



Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Escuela de Posgrado

Programa Académico de Maestría en Educación

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ESPIRITUAL DEL DIRECTIVO  
EN LA GESTIÓN DE UN COLEGIO  
PRIVADO CATÓLICO DE LIMA

Tesis presentada por:

ROSA MARÍA PORTILLA RIVERA  
JOSÉ ROSEL SANTA CRUZ ALARCÓN

Para obtener el Grado Académico de  
MAESTRA Y MAESTRO EN EDUCACIÓN  
con mención en Gestión Directiva Educacional

Asesora

Ysis Judith Roa Meggo

Cód. Orcid: 0000-0001-7750-9807

Lima – Perú

2021

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido de la tesis sustentada por:

ROSA MARÍA PORTILLA RIVERA

JOSÉ ROSEL SANTA CRUZ ALARCÓN

Ysis Judith Roa Meggo

---

Nombres y Apellidos, Asesor

Herbert Robles Mori

---

Nombres y Apellidos, Miembro

Mariella Victoria Mendoza Carrasco

---

Nombres y Apellidos, Miembro

Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón

---

Nombres y Apellidos, Miembro

---

Dra. Rosario Guadalupe Alarcón Alarcón  
Directora de la Escuela de Posgrado



## RESUMEN

El presente estudio tiene el propósito de describir la percepción de los colaboradores sobre la importancia del Liderazgo Espiritual del Directivo en la Gestión de un Colegio Católico de Lima. Esta investigación corresponde al nivel exploratorio, de tipo sustantivo descriptivo y de diseño etnográfico, buscando la importancia y relevancia para que futuras investigaciones la puedan ampliar. El tamaño de la muestra está conformado por once colaboradores que se desempeñan en diferentes ámbitos de la gestión de un colegio católico y fueron seleccionados por juicio, factibilidad y conveniencia. A través de un guion de entrevista ellos manifestaron sus percepciones sobre el liderazgo espiritual del directivo en su institución. Como conclusión se obtuvo que los participantes concuerdan en la trascendencia del liderazgo espiritual del directivo, el cual facilita la práctica de una gestión humana que valora a la persona en todas sus dimensiones. Finalmente, se proponen algunas recomendaciones pertinentes para profundizar el conocimiento del Liderazgo Espiritual dentro de una comunidad educativa. Por lo tanto, el estudio profundiza en el conocimiento de un tipo de liderazgo que trasciende en la vida de la persona y propicia un sentido de pertenencia y compromiso para lograr los objetivos dentro de la institución.

**Palabras clave:** liderazgo espiritual, gestión directiva, gestión humana, espiritualidad.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the perception of the collaborators about the importance of the spiritual leadership of the director in the management of a Catholic school in Lima. This investigation uses the exploratory level, a descriptive substantive type and an ethnographic design, seeking the importance and relevance so that future researches can expand it. The sample population consists of eleven collaborators who work in different areas of the management of a Catholic school and were selected for judgment, feasibility and convenience. Through an interview script, they expressed their perceptions about the spiritual leadership of the director in their institution. The study establishes that the participants agree on the importance of the manager's spiritual leadership, which facilitates the practice of human management and values the person in all their dimensions. Finally, some pertinent recommendations are proposed to deepen the knowledge of spiritual leadership within the educational community. Therefore, the study contributes into the knowledge of a type of leadership that transcends in the life of the person and fosters a sense of belonging and commitment to achieve the objectives within the institution.

**Keywords:** spiritual leadership, directive management, human management, spirituality.

## DEDICATORIA

A Madre Julia por su liderazgo espiritual inspirador.



# ÍNDICE

	Página
RESUMEN/ABSTRACT.....	04
DEDICATORIA.....	05
ÍNDICE.....	06
LISTA DE TABLAS.....	09
LISTA DE FIGURAS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Justificación de la investigación.....	17
1.3 Delimitación y limitaciones de la investigación.....	19
1.4 Objetivos de la investigación.....	19
1.4.1 Objetivo general.....	19
1.4.2 Tarea científica.....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	21
2.2 Bases teóricas.....	26
2.2.1 El Liderazgo.....	26
2.2.2 Liderazgo espiritual.....	27
2.2.2.1 Liderazgo espiritual centrado en principios.....	29
2.2.2.2 Perfil del líder espiritual.....	30

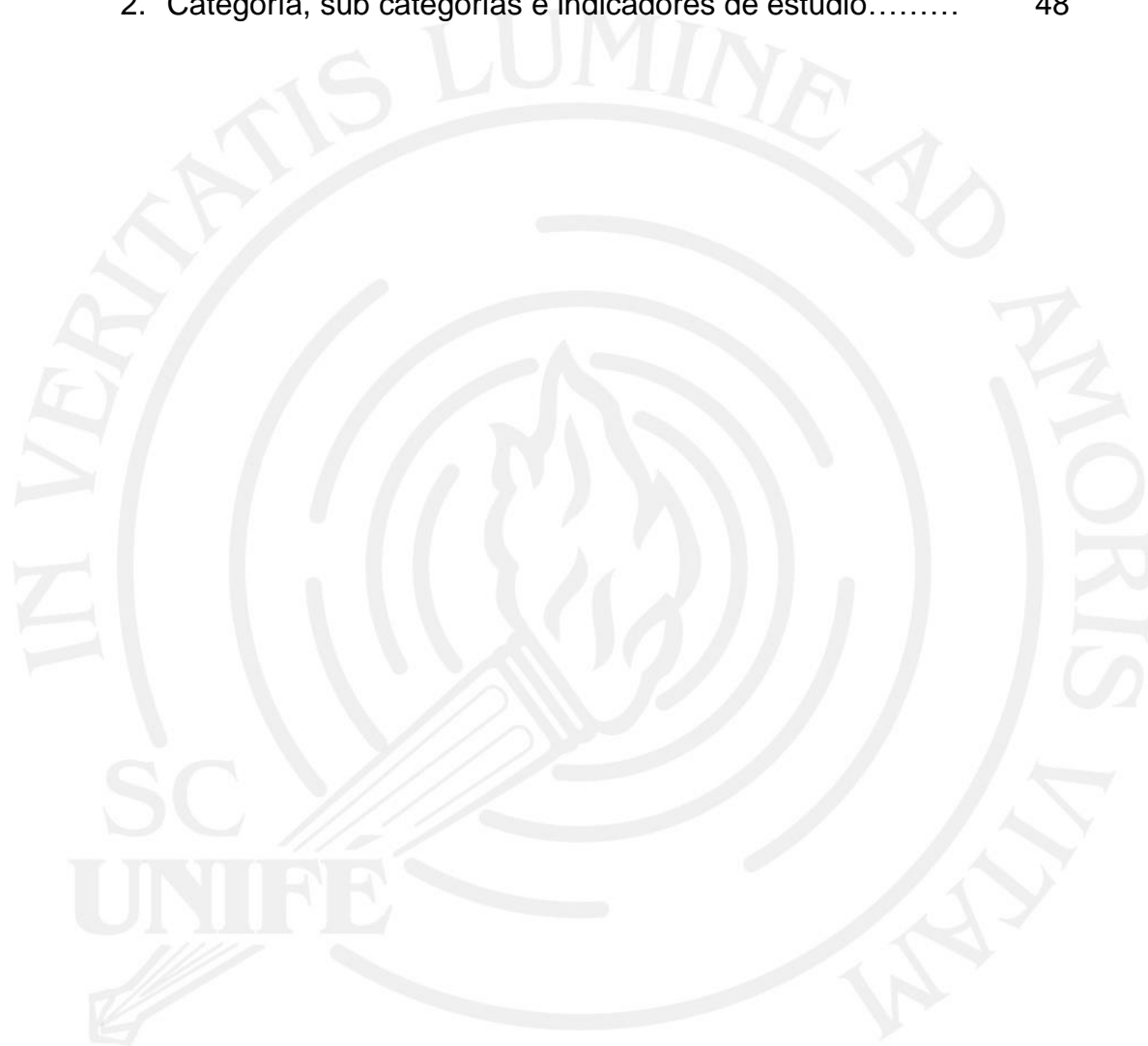
2.2.3	Gestión educativa.....	33
2.2.3.1	Objetivos de la Gestión Educativa.....	36
2.2.3.2	Dimensiones de la Gestión Educativa.....	37
2.2.3.2.1	Directiva o institucional.....	37
2.2.3.2.2	Administrativa.....	37
2.2.3.2.3	Pedagógica.....	38
2.2.3.2.4	Comunitaria.....	38
2.2.4	Gestión y liderazgo.....	38
2.2.4.1	Competencias de un líder directivo.....	41
2.2.4.1.1	Liderazgo basado en principios.....	41
2.2.4.1.2	Inteligencia emocional.....	41
2.2.4.1.3	Orientación a resultados.....	41
2.2.4.1.4	Trabajo en equipo.....	42
2.3	Definición de términos.....	42
2.3.1	Espiritualidad.....	42
2.3.2	Gestión educativa.....	42
2.3.3	Liderazgo espiritual.....	42
2.3.4	Visión.....	43
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO .....</b>		<b>44</b>
3.1	Nivel, tipo y diseño de investigación.....	44
3.2.	Participantes.....	46
3.2.1	Población.....	46
3.2.2	Muestra.....	46

3.3	Variables de investigación.....	47
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
3.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	48
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>		<b>51</b>
4.1	Liderazgo espiritual en la gestión directiva.....	52
4.1.1	Logros institucionales.....	52
4.1.2	Motivación hacia el trabajo.....	54
4.2	Liderazgo espiritual en las relaciones interpersonales.....	55
4.2.1	Bienestar espiritual personal.....	56
4.2.2	Pertenencia de grupo.....	57
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>60</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>66</b>
6.1	Conclusiones.....	66
6.2	Recomendaciones.....	67
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>68</b>
<b>APÉNDICES.....</b>		<b>73</b>
Apéndice A: Guion de entrevista .....		74



## LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Muestra 01 de estudio.....	47
2. Categoría, sub categorías e indicadores de estudio.....	48



## LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Los cuatro niveles del liderazgo centrado en principios.....	30
2. Clasificación de categoría, subcategorías e indicadores.....	51



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los estudios que se han realizado en las instituciones educativas están vinculados a profundizar en el liderazgo de las personas que ejercen cargos directivos para establecer con más efectividad los roles de cada uno de los colaboradores para beneficio de las comunidades educativas.

El estudio del liderazgo en el ámbito educativo es relevante ya que se considera y se asume que el éxito de una institución está relacionado con la motivación y el crecimiento personal generado en un ambiente de excelentes relaciones entre los docentes y los directivos.

Cuando los directivos asumen su rol no solo con un carácter funcional sino también como una misión trascendental para transformar vidas, entonces estamos hablando de una nueva y más efectiva forma de liderar, de una manera particular de ir al encuentro de la persona como tal.

