado el 2015, de [http://www.enferpro.com/documentos/validacion\\_cuestionarios.pdf](http://www.enferpro.com/documentos/validacion_cuestionarios.pdf)

Martínez Olmo, F. (2002). *El cuestionario : un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*. Barcelona: Laertes.

OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo*. México.

Pont, B., Nusche, D., & David, H. (2008). *Volumen 2: Case Studies on System Leadership*. OCDE.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volumen 1: Practice and Policy* , 9.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Volumen 1: Política y practica*. OCDE.

Rivera Vilas, L. M. (2004). *Marketing para las administraciones públicas* . Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zeland: Ministry of Education.

Roig, B. (1995). *Descubre y corrige tus incompetencias*. S.A. EIUNSA. EDICIONES INTERNACIONALES UNIVERSITARIAS.

Senge, P. (2011). *La quinta disciplina*. Granica.

Sergiovanni, T. (1984). *Leadership and excellence in schooling*. Educational Leadership.

UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. Puerto Rico.

Weinstein, J. (2009). *Liderazgo educativo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. Chile.

Williams, M. (2014). Los 10 pilares del liderazgo empresarial. *Retos directivos* , 1.

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* . Recuperado el 2015, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf)

## **Anexos.**

---

### **Anexo A: Cuestionario para valorar la capacidad de liderazgo.**

Saludos cordiales, estamos trabajando en un estudio para elaborar un proyecto final del grado de Gestión y Administración Pública acerca de la capacidad del liderazgo como competencia transversal de los alumnos recién ingresado y de los alumnos egresado de la Universidad Politécnica de Valencia.

Quisiera pedir su apoyo para contestar las siguientes preguntas. La duración estimada para realizar esta encuesta serán menos de 5 minutos y será confidencial y anónimo. Gracias por su participación.

1. Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
  
2. Habitualmente, tengo iniciativa y suelo proponer nuevas ideas y propuestas.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
  
3. Tengo facilidad y soltura en la expresión verbal.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
  
4. Me agrada organizar nuevas actividades.
  - a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre

- 
5. Tomo decisiones teniendo en cuenta las causas y consecuencias que suponen.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
6. Acepto la responsabilidad por mis decisiones y el impacto que suponen en los demás.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
7. Tengo interés en las opiniones y propuestas de mis compañeros.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
8. Intento conocer en profundidad a mis compañeros, sus virtudes y sus defectos.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
9. Tengo capacidad para convencer a mis compañeros de mis ideas y propuestas con argumentos sólidos.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
10. Mis compañeros me consideran un modelo a seguir.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre

11. Soy capaz de plantear discusiones entre mis compañeros sobre temas de actualidad (noticias, deportes etc.)
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
12. Consigo motivar a mis compañeros en situaciones difíciles.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
13. Habitualmente, suelo enfrentarme a retos difíciles con moral de éxito.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
14. Trabajo duro para mejorar mi conocimiento día a día.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre
15. Tengo confianza en mis posibilidades como líder.
- a) Nunca
  - b) Casi nunca
  - c) A veces
  - d) Casi siempre
  - e) Siempre

## Anexo B: EncuestaTick.

El “EncuestaTick”, tal y como se define en su página web, es un programa que proporciona todo lo necesario para realizar cualquier tipo de encuesta, recopilar y tratar datos online de manera sencilla y rápida. Todo esto mediante internet.

Este programa está dirigido para todo tipo de empresas y profesionales que necesiten recopilar información y particulares. La ventaja de hacer una encuesta con “EncuestaTick” es que la encuesta es online. Puedes mandar la encuesta por correo, recopilar datos rápidamente y ver resultados al instante. Además puedes utilizar las plantillas de diferentes temas que te proporciona este programa o diseñar una encuesta a medida.

En cuanto a su funcionamiento, “EncuestaTick” indica los siguientes pasos:

- ✓ Una vez registrado, puedes empezar a crear o editar plantillas de encuestas. Estas encuestas, puedes mandarlas por correo o publicarlas en tu web mediante un link.
- ✓ Cuando los encuestados rellenan la encuesta, las respuestas se guardan al instante y ya puedes empezar a ver resultados.
- ✓ Para crear una encuesta sencilla, partiendo de una plantilla, son suficientes 5 minutos.

Imagen 9: Pasos para utilizar el EncuestaTick.



Fuente: EncuestaTick

La persona que publica una encuesta tiene acceso a los datos obtenidos en la encuesta, pero no tiene manera de relacionarlos con las personas que han respondido. Incluso cuando se envían links individuales (opción para usuarios de pago) no hay manera de relacionar el código que se envía con las respuestas obtenidas.