Nuestra investigación titulada “Importancia del Liderazgo Espiritual del Directivo en la gestión de un Colegio Privado Católico de Lima” busca describir el liderazgo del directivo y las características que le dan una singularidad a este estilo de liderar al que denominamos liderazgo espiritual.

En la gestión de una institución es determinante el accionar de la persona que tiene la responsabilidad de dirigir todos los procesos educativos. Este desempeño del líder debe contemplar distintos aspectos como el intelectual, social, con el fin de transformar la persona, la escuela y su contexto. Por lo tanto, es imprescindible la formación humanista del directivo, quien debe ser capaz de transformar positivamente la vida de los actores para que éstos trasciendan a nivel cultural y espiritual.

La presente investigación resulta relevante pues se conoce la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo espiritual del directivo en la gestión educativa. Dicha investigación pertenece al programa académico de Maestría en Educación con mención en Gestión Directiva Educativa.

Si bien existe abundante información sobre liderazgo, encontramos limitada información sobre liderazgo espiritual. La espiritualidad refleja la relación íntima con el ser interior, como portador de valores. La dimensión espiritual busca el equilibrio interno y externo de las personas en las organizaciones relacionándolas con las dimensiones física, racional y emocional. En consecuencia, la espiritualidad permite a la persona el encuentro y comprensión de sí mismo y su entorno. Piedra (2017) menciona que el desarrollo de la espiritualidad en el hombre promueve una vida con esperanza, respeto y paz consigo mismo y con los demás. Además, nos dice que es importante en el ámbito de la educación puesto que se configura en la realización personal y vocacional, la cual procede del amor por lo que se hace y por quienes se hace. La gestión hace referencia a un conjunto de acciones dinámicas y flexibles que buscan los objetivos de la institución. En tal sentido, la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos se concreten, teniendo en cuenta las dimensiones de la persona, la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro.

Por tanto, es primordial que los líderes educativos tengan una preparación espiritual que responda al bienestar interno del hombre. Por tal razón, nuestra investigación responde a la siguiente interrogante ¿cuál es la importancia del liderazgo espiritual en la gestión del directivo de un centro educativo privado católico de Lima?, planteándonos como objetivo general: describir la percepción

de los colaboradores sobre el liderazgo espiritual en la gestión del directivo de un centro educativo privado católico de Lima.

La justificación de la presente investigación se divide en tres aspectos: práctica, teórica y metodológica. La justificación práctica se fundamenta en el hecho de que la investigación puede ayudar a solucionar algunas situaciones relacionadas al quehacer de los directivos y docentes en escenarios en los cuales haya la necesidad de innovar, aclarar dudas y/o proponer nuevos proyectos puesto que, con personas comprometidas, se consiguen mejores logros. Al mismo tiempo, este tipo de investigación apoya el mejoramiento continuo de la gestión educativa tan necesaria en los centros educativos. En tal sentido, se convierte en una contribución a los procesos de la gestión educativa.

En relación a la justificación teórica, esta investigación complementa los estudios referidos al liderazgo espiritual, clave en la gestión de muchos centros educativos y que aún no se ha investigado en profundidad.

Además, metodológicamente, la investigación corresponde al nivel exploratorio, de tipo sustantivo descriptivo y de diseño etnográfico.

Para lograr el objetivo planteado se trabajó bajo un enfoque cualitativo. La información fue recogida a través de entrevistas semiestructuradas para fortalecer las respuestas al objetivo de la investigación. Se trabajó con una muestra seleccionada por juicio, factibilidad y conveniencia de 11 entrevistados. Estas nos permitieron recoger la información y analizar la percepción de diferentes actores de la comunidad referente a la importancia del liderazgo espiritual en la gestión educativa.

El análisis de los datos se realizó considerando los procesos de codificación y categorización, los cuales fueron analizados e interpretados por los investigadores.

La presente investigación se divide en seis capítulos: en el capítulo I se plantea el problema de investigación, la justificación, delimitación y limitaciones de la investigación y objetivo del estudio.

El capítulo II se centra en el desarrollo del marco teórico, se muestran los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas respecto al liderazgo espiritual y gestión directiva, además, la definición de términos.

En el capítulo III, se explica el método del estudio, detallando el nivel, tipo y diseño de la investigación, la muestra y su selección; así como la operacionalización de las variables. Además, se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validación de los instrumentos. Finalmente, se describe las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el capítulo IV, se exponen los resultados del procesamiento de datos recogidos. Mientras que en el capítulo V, se muestra el análisis e interpretación de los resultados y la discusión de los mismos.

Finalmente, en el capítulo VI, se muestra las conclusiones y recomendaciones que como investigadores logramos aportar.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema

La presente era del conocimiento y sus acelerados avances en tecnología están trayendo consigo nuevos desafíos para la sociedad globalizada. Recientemente, una nueva pandemia sorprendió a la humanidad y ha generalizado su impacto a nivel global agudizando la crisis y el drama humano. Al respecto, Aquino - Canchari (2020) concluye: “La COVID-19 se ha convertido en una amenaza para la salud pública mundial y ha puesto en evidencia la vulnerabilidad de los países frente a una emergencia sanitaria, pero también se ha instaurado una ‘cultura de miedo’ acompañado por la desinformación” (p. 2). Así, desde una mirada más profunda, podemos afirmar que estamos viviendo en una sociedad cambiante y que se enfrenta a una crisis de principios y valores morales como consecuencia de las constantes “disyuntivas, tensiones y contradicciones de un mundo globalizado, plural y diverso [...]” (Cornejo, 2015, p. 185).

Esta situación ha generado un fuerte impacto en las estructuras familiares y escolares, ambos ámbitos claves para la formación personal. Precisamente, es la escuela la que necesita una transformación efectiva en su dinámica, su estructura y organización con el fin de formar al estudiante en todas sus dimensiones para lograr resultados significativos y trascendentes en sus vidas.

En nuestro país, el sistema educativo se encuentra en un importante proceso de cambio y adaptación debido a diversos factores políticos, económicos y gerenciales que afectan a la calidad del servicio que se ofrece. Según la UNESCO (2017), la educación debe ser un espacio donde se promueva

una transformación en la manera de actuar y pensar, promoviendo el desarrollo de competencias, actitudes y acciones que nos lleven como resultado una educación donde el aprendizaje sea cada vez más significativo y los estudiantes sean empoderados para la nueva sociedad. Para esta labor, es clave la labor de los docentes y de quienes los dirigen.

En esa medida, las instituciones educativas ponen en práctica propuestas de gestión tanto pedagógicas como administrativas, demandando de quienes dirigen capacidades gerenciales y de liderazgo. Frente a esta realidad, la gestión educativa se ha convertido en un verdadero reto en las escuelas, puesto que reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrolla el directivo. (Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014).

Desde esta perspectiva, es determinante otorgar una preponderante importancia al apasionante rol del ejercicio del liderazgo de los directivos en la educación para orientar a los miembros de la comunidad educativa con el fin de responder a las necesidades que la institución y el país requieren. Los centros educativos deben ser espacios donde se priorice las necesidades más profundas de la persona. Esto requiere de la capacidad directiva de un agente que conozca, acompañe y promueva cambios óptimos para la institución y sus estudiantes; es decir, es necesaria la presencia de un líder que gestione positivamente a la escuela y sus agentes.

En la presente investigación, se considera al director como uno de los principales actores de la escuela para organizar y dirigir el proceso formativo de la persona, por ende, debe tener una buena preparación en las distintas áreas de la gestión educativa la cual se debe combinar armónicamente con el tipo de liderazgo que adopte. De este modo, nos centramos en uno de los tipos de



liderazgo que se relaciona directamente con una de las dimensiones de la persona, sus principios y valores, su encuentro y comprensión de sí mismo y su entorno, su realización individual y dignidad; nos enfocamos en el liderazgo espiritual (Piedra, 2017). Cabe resaltar que este tipo de liderazgo no se aborda desde el plano netamente religioso, sino que se describe desde la capacidad trascendente de la persona.

Sobre los conceptos de Espiritualidad que existen en la literatura científica, Perez (2016) refiere que:

La espiritualidad es una dimensión de la personalidad que habita y se desarrolla en lo más íntimo, identificándose con el sí mismo, que se integra con los valores culturales en un sistema de creencias, símbolos, visión del mundo y sentido de la vida personal. Esta dimensión espiritual se expresa en ideas, sentimientos, actitudes y conductas de unidad e integridad hacia uno mismo y hacia el entorno (seres, mundo, universo), llegando a conformar con la maduración un soporte esencial de la identidad y la autotranscendencia. (p. 65)

Este panorama nos ha motivado a realizar un trabajo de investigación para conocer la importancia de un líder espiritual como director de un colegio católico de Lima, cuestionándonos: ¿Cuáles son las características de un líder espiritual en la escuela?, ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo espiritual del directivo en la escuela? y ¿Por qué es importante el liderazgo espiritual en la gestión educativa? Las respuestas a estas interrogantes deben ser profundas, sinceras e integrales.

## **1.2 Justificación de la investigación**

En la gestión directiva de una institución es determinante el accionar del director quien tiene la responsabilidad de dirigir los procesos educativos. En tanto, es imprescindible la formación humanista del directivo, el cual debe ser

capaz de influir positivamente en la vida de los actores educativos para que éstos trasciendan a nivel cultural y espiritual.

La mayoría de los estudios referente a los estilos de liderazgo enfatizan las dimensiones física, intelectual y emocional. Sin embargo, desde nuestra perspectiva es importante que se incluya en ellos a la dimensión espiritual que es la que busca lograr el cambio y la transformación en las organizaciones desde el interior de las personas.

En este estudio se trabajan dos categorías básicas: liderazgo espiritual en la gestión directiva y liderazgo espiritual en las relaciones interpersonales. Es necesario detallar los elementos implicados en la puesta en práctica del liderazgo espiritual orientados a mejorar la gestión directiva en un espacio educativo concreto. Bolívar (2015) enfatiza que el trabajo de los directivos debe estar enfocado principalmente en lo relacionado a la enseñanza y el aprendizaje, dejando a un segundo plano lo burocrático.

La justificación de la presente investigación se divide en tres aspectos: práctica, teórica y metodológica. La justificación práctica se fundamenta en el hecho de que la investigación puede ayudar a solucionar algunas situaciones relacionadas al quehacer de los directivos y docentes en escenarios en los cuales haya la necesidad de aclarar dudas y/o proponer nuevos proyectos. Al mismo tiempo, este tipo de investigación apoya el mejoramiento continuo de la gestión educativa tan necesaria en los centros educativos. En tal sentido, se convierte en una contribución a los procesos de gestión educativa. En relación a la justificación teórica, esta investigación aporta en los futuros estudios referidos al liderazgo espiritual y refuerza las investigaciones ya realizadas. Metodológicamente, la investigación corresponde al nivel exploratorio, de tipo

sustantivo descriptivo y de diseño etnográfico, buscando su importancia y relevancia para que futuras investigaciones las puedan ampliar.

La presente investigación tiene como referente de estudio a un directivo de un colegio privado y cómo en esta institución se practica un tipo de liderazgo, el cual está estrechamente relacionado con nuestro objetivo de investigación. Cabe resaltar que este estudio no se limita al plano netamente religioso, sino que busca la comprensión integral de la persona en el ejercicio de su liderazgo orientado por la espiritualidad.

### **1.3 Delimitación y limitaciones de la investigación**

La presente investigación tiene como finalidad describir la importancia del liderazgo espiritual que ejerce el directivo en la gestión directiva de un colegio privado de Lima.

Sin embargo, esta investigación se enfrentó a algunas limitaciones por parte de los colaboradores de la institución, puesto que su conocimiento sobre el liderazgo espiritual estuvo más relacionado con aspectos religiosos; desconociendo la dimensión intrínseca de la espiritualidad que tiene una mirada más holística e integral de la persona.

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación del Posgrado de la UNIFE de Gestión Directiva Educativa que analiza el perfil y las capacidades de gestión del directivo de un colegio privado católico de Lima.

Esta línea investigativa busca fomentar una cultura de calidad y con valores espirituales que contribuya a mejorar la calidad de las instituciones educativas del país.

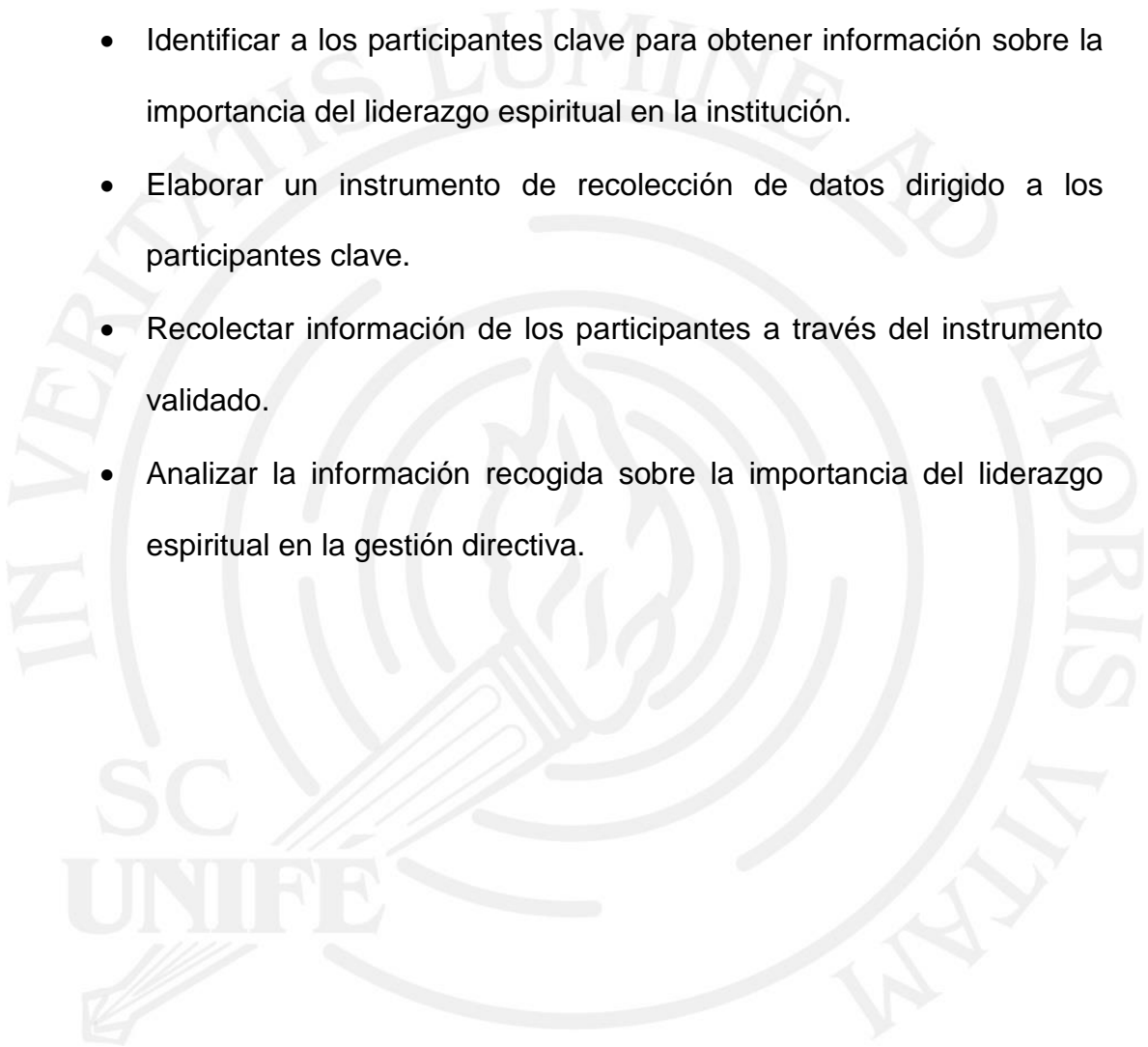
### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general:**

- Describir la percepción de la importancia del liderazgo espiritual en la gestión del directivo según las vivencias de docentes, coordinadores y administrativos de un colegio privado católico de Lima.

#### **1.4.2 Tareas científicas**

- Identificar a los participantes clave para obtener información sobre la importancia del liderazgo espiritual en la institución.
- Elaborar un instrumento de recolección de datos dirigido a los participantes clave.
- Recolectar información de los participantes a través del instrumento validado.
- Analizar la información recogida sobre la importancia del liderazgo espiritual en la gestión directiva.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de esta investigación hacen referencia a investigaciones precedentes relacionadas con la temática seleccionada. Las mismas nos sirvieron para fundamentar la presente investigación y nos permitieron ampliar nuestro conocimiento sobre la percepción de la comunidad sobre el liderazgo espiritual en la gestión directiva de una institución educativa.

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Mauricci (2019) en su tesis “Los líderes que gestionan los espacios de reflexión espiritual: el caso de una institución educativa de acción conjunta de menores” describe las características del liderazgo de los directivos que generan espacios de reflexión espiritual dentro de una institución educativa de menores. Para ello se entrevistó a líderes de una escuela que cuenta con experiencia en el desarrollo de la dimensión espiritual. El investigador llega a la conclusión de que los líderes suelen ayudar para que los demás se comprometan en la promoción de la dimensión espiritual, tienen una visión más humanista de la comunidad y buscan que los demás miembros mejoren sus vidas y trasciendan. También, los líderes promueven la motivación y el trabajo en equipo como eje fundamental en su gestión. Se resalta la importancia del trabajo en equipo, el entusiasmo y la alegría, ya que se generen entre ellos vínculos afectivos que conllevan a la mejora en la busca de los objetivos comunes.

Vidal (2017) en su investigación titulada “Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la Provincia Constitucional del Callao” resalta que tener un

conocimiento sobre el perfil del directivo en cuanto a liderazgo resulta trascendente, puesto que éste asume un rol de dirigir los procesos institucionales y además, está llamado a potenciar acciones que ejerzan determinados estilos de liderazgo, con el fin de lograr los objetivos institucionales. Los resultados de la investigación indican que, desde la percepción de la comunidad docente, el directivo manifiesta características predominantes de estimulación intelectual, motivación, inspiración y consideración las cuales están relacionadas al estilo de liderazgo transformacional.

Soto (2017) en su tesis titulada “Influencia del liderazgo educativo del director en la calidad educativa de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo. Perspectiva docente” profundiza, desde un enfoque cuantitativo, en el accionar del directivo que ejerce su liderazgo en su comunidad educativa y cómo este influye en la institución desde el punto de vista de los 131 docentes que conformaron la muestra del estudio. La investigación determinó en base a toda la información obtenida y analizada, que el liderazgo del directivo influye significativamente en la calidad educativa de la Institución en estudio. Finalmente, la investigación recomienda que el directivo continúe motivando a la comunidad y realizando sus actividades con la misma calidad y entrega para mantener o incrementar la calidad educativa de la institución.

Fernández (2017) en su investigación titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. “Innova Schools”, durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima” demuestra la relación directa y significativa que existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los docentes de cuatro instituciones. La investigación reconoce la persona del directivo como un líder

que influye en la comunidad educativa. Se resalta que el estilo particular que tiene para dirigir la organización genera en los docentes una percepción adecuada de un clima organizacional que facilita el logro de los objetivos. Luego de realizar un análisis profundo, la investigación destaca el estilo de liderazgo del directivo con cada una de las dimensiones del clima organizacional: satisfacción personal, relaciones humanas y estructura institucional.

Fernández (2015) en su investigación “Prácticas educativas para el desarrollo de la interioridad” se ha centrado en las prácticas educativas que se realizan en las Instituciones de Educación Básica, promovidas por la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús de la Provincia del Perú; estas son prácticas que favorecen el desarrollo de las dimensiones corporal, psicológica, social y espiritual que llevan a la plena integración y unificación de la persona, haciéndola capaz de abrirse a los otros y a la trascendencia. En esta investigación se aplicó un cuestionario a 156 docentes del nivel de secundaria y a 405 estudiantes de quinto año del mismo nivel de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús en el Perú con el fin de determinar la apreciación de docentes y estudiantes, respecto a la frecuencia con que se realizan las prácticas educativas que favorecen el desarrollo de la interioridad, obteniendo como resultado que en la dimensión espiritual, la ejecución de las prácticas que alcanza el nivel más alto corresponde al área axiológica y el más bajo, al área artística, según estudiantes y docentes.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Espinoza, Contreras, Esguerra y Fierro (2017) presentan su estudio “Preliminary validation of Fry's Spiritual Leadership Model in Colombian and Ecuadorian workers” cuyo objetivo fue examinar la validez del modelo de

Liderazgo Espiritual propuesto por Fry (2003). El Cuestionario de Liderazgo Espiritual [SLT] (Fry & Matherly, 2006) se aplicó a 279 trabajadores de Colombia y Ecuador. Las dos muestras fueron equivalentes por sexo, edad, nivel de educación y experiencia laboral. De acuerdo con los resultados, todas las dimensiones del cuestionario mostraron ser altamente consistentes (alfa por encima de .85) excepto la dimensión de compromiso. Asimismo, se encontró que sólo uno de los 35 ítems que componían la escala muestra una baja correlación entre los ítems de la escala. Las pruebas externas de validez del modelo demostraron que la experiencia laboral y el nivel de carga eran significativos para las dimensiones de liderazgo espiritual. Estos hallazgos estaban relacionados con el requerimiento psicométrico de la escala y con respecto al constructo medido con el comportamiento organizacional. Finalmente, se señalan algunas limitaciones de la investigación y se proporcionan algunas sugerencias para estudios futuros.

Blanch, Gil, Atino y Rodríguez-Muñoz (2016) en su artículo de investigación sobre los “Modelos de Liderazgo Positivo” definen el marco teórico del liderazgo positivo y su vinculación con las diferentes formas de liderazgo que lo integran, tales como el liderazgo transformacional, liderazgo de servicio, liderazgo espiritual, y liderazgo auténtico. Los diferentes modelos de liderazgo positivo surgen como una productiva línea teórica y de investigación, ante la necesidad de las organizaciones de adaptarse al nuevo y cambiante contexto. En el resultado se destaca que el liderazgo positivo se ha constituido en la aproximación dominante en el estudio del liderazgo en las organizaciones poniendo énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, lo cual representa una visión más productiva y eficiente a la hora de



gestionar, ya que los seguidores no solo buscan líderes inspiracionales que los guíen, sino que quieren afrontar retos sobre su propio desarrollo personal.

Martínez y Durango (2016) en su estudio “Liderazgo espiritual y procesos del conocimiento organizacional” buscan establecer las posibles relaciones entre el liderazgo basado en la espiritualidad y los procesos de creación, intercambio y reutilización de conocimiento. El estudio se concentra en la aplicación de la teoría del Liderazgo Espiritual de Louis Fry, en una PyME ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia. Dado que los intereses de la investigación están orientados hacia la comprensión de las acciones humanas en el contexto organizacional, se utilizan el método etnográfico, la observación directa y las entrevistas en profundidad como técnicas de recolección de información. Los hallazgos más importantes de esta investigación señalan que el liderazgo espiritual favorece los procesos de conocimiento del objeto de estudio al establecer una cultura organizacional basada en valores espirituales, vinculante tanto de las creencias como de los intereses individuales y corporativos, que promueve un ambiente organizacional en el que los trabajadores perciben que sus necesidades espirituales están siendo satisfechas y, como consecuencia, desarrollan la motivación necesaria para realizar acciones y procesos, entre ellos, procesos de conocimiento, orientados al logro de los objetivos organizacionales.

Pérez (2016) en su estudio “Inteligencia espiritual. Conceptualización y cartografía psicológica afirma que, desde comienzos del siglo XXI, la psicología positiva se aproxima con interés al estudio de un tipo de inteligencia: la denominada inteligencia espiritual. En la presente comunicación se revisa el concepto de Inteligencia espiritual. Seguidamente se presentan los estudios

realizados sobre la localización cerebral de esta facultad, con el hallazgo de múltiples áreas cerebrales implicadas. A continuación, se reflexiona sobre su carácter de función mental genuinamente humana. Como el lenguaje, necesita ser desarrollada desde la crianza, en un contexto social y familiar. Finalmente se plantean algunas reflexiones educativas.

Figuroa (2014) en su estudio titulado “Estilos de liderazgo directivo y adecuado desempeño docente en centros educativos maristas de San Salvador” trabajó con maestros de tres centros educativos. Los hallazgos permitieron determinar que, en los centros seleccionados, predomina el liderazgo tradicional democrático pues los directivos poseen más características de este estilo que del autoritario y liberal. Además, entre los nuevos estilos de liderazgo educativo: transformacional, compasivo y ético, los docentes prefieren el transformacional pues es el que consideran que se relaciona más con el adecuado desempeño docente. El estudio concluye que los docentes prefieren los estilos de liderazgo democrático y transformacional pues son los que se relacionan más con el adecuado desempeño docente.

Los estudios mencionados nos han permitido profundizar nuestros estudios en lo que respecta al liderazgo dentro de las instituciones educativas. En tal sentido, consideramos que estas investigaciones nos muestran avances significativos, los cuales han sido profundizados en la presente investigación.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Liderazgo**

El liderazgo es crucial en el desarrollo de las sociedades y puede ser concebido en distintos ámbitos y su ejercicio es crucial para el desarrollo integral

y la satisfacción de los trabajadores, que les permita identificarse plenamente con los valores de la organización, enfocarse en el mejoramiento continuo de su desempeño y esforzarse por los resultados a nivel personal y organizativo. Por ello, es necesario comprender y entender que en una organización es necesaria la presencia de un líder referente para encaminar los esfuerzos hacia las metas propuestas.

Referente al origen de la acepción del término liderazgo, Sánchez y Barraza (2015) sostienen que:

[...] para que un líder sea considerado como tal, deben darse dos condiciones. La primera es que debe ser reconocido por la confiabilidad que genera en los demás; y la segunda condición está referida a la existencia de un grupo de seguidores que son los que le otorgan la respectiva legitimidad; en función de la cual el líder puede ejercer su función como guía y alguien a quien seguir. (p.13)

Considerando este aporte, Navarro (2016) plantea que el liderazgo es un conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en el modo de pensar o de actuar de los demás, motivándolos a alcanzar los objetivos que trazan como grupo. Se comprende el origen del liderazgo como un medio de organización social que se fundamenta en el carisma personal y en otras cualidades de la persona; de este modo, se podrá definir la función del directivo de una forma pertinente delimitando las expectativas para los miembros de la comunidad a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

### **2.2.2 Liderazgo espiritual**

Es necesario comprender el significado de espiritualidad antes de definir el liderazgo espiritual. A partir de la literatura revisada, resaltamos que la espiritualidad refleja la relación íntima con el ser interior de la persona como portadora de valores. La dimensión espiritual busca el equilibrio interno y externo

de las personas en las organizaciones, relacionándolas con las dimensiones física, racional y emocional. En consecuencia, la espiritualidad permite a las personas, en un contexto educativo, el encuentro y la comprensión de sí mismas y su entorno. Al respecto, Piedra (2017) afirma que:

El desarrollo de la espiritualidad presente en los seres humanos, posibilita la comprensión del ser, lo que al mismo tiempo promueve una vida con sentido y esperanza, apuesta por la felicidad, el respeto y la paz, no sólo consigo mismos, sino con todos y todo lo que les rodea, de este modo, se supera las visiones antropocentristas y se avanza hacia la construcción de una unidad planetaria y universal. (p.104)

La espiritualidad en el desarrollo del liderazgo distingue al ser humano. Por ello, la importancia de atender a la espiritualidad desde la integralidad humana. Piedra (2017) asevera que la espiritualidad en el sector educativo logra transformar, puesto que se relaciona con el amor que se tiene por lo que se hace y por quienes se hace.

Fry (2003), citado por Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz (2016), desarrolló una teoría de liderazgo espiritual que se centra “[...] en un modelo motivacional incorporando conceptos como visión, esperanza, fe, amor altruista [...] Esta teoría concibe el liderazgo como un vector que posibilita una transformación de la organización como entidad intrínsecamente motivada y orientada al aprendizaje continuo” (p.172).

Consideramos los siguientes conceptos, propuestos por Fry (2003) citado por Espinoza, Contreras, Esguerra y Fierro (2017), los cuales fortalecen la espiritualidad en el liderazgo:

- Visión: se refiere a tener en cuenta el objetivo de la organización, tener auto-posicionamiento, auto-comportamientos y visión que lleven a los trabajadores a generar una razón significativa.

- Esperanza/fe: es la seguridad en las expectativas, es tener la convicción de que la visión de la organización se puede lograr mediante la motivación intrínseca que surge en la persona.
- Amor altruista: se entiende como sensación de satisfacción y bienestar que resulta de la convivencia entre el líder y sus seguidores.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, el liderazgo espiritual puede ser entendido como aquel que motiva e inspira a los colaboradores a través de una visión trascendente y una cultura organizacional basada en valores altruistas para propiciar un desarrollo integral en el colaborador, desde una perspectiva humana, así como equipos de trabajos comprometidos y productivos.

#### **2.2.2.1 Liderazgo espiritual centrado en principios**

Un principio responde al primer momento de la existencia, es decir, es el pilar que fortalece a la persona. Dentro de la literatura revisada encontramos que el liderazgo parte desde el interior de la persona desde una perspectiva intelectual y volitiva soslayando la parte espiritual de la persona. Al respecto, Terrazas (2015) refiere que:

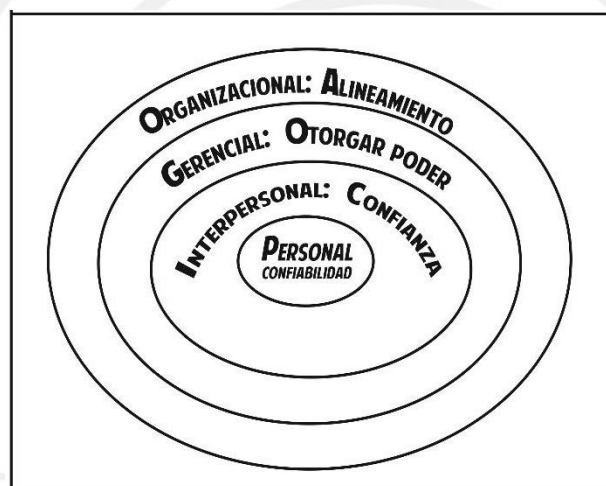
No se debe olvidar, y está demostrado en la vivencia diaria, que el hombre, aún a través del desarrollo tecnológico y científico que ha logrado, no puede controlar los medios unitarios de desarrollo; es más no ha logrado derrotar los grandes temas de la humanidad como ser la corrupción, la pobreza, la manipulación del poder y del dinero. Él no ha entendido, que la gran parte del problema que tiene la humanidad es espiritual, por tanto, la solución también debería ser espiritual. (p.71)

Es la última línea la que nos permite reflexionar sobre la importancia de un líder espiritual en educación, puesto que a partir del ámbito educativo se inicia el gran cambio que nuestra sociedad necesita, una sociedad con principios que fortalezcan la parte humana.

Covey (2013) considera a cuatro principios básicos en el liderazgo: “El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles: 1. Personal; 2. Interpersonal; 3. Gerencial y 4. Organizacional” (p. 33). Estos impactan y transforman al líder y sus seguidores respetando el orden de menor a mayor.

Figura 1

*Los cuatro niveles del Liderazgo centrado en principios, con sus principios clave.*



Fuente: Covey (2013) Liderazgo basado en principios.

Estos cuatro principios se relacionan de manera interdependiente en los diferentes niveles para interactuar desde el interior hacia el exterior.

### **2.2.2.2 Perfil del líder espiritual**

El perfil del líder espiritual se relaciona directamente con el proceso de desarrollo de la condición humana de la persona. La espiritualidad busca un equilibrio entre las dimensiones de la persona, y esto se logrará con ayuda de la experiencia educativa; puesto que los agentes educativos, especialmente los directivos, deben comprometerse con la práctica espiritual en actividades

cotidianas mediante programas de estudio y un currículo que enseñe a convivir en la institución donde ejercen su liderazgo. (Piedra, 2017).

Una de las características importantes en el ejercicio del liderazgo es la capacidad del líder para ayudar a los demás a superar obstáculos. Al respecto, Northouse (2015) nos precisa que “[...] it is the leader’s responsibility to help followers by removing these obstacles or helping them around them. Helping followers around these obstacles will increase followers’ expectations that they can complete the task and increase their sense of job satisfaction” [...es responsabilidad del líder ayudar a los seguidores eliminando los obstáculos o ayudándolos a superarlos. Esto aumentará las expectativas de los seguidores para poder completar la tarea y aumentar su sentido de satisfacción laboral] (p.120).

Piedra (2017) complementa esta perspectiva especificando que:

La educación se convierte en el agente por excelencia para el desarrollo de la espiritualidad, pero se trata de un modelo que en atención al paradigma educativo para el siglo XXI, comprenda y atienda un acto educativo en donde se asume una unión indivisible entre todas las dimensiones del ser humano y del propio conocimiento. Se trata de desarrollar prácticas educativas a través de la literatura, la música, el arte, la ciencia, y a la vez de fomentar creativamente el crecimiento de la dimensión espiritual, con el fin de lograr la comprensión de la integralidad y la relación del todo. (p. 104)

Sierra (2016) resalta otra característica del líder dentro de una institución educativa relacionada a la importancia de la ética personal del directivo dentro y fuera de la institución educativa. En tal sentido, podemos afirmar que la mejor enseñanza empieza con el ejemplo, con la puesta en práctica de la teoría. Los directivos deben ser los agentes transformadores de vidas y deben poseer algunas características que los distinguen como líderes que influyen positivamente a sus seguidores.

Covey (2013) complementa la información anterior y resume el perfil de un líder en ocho características distintivas, las cuales han sido de ayuda para entender la importancia del liderazgo espiritual en un director.

- Aprenden continuamente.
- Tienen vocación de servicio.
- Irradian energía positiva.
- Creen en los demás.
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
- Ven la vida con una aventura, como una oportunidad.
- Son catalizadores del cambio.
- Se ejercitan para la autorrenovación.

Northouse (2015) hace referencia al accionar del líder y su relación con los demás. Señala que se construye una relación en conjunto entre el líder y los que lo rodean donde es vital la motivación para el crecimiento mutuo dentro de una institución. Sostiene que el liderazgo: “[...] is about how leaders motivate followers to accomplish designated goals [...] The stated goal of this leadership theory is to enhance follower performance and follower satisfaction by focusing on followers motivation” [...tiene que ver con la manera cómo los líderes motivan a los seguidores para lograr las metas asignadas ... El objetivo explícito de esta teoría del liderazgo es mejorar el rendimiento y la satisfacción de los seguidores al centrarse en la motivación de los seguidores] (p. 115).

Desde esta perspectiva, nos referimos a un liderazgo que se desarrolla junto a los demás. Osorio (2019) manifiesta que este tipo de liderazgo está relacionado al ejemplo de la persona quien se muestra como un modelo para alcanzar y con quien los demás una vida en comunión, en el día a día a de una



manera sencilla y humilde. En consecuencia, los seguidores se adhieren y obtienen una motivación extra por lo que hacen, llevándolos a realizar actividades adicionales a las que normativamente están sujetas.

El mismo Osorio (2019) nos dice que:

Es común que se genere lealtad al líder y éste fortalezca el sentido de pertenencia incluso con actividades extra laborales. El objetivo es generar compromiso. Con ello, la gente tiende a tomar riesgos en un clima donde predomina la comunicación, cuyo sistema de retroalimentación se basa más en situaciones positivas que negativas. (p. 10).

Resumiendo, nuestra investigación se centró en profundizar el estudio del liderazgo espiritual tomando siempre como eje central a la persona, resaltando las cualidades humanas innatas que facilitan la puesta en práctica de este estilo particular de liderazgo en una institución educativa.

### **2.2.3 Gestión educativa**

Para comprender el accionar del directivo, tomamos en cuenta el concepto de la gestión educativa.

Para Rico (2016):

Gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnicados, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, de esta manera, se plantea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den cuenta de una realidad tangible y tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo. (p. 58).

La gestión educativa sintetiza las diferentes situaciones que se presentan en una institución, ya sea a nivel administrativo, pedagógico y económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos comunes institucionales. En esta línea es urgente unir esfuerzos para convertir al colegio en una institución centrada en el aprendizaje adoptando y propiciando acciones innovadoras que le permitan transformarse y dejarse guiar por una visión integral de la educación.

La gestión educativa está constituida por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Así, una gestión eficiente sigue una secuencia de momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. (Orozco, 2014).

Para Cruzata y Rodríguez (2016) la gestión educativa es una actividad distintiva del ser humano. Se desarrolla sobre la base del accionar consciente y decidido de unas personas sobre otras. Al mismo tiempo, presupone el logro de ciertos objetivos que están vinculados a la satisfacción de las necesidades de la institución. Para estos autores la gestión está íntimamente relacionada con la eficiencia y la eficacia.

Una gestión eficiente es la clave para que el accionar de cada uno de los colaboradores esté vinculado a los lineamientos generales de la institución. Se persigue así que todos los miembros de la institución orienten sus esfuerzos hacia los objetivos institucionales. En tal sentido, la gestión educativa tiene una función orientada a formar procesos administrativos y pedagógicos como elementos internos que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y capaces de sincronizar su proyecto personal con el proceso social. La gestión hace referencia a un conjunto de acciones dinámicas y flexibles que buscan los objetivos de la institución. Entonces, la tarea de los directivos consiste en establecer condiciones para que los objetivos se concreten, teniendo en cuenta la realidad y lo que se quiere lograr para el futuro. Para otros autores, la gestión educativa es entendida como la capacidad que

tiene la institución educativa para dirigir y tomar decisiones, para alcanzar sus metas propuestas.

La Ley General de Educación N° 28044, hace referencia a la relación entre los principios de la educación y el liderazgo directivo, específicamente en el artículo 08. En los incisos a y d se precisa:

a) La ética, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

d) La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente. (p.2)

También en el artículo 55 de la misma ley se resalta el papel del directivo en la institución educativa. Se nos menciona que el director representa a la autoridad máxima y personifica legalmente a la institución educativa. Como tal, es el encargado de gestionar los procesos educativos en los niveles pedagógico, institucional y administrativo.

De las menciones anteriores podemos referir las concordancias que existen entre el Marco del buen desempeño del Directivo y la Ley General de Educación N° 28044 referentes a la gestión de un directivo, en la cual debe primar un ambiente democrático, participativo en donde éste pueda ejercer su influencia, transmitiendo confianza y motivando a la comunidad educativa para lograr los fines institucionales y, por ende, los fines de la educación en general.

Finalmente, podemos concluir que la gestión es un fenómeno complejo y como tal involucra a todos en el accionar educativo. Por consiguiente, todos los actores educativos son objeto y sujeto de la gestión. Es decir, de algún modo, todos dirigen y son dirigidos.

### **2.2.3.1 Objetivos de la Gestión Educativa**

El artículo 64 de la Ley General de Educación N° 28044 menciona que los objetivos de la gestión educativa deben contribuir en el fortalecimiento de las instituciones educativas para garantizar un aprendizaje con altos estándares de calidad, teniendo en cuenta que el personal docente debe ser actualizado y capacitado para que cumpla con los objetivos trazados. Además, la Ley General de la Educación N° 28044 especifica los objetivos de la gestión educativa y para nuestro estudio, encontramos una clara relación con tres de ellos. El primero establece busca desarrollar a la institución educativa como una comunidad de aprendizajes de calidad. El segundo está relacionada a la participación activa de la comunidad en el accionar educativo. Y finalmente, el tercero especifica que la gestión educativa debe fomentar la evaluación y autoevaluación permanente para garantizar el logro de los objetivos.

Los objetivos de la gestión educativa están estrechamente vinculados con los altos objetivos de la educación peruana en los diversos ámbitos y espacios educativos. Además, se debe considerar la implementación de las condiciones necesarias para que el servicio educativo se haga efectivo de manera óptima. Es decir, gestionar adecuadamente una institución significa garantizar una buena educación para una excelente enseñanza-aprendizaje.

En tal sentido, nuestra investigación está vinculada con el desarrollo de una gestión directiva que busca la calidad de la educación, el desarrollo de la persona y, a través de un liderazgo espiritual, promover su crecimiento integral dentro de un contexto determinado para enfrentar los diferentes desafíos que se le presenten.

### **2.2.3.2 Dimensiones de la Gestión Educativa**

Existen diversas clasificaciones de las dimensiones de gestión educativa, para la presente investigación se ha tomado como referencia la propuesta de Orozco (2014), quien afirma que la gestión educativa se da a través de la gestión directiva o institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria.

#### **2.2.3.2.1 Directiva o institucional**

La gestión institucional es entendida como un conjunto de acciones que realiza la máxima autoridad institucional, en el caso de un colegio, el director, para el logro de las metas planeadas institucionalmente.

Esta dimensión, en algunos aspectos, tiende a percibir a la institución educativa como una empresa y, desde esta óptica, puede contribuir a identificar la organización de los miembros de la comunidad educativa y cómo ésta permite el buen funcionamiento interno bajo el direccionamiento del directivo.

La gestión institucional, en este sentido, ofrece un marco para la sistematización de un colegio considerando tanto los aspectos referidos a la estructura formal (organigramas, tareas, división del trabajo, uso del tiempo y de los espacios) así como los que se vinculan con la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos).

#### **2.2.3.2.2 Administrativa**

La gestión administrativa centra su mirada en el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información. Es preciso señalar que los sistemas administrativos, tienen la finalidad de regular los sistemas funcionales de la institución estén ligados a cumplir las políticas públicas del Estado.

#### **2.2.3.2.3 Pedagógica**

La dimensión pedagógica es importante en la Institución educativa para garantizar los aprendizajes en la escuela y brindar un servicio de calidad que cubra las expectativas de estudiantes, padres de familia, instituciones que apoyan a la escuela. Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que hacen posible el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **2.2.3.2.4 Comunitaria**

Esta dimensión permite a la institución educativa coordinar acciones estratégicas con instituciones aliadas con la finalidad de fortalecer un servicio más integral de la escuela en aspectos relacionados con la enseñanza, valores, sana convivencia, salud de los miembros de la comunidad educativa, seguridad, entre otros.

El objetivo principal de la gestión educativa, liderada por el directivo, consiste en centralizar los procesos educativos, alrededor de los aprendizajes de los estudiantes, teniendo como desafío intensificar los procesos y la participación todos los actores educativos. Una gestión eficaz, tiene una mirada integral de la institución, fortalece el quehacer pedagógico y educativo, integra a todos los sujetos como protagonistas del cambio educativo y edifica procesos de calidad para lograr los resultados buscados. Por lo tanto, el equipo directivo debe intervenir y considerar todas las dimensiones de la gestión (Olmedo, 2015).

#### **2.2.4 Gestión y liderazgo**

Para entender el marco de nuestra investigación y partir de lo descrito anteriormente, es necesario vincular ambos conceptos, los cuales encuentran su

punto de referencia en la persona del directivo dentro de una institución y cómo éste ejerce su accionar en la misma.

Sierra (2016) describe la importante responsabilidad del directivo como un líder dentro de una institución y que abarca todas las dimensiones de las relaciones dentro de la misma. El mismo autor sostiene que el referente filosófico del liderazgo educativo es la ética encarnada en la persona del líder quien, además, asume una responsabilidad social de cuidado en torno a la vida, a su contexto social y a la naturaleza.

En su estudio sobre el liderazgo directivo en Chile, Gajardo y Ulloa (2016) concluyen que “El liderazgo del director y su equipo es el factor movilizador de la mejora escolar” (p.11). En la actualidad, la gestión directiva no solo está relacionada con aspectos administrativos, sino que también abarca todos los posibles elementos que intervienen en la dinámica educativa: personas, procesos, proyectos, espacios, tiempos, infraestructura, y situaciones contextuales.

Otro aspecto que abarcamos en la presente investigación es el salto cualitativo de la gestión de una visión netamente administrativa hacia una visión de gestión directiva integral. En años anteriores, la gestión se centraba más en procesos que en las personas. En la actualidad la comprensión de la gestión es más holística y está centrada en las personas. Al respecto, MINEDU (2015) argumenta que “la gestión escolar requiere prácticas que permitan generar condiciones favorables y asegurar los aprendizajes en la IE. Por otro lado, también es fundamental el liderazgo del director para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo”. (p.11).

En la dinámica institucional, entonces, es clave la función del director como un factor determinante para tener una gestión exitosa que logre comprometer a todos los actores en un proyecto común, que ejerce un liderazgo orientado hacia la mejora de las relaciones interpersonales y hacia una mayor participación comunitaria. La Gestión Educativa se establece como una política que marca la pauta, establece las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas, propuestas y personas que aterrizan en la escuela.

Según Villa (2015), el equipo de trabajo necesita un líder que potencie sus habilidades, que brinde oportunidades que crecimiento intelectual y emocional, siendo este su objetivo principal de acción. El mismo autor concluye que “el liderazgo es una dimensión muy importante y con un impacto muy significativo en el logro de la calidad y la excelencia de toda actividad educativa” (p.11).

El Marco del Buen Desempeño Docente (2015) enfatiza que:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. (p. 12)

Al respecto, MINEDU (2015) argumenta que “la gestión escolar requiere prácticas que permitan generar condiciones favorables y asegurar los aprendizajes en la IE. Por otro lado, también es fundamental el liderazgo del director para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo” (p.11).

#### **2.2.4.1 Competencias de un líder educativo**



Diversos autores, entre ellos Sierra (2016) en sus investigaciones sobre el liderazgo directivo, concuerdan en señalar algunas competencias esenciales de un directivo en el ejercicio de sus funciones dentro de una institución educativa.

#### **2.2.4.1.1 Liderazgo basado en principios**

Es necesario que el directivo desarrolle su capacidad para fomentar la cooperación y el compromiso de todos los colaboradores para lograr los fines propuestos. Esta capacidad se ejerce bajo un ambiente de respeto y de sentido de lo humano, con exigencia personal y profesional, inspirado en los principios y valores de la organización plena con el proyecto social que se trata de impulsar, identificarse con los problemas que le preocupan a la comunidad, visión de futuro y tener un estilo propio de dirección.

#### **2.2.4.1.2 Inteligencia emocional**

Entendida como la capacidad de sentir y entender los estados de ánimo propios y ajenos. Esta es una manera eficaz de promover el crecimiento emocional e intelectual de la comunidad y esta eficacia se traslada a la generación de un clima de relaciones humanas armoniosas dentro de la institución.

#### **2.2.4.1.3 Orientación a resultados**

El directivo debe orientar su trabajo teniendo como horizonte las metas institucionales. Debe encaminar todas sus acciones hacia el logro de los objetivos y centrar los esfuerzos en generar una cultura de resultados en el desempeño profesional. Esta competencia está relacionada a la aplicación de estrategias de gestión para la aplicación de sus conocimientos en el ámbito de su desempeño laboral. Es muy importante que, como parte de esta competencia,

el directivo pueda fomentar el crecimiento comunitario a través de la fijación de metas que desafíen a los colaboradores a superar los estándares manteniendo altos niveles de rendimiento laboral.

#### **2.2.4.1.4 Trabajo en equipo**

Esta competencia está relacionada con la capacidad del directivo para construir relaciones de colaboración y crecimiento mutuo dentro de la institución. Es importante que se valore el aporte de cada uno de los colaboradores y se reconozca las capacidades de cada uno para lograr una sinergia de trabajo que va a determinar el logro de resultados comunes y compartidos. Es importante también que se genere espacios de comunicación efectiva con el personal, objetividad e imparcialidad en las decisiones y, sobre todo, en la evaluación y estimulación del trabajo personal y colectivo.

### **2.3 Definición de términos**

#### **2.3.1 Espiritualidad:**

Piedra (2017) relaciona a la espiritualidad con las capacidades inherentes a la persona que, en el ámbito educativo, están intrínsecamente vinculadas a la realización personal que brota de una profunda vocación de amor por lo que se hace y de una convicción del poder transformador de la educación para cambiar el mundo.

#### **2.3.2 Gestión educativa:**

IPEBA (2012) nos dice:

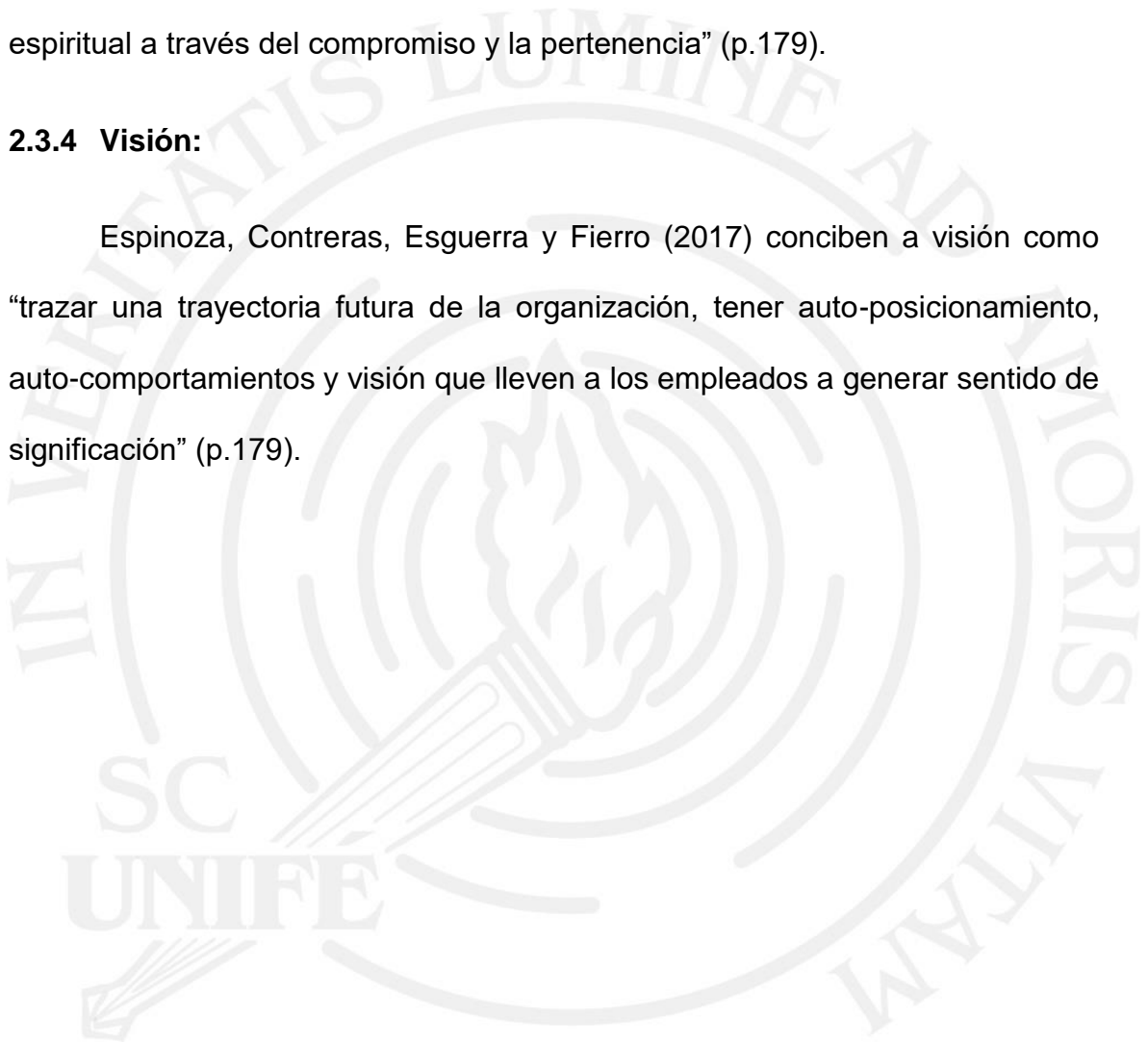
Se entiende por gestión educativa a la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende. (p.11)

#### **2.3.3 Liderazgo espiritual:**

Fry (2003), citado por Espinoza, Contreras, Esguerra y Fierro (2017) concibe al Liderazgo espiritual como una forma de “comprender los valores, actitudes y comportamientos que son necesarios para intrínsecamente motivarse a uno mismo y a los demás para que tengan un sentido de supervivencia espiritual a través del compromiso y la pertenencia” (p.179).

#### **2.3.4 Visión:**

Espinoza, Contreras, Esguerra y Fierro (2017) conciben a visión como “trazar una trayectoria futura de la organización, tener auto-posicionamiento, auto-comportamientos y visión que lleven a los empleados a generar sentido de significación” (p.179).



## CAPÍTULO III: MÉTODO

En este capítulo se presenta los aspectos metodológicos de la investigación. Se expone el nivel, tipo de investigación y el diseño metodológico de las diferentes etapas de la investigación desarrolladas.

### 3.1. Nivel, tipo y diseño de investigación

El enfoque metodológico que se ha seguido en este estudio ha sido el cualitativo. Se describe la percepción de algunos integrantes de la comunidad educativa sobre el liderazgo espiritual del directivo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que la investigación debe enfocarse en “comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364).

Valderrama (2013):

La investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales a la transformación, de prácticas y escenarios socioculturales, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento. (p. 245)

El enfoque cualitativo se caracteriza por apreciar todo el contexto en el que se desarrolla. Hernández, Fernández y Baptista (2004) mencionan que “[...] su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico. Asimismo, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales” (p.176).

El presente estudio corresponde al nivel exploratorio pues se busca determinar cómo las categorías de este estudio se manifiestan dentro de la institución educativa y cómo se relacionan en la dinámica institucional. (Hernández, Fernández y Baptista 2010). Adicionalmente, podemos mencionar que, como una característica del nivel exploratorio, se analiza la realidad

mediante la reflexión y la crítica acerca del tema en estudio. En este sentido, se enfoca en el análisis de la cultura, desde distintas categorías, temas o patrones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Referente al tipo de investigación, Sánchez y Reyes (2006) nos dicen que “[...] puede ser definido como una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio [...]” (p. 80). En tal sentido, la investigación puede ser establecida según su naturaleza y su finalidad. Referente a la primera, Sánchez y Reyes (1998) argumentan que la investigación básica nos dirige hacia la búsqueda de nuevos conocimientos y no tiene objetivos prácticos específicos. El propósito de la misma es recopilar información sobre una determinada realidad para enriquecer el conocimiento orientándonos al descubrimiento de principios y leyes. Es decir, la investigación busca la comprensión de un fenómeno determinado sin preocuparse por la aplicación práctica de los nuevos conocimientos obtenidos. En general se persigue el progreso científico incrementando la teoría basándose constantemente en principios y leyes.

Referente a la finalidad, la presente investigación es sustantiva descriptiva debido a que se propone realizar el estudio de los fenómenos, caracterizándolos tal y como suceden en la realidad. (Sánchez y Reyes, 2006, p.222).

Respecto al diseño de investigación, el presente estudio es etnográfico pues se centra en aportar una comprensión cuidadosa de los distintos aspectos o perspectivas de otras personas o grupos. (Hernández et al 2014).

## **3.2 Participantes**

### **3.2.1 Población**

La presente investigación se desarrolló en un centro educativo católico privado de Lima, el cual está ubicado en el distrito de La Molina y cuenta con 1000 estudiantes y 80 profesores.

### **3.2.2 Muestra**

La muestra para la presente investigación está conformada por 11 participantes del Colegio Privado de Lima. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 175).

La muestra se seleccionó por juicio, factibilidad y conveniencia. Es significativa y no representativa. Esta muestra estará conformada por la subdirectora, coordinadores, asesores y docentes. En tal sentido, la muestra se basa en las características de la investigación y en decisiones tomadas por el equipo de investigación a partir de un criterio propio. (Pasco y Ponce, 2015).

Es importante señalar algunas características generales de los participantes que serán parte del universo y muestra de esta investigación. Resaltamos su experiencia de trabajo y su nivel de compromiso con el quehacer educativo. Procuramos tener un grupo mixto, de las diferentes áreas de trabajo educativo para recopilar sus aportes.

En el caso de los expertos, estos han sido elegidos por conveniencia (Hernández et al., 2014), dado que han sido contactados según la accesibilidad con la que cuenta el equipo de investigación.

En la Tabla 1 hacemos referencia a los colaboradores que apoyarán con sus perspectivas en la investigación. Consideramos a los coordinadores, asesores y docentes de las diferentes áreas de la dinámica institucional. La perspectiva de estos colaboradores fue muy importante porque son actores que conocen de cerca el trabajo del director y pueden dar testimonio directo sobre su percepción del liderazgo espiritual en la gestión directiva del colegio.

Tabla 1

*Muestra 01 de estudio*

Participante	Función	Años de servicio en la Institución	Área
Entrevistado 01	Subdirectora	10	Administrativa
Entrevistado 02	Coordinador	15	Inicial
Entrevistado 03	Coordinador	12	Primaria
Entrevistado 04	Coordinador	10	Secundaria
Entrevistado 05	Asesor	25	Deportes
Entrevistado 06	Asesor	13	Pastoral
Entrevistado 07	Docente	12	Psicopedagogía
Entrevistado 08	Docente	10	Idiomas
Entrevistado 09	Docente	04	Comunicación
Entrevistado 10	Docente	05	Matemática
Entrevistado 11	Docente	10	Sociales

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Variables de investigación

Las categorías y subcategorías que se utilizaron en la presente investigación son:

Tabla 2

*Categoría, subcategorías e indicadores de estudio*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Liderazgo espiritual del directivo	Liderazgo espiritual en la gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros institucionales</li> <li>• Motivación hacia el trabajo</li> </ul>
	Liderazgo espiritual en las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar espiritual personal</li> <li>• Sentimiento de pertenencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica usada para la presente investigación ha sido la entrevista. Esta técnica nos permitió recoger la información y analizar la percepción de diferentes actores de la comunidad referente al liderazgo espiritual en la gestión educativa. Además, nos facilitó responder la pregunta de investigación y el objetivo planteado en la investigación.

Fernández (2014) señala que la entrevista semiestructurada se apoya en una guía de preguntas ya establecidas y el entrevistador puede agregar preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener información adicional.

Los instrumentos pueden ser revisados en:

- Anexo 1: Guion de entrevista para subdirectora, coordinadores, asesores y docentes.

### **3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**



A continuación, se explica cómo se diseñaron los instrumentos de recojo de información. Al respecto, García (2004) nos recomienda que, para la redacción del cuestionario, se debe evitar las preguntas ambiguas y términos muy generales que puedan confundir; también sugiere evitar formular dos preguntas en una y de forma negativa; los enunciados deben ser formulados de manera sencilla y entendible estableciendo preguntas neutras las cuales deben tener un orden.

El análisis se realizó considerando el proceso de codificación los procesos de codificación y categorización. Mayan (2001) citado por Caballero (2013) menciona que la codificación “consiste en leer todo el texto (la entrevista), identificar partes y fragmentos que desarrollan una misma idea, señalarlos (con un color determinado); y asignarles un nombre según los temas o conceptos que se identifican en el proceso” (p.51). Asimismo, Caballero (2013) nos dice que “la categorización es el agrupamiento de los datos ya identificados (mediante los códigos) teniendo en cuenta los patrones hallados” (p.52). Después de los procesos de codificación y categorización los datos serán analizados e interpretados por los investigadores.

El investigador, en su formación integral y práctica profesional, debe cumplir con ciertas cualidades del perfil ético, que le permitirán desarrollar veraz y responsablemente su investigación. Galeano (2004) afirma que: “La ética [...] invita a la investigación social a trascender la producción de conocimiento permitiendo el establecimiento de una relación ética con el problema que investiga y con los sujetos sociales con los que interactúa” (p.70).

El siguiente estudio de valor social da a conocer la percepción del liderazgo espiritual en la gestión educativa, de este modo ofrece a los lectores

un medio de información para la solución de conflictos u oportunidades de crecimiento y superación. Gonzales (2002) menciona que se debe plantear una investigación ética con valor social “[...] que conduzca a mejoras en las condiciones de vida o en el bienestar de la población, o que produzca conocimiento que pueda abrir oportunidades de superación o de solución a problemas, aunque no sea en forma inmediata” (p.98).

Este estudio analiza la importancia del liderazgo espiritual en la gestión educativa de un colegio privado de Lima, se revisó antecedentes nacionales e internacionales para fundamentar la investigación. Rodríguez (2004) afirma que una investigación debe ser “[...] original y significativo científicamente [...]; sea prácticamente realizable; pueda alcanzar conclusiones válidas con la menor exposición posible de los sujetos; posea diseño, objetivo y metodología científica válidos, y un plan de análisis de datos” (p.40).

Además, Rodríguez (2004) señala que el respeto por los participantes “se justifica por múltiples principios, incluido el de beneficencia y el de respeto a la autonomía” (p. 46).

Al respecto del consentimiento informado, Rodríguez (2004) nos dice:

El consentimiento informado justifica por el principio de respeto a las personas y a sus decisiones autónomas. Los individuos sólo participarán cuando la investigación sea compatible con sus valores, intereses y preferencias, ya que la decisión debe ser libre. Es necesario informar sobre la finalidad, riesgos, beneficios y alternativas a la investigación, para que el sujeto tenga los suficientes elementos de juicio para tomar su decisión. (p. 43)

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por medio de la realización de los pasos metodológicos que se realizaron para alcanzar los objetivos planteados. Se consigna los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a los coordinadores, asesores y docentes de un colegio privado católico. Previamente, el instrumento de recolección de información fue validado por tres expertos y se procedió a aplicar la entrevista semiestructurada a cada uno de los colaboradores de la institución: directora, subdirectora, asesores, coordinadores y docentes. Luego se procedió a la transcripción literal y el análisis de la información obtenida, orientados por los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

La información proporcionada por el personal del colegio sobre el liderazgo espiritual del director ha sido estructurada en torno a dos categorías: Liderazgo espiritual en la gestión directiva y Liderazgo espiritual en las relaciones interpersonales.

Figura 2

Clasificación de categoría, subcategorías e indicadores



Fuente: Elaboración propia

#### **4.1 Liderazgo espiritual en la gestión directiva**

Respecto a la primera categoría “Liderazgo espiritual en la gestión directiva”, nuestra investigación hace referencia a la dinámica organizativa de la institución en estudio y como, a partir del liderazgo espiritual ejercido por el directivo, se busca un direccionamiento hacia los resultados involucrando de manera activa a toda la comunidad educativa motivando a todo el personal hacia el trabajo, el cual es asumido como una misión por ellos.

En esta categoría desarrollamos dos subcategorías que enfatizan la capacidad administrativa que se ejecuta con la aplicación de estrategias cuyos resultados se reflejan en los logros institucionales obtenidos como comunidad y la motivación intrínseca que tienen los actores educativos para participar activamente en todos los procesos que realizan como parte de su proyecto educativo.

##### **4.1.1 Logros institucionales**

Respecto a la subcategoría logros institucionales, notamos que los participantes atribuyen los logros conseguidos por la comunidad educativa al ejercicio del liderazgo espiritual del directivo. Perciben que su acompañamiento ha significado un impulso a su labor como profesionales dentro de la institución y también a su propio crecimiento personal ampliando sus capacidades lo que conlleva a la mejora de su desempeño personal.

Como consecuencia, en los últimos años se han desarrollado en la institución una serie de proyectos que han nacido del interés particular de los docentes y administrativos quienes han visto la oportunidad y el potencial para cubrir dicha necesidad. La comunidad educativa ha acogido estos proyectos y

los han aplicado en la mejora de la enseñanza. Los proyectos de mejora también representan una manera puntual de evaluación del desempeño. Estos proyectos se realizan no solo dentro de la institución, sino también en contacto con otras instituciones y a través de la proyección de responsabilidad social hacia los más necesitados. Los proyectos siempre tienen como base la espiritualidad que se vive en la institución, ya que toman como referencia los valores espirituales y morales que se practican y que deben verse reflejados en el quehacer institucional. También se considera con fuerza que estos proyectos estén alineados con la inclusión a los más vulnerables, es decir, que representen oportunidades de crecimiento para todos y reflejen el carácter inclusivo que deben proclamar y vivir.

D2P11:

*“La madre (directora) se preocupa por su personal, sí, está pendiente de cada uno, ella sabe cada uno de nosotros, sabe personalmente cómo somos, no sé de qué manera, pero me da la impresión de que la madre sí sabe cómo eres, tu carácter mismo, cómo llegas al colegio, con qué tipo de ánimo, cómo te desenvuelves; está constantemente detrás de uno, tal vez viendo las actitudes de cada uno. Y un buen complemento es que incluso visiona un plan de desarrollo del personal y nos impulsa a crecer como persona y también como profesional”.*

D2P12:

*“Hay actividades en donde se promueve la integración de toda la comunidad. A veces consideramos que es como una manera de vivir en donde todos somos parte de y no estamos aislados. Si bien es cierto hay niveles, áreas donde todos tienen tareas específicas, de hecho, la integración y participación de todos es lo más lindo que hay, pues se siente un espíritu de equipo, de familia”.*

D4P9:

*“[...] desde que ingresé, hace cuatro años ya, es que la madre siempre está por todos lados, y siempre lo hace acompañada, seguro, mirando qué mejorar y qué cambios hacer. De pronto lo ves en la entrada y luego ya está en su oficina, por las aulas”.*

D9P8

*“Muchas veces, por el día a día, a veces nos cansamos, pero en el colegio hay una fuerza que nos impulsa a mantener viva nuestra fe. Pienso que por nuestra fe nos hemos mantenido siempre activos y con nuevas iniciativas. Los cambios que hay en el colegio, los resultados, la acreditación, los programas, los proyectos y todos nuestros logros son porque hay un plan y no solo confiamos en nuestras capacidades sino en la fuerza espiritual”.*

#### **4.1.2 Motivación hacia el trabajo**

En la subcategoría motivación hacia el trabajo resaltamos la capacidad del directivo quien representa un ejemplo de vida y una fuente de motivación para los colaboradores de la comunidad educativa. El liderazgo espiritual del directivo es un factor clave que permite el desarrollo de la motivación intrínseca de los miembros de la comunidad. Un factor que ha ayudado a fomentar este clima motivacional es la presencia del directivo quien goza de credibilidad, tiene acogida y es capaz de inspirar a los demás en la mejora de sus potencialidades.

En la comunidad educativa se percibe con una contundencia extraordinaria que el directivo posee un conjunto de saberes espirituales y morales que hacen que su accionar tenga un nivel de impacto que motiva positivamente a los colaboradores de la institución.

Para llegar a este nivel de cooperación es importante que el directivo conozca las cualidades de todos los trabajadores y que el mismo conocimiento le otorgue la certeza que, de acuerdo a su perfil profesional, puedan en determinados campos mostrar lo mejor de sus capacidades personales. También se ha elaborado un plan de desarrollo personal que se ha venido implementando en la institución a través de oportunidades de desarrollo y crecimiento para todos los que lo requieran. Al mismo tiempo se ha reforzado el desempeño laboral con un plan de estímulos y reconocimientos públicos a los colaboradores por su esfuerzo.

En la comunidad educativa, se destaca la fortaleza espiritual del directivo y cómo estas cualidades se traducen en su quehacer diario. Es decir, perciben que, en la persona del directivo, estos valores se traducen en una coherencia entre lo que predica y lo que hace. Esta armonía genera un cambio en la

percepción de la gestión que facilita el involucramiento de todos hacia las metas comunes institucionales. Destacamos los siguientes testimonios que nos expresan su perspectiva sobre el tópico en cuestión:

*D6P4:*

*“Desde mi sentir, percibo que ella (directora) tiene algo especial, le brota desde dentro, su motivación viene de su esencia como persona, no es como la motivación que te dan otros”.*

*D10P3:*

*“Yo admiro mucho su trabajo, por su tipo de liderazgo, porque ella (directora) ha logrado que muchas personas del colegio reflejen ese amor por lo que hacen y lo hagan comprometidas desde el interior. Eso lo vemos en la madre (directora) y creo que es fruto de su experiencia interior de fe y de vida. Nos lo transmite de una manera sencilla y su motivación nos mueve a ser mejores”.*

*D3P3:*

*“La madre (directora) como cabeza de un equipo de trabajo, y vive los valores, las virtudes con que nos acoge, nos enseña; igual nosotros podemos transmitir lo mismo a nuestros estudiantes. Es como una cadena. Nosotros recibimos de ella esa sabiduría espiritual y moral que lo tiene innatos y vamos haciendo extensivo a los demás esta vivencia, a los demás, como familia que nos sentimos”.*

*D10P14:*

*“Para nosotros es fundamental la parte espiritual, por ello en pastoral, también se cuenta con proyección social, lo cual evidencia la educación en cuanto a valores que todos nos vemos motivados a vivir. Así ponemos en práctica el sentido de solidaridad fuera de nuestro colegio con los que más necesitan”.*

## **4.2 Liderazgo espiritual en las relaciones interpersonales**

En referencia a la segunda categoría Liderazgo Espiritual en las relaciones interpersonales, en la gestión educativa se percibe la capacidad del directivo para fomentar una mejora en las relaciones interpersonales, claves para un clima institucional estable. Al respecto, Osorio (2019) señala que “[...] es común que se genere lealtad al líder y éste fortalezca el sentido de pertenencia [...] la gente tiende a tomar riesgos en un clima donde predomina la comunicación, cuyo sistema de retroalimentación se basa más en situaciones positivas que negativas” (p. 10).

En la dinámica institucional es posible ver cómo lo personal se integra a lo colectivo y que el activismo colectivo no recarga el trabajo personal. Se trata de una visión integral de la institución que comienza con la clave de las relaciones humanas: la comunicación efectiva.

El liderazgo espiritual en las relaciones interpersonales se refleja en el acercamiento más humano hacia los trabajadores de la institución, asimismo a los estudiantes y padres de familia. Este proceso ha sido liderado por el directivo a partir de su experiencia de fe y su cercanía a todos por igual, le denominan el toque espiritual del directivo. Este fenómeno, según testimonio del personal, solo puede ser entendido a la luz de la vida marcada por la oración espiritual.

#### **4.2.1 Bienestar espiritual personal**

En la subcategoría bienestar espiritual, notamos que el mayor impacto que se genera a partir de este estilo de liderazgo orientado por los valores espirituales, es la toma de conciencia de la presencia del otro y cómo tratarlo con sumo cuidado. Este hecho ha generado una mejora enorme en las relaciones interpersonales a partir de un plan de humanidad, de pensar en el prójimo y buscar su bienestar. Al tener a un directivo que se involucra en el trabajo con el personal, inmediatamente se genera un ambiente de confianza y de trabajo cooperativo, en equipo, en familia.

Un reto interesante que ha sido percibido por el personal es el hecho de promover un clima de trabajo estable en una institución que cuenta con tres niveles académicos y con trabajadores de diferentes antecedentes personales y profesionales. Varios testimonios corroboran cómo la gestión del directivo en la institución ha generado un impacto positivo a nivel personal y grupal que contrasta en la mayoría de casos con las experiencias que tuvieron en anteriores



instituciones. El directivo también ha mostrado un interés profundo por reforzar un clima institucional fraterno. En este sentido, el trabajo en equipo se ha visto potenciado y hay una inteligente mezcla de las responsabilidades personales con las actividades grupales.

SD1P11:

*“Lo que yo resalto bastante de la madre es el diálogo y el saber escuchar. Sí, el saber escuchar, mucho”.*

SD1P3:

*“Ella (directora) tiene muchos saberes espirituales que nos ayudan y fortalecen, para tomar algunas decisiones. Tengo la confianza que nos ve a todos más desde la parte humana y espiritual y eso genera un fuerte impacto en nosotros, más allá del cargo nos ve como seres humanos. Sentimos que nos hace crecer como personas y nos impulsa a desarrollar mejor nuestra misión al servicio de la educación”.*

D4P3:

*“En mi caso yo vengo de trabajar en otros colegios donde teníamos un modelo de trabajar muy diferente sin la calidad y el orden que tenemos aquí. Siempre pienso que sería de mi experiencia en educación sin el toque que he recibido aquí, es enorme el crecimiento profesional y de fe que he tenido”.*

D9P12:

*“El liderazgo de la madre (Directora) se refleja en la unidad de la comunidad de nuestro colegio. Es claro que este ‘toque especial’ y espiritual que tiene la madre ha hecho que todos nos veamos como parte de la familia laboral y espiritual”.*

#### **4.2.2 Pertenencia de grupo**

Referente a la subcategoría pertenencia de grupo, los testimonios del personal reiteran que es la persona del directivo quien ha influenciado tanto en la manera que se perciben a sí mismas como en la manera en que se relacionan con los demás. Al respecto, se ha mejorado el sentido de pertenencia de grupo y el compromiso en el trabajo a través de la disponibilidad para el servicio. En algunos casos manifiestan que, en momentos difíciles, han acudido a justificar alguna falta o alguna angustia que les estaba agobiando, y han terminado siendo reconfortadas no solo en el plano personal, social y moral; sino también en el ámbito espiritual. Es decir, el directivo les ha ayudado a tener una visión más completa de la vida y ha sido un soporte profundo para entender desde la

perspectiva espiritual lo que les está sucediendo. Como consecuencia de esta experiencia, las personas encuentran una nueva manera de mirar la vida, con una transparencia hacia ellas y hacia los demás y esto genera una influencia positiva para vivir en comunidad.

Desde la percepción de los docentes, el directivo presenta algunas características predominantes de un estilo particular de liderar la institución, tales como: la humildad, la calidad ética, la experiencia espiritual, la preocupación humana por el otro, el servicio, el diálogo horizontal y la visión de trascendencia del trabajo. En la misma perspectiva, Northouse (2015) resalta que el liderazgo “[...] está relacionado a la manera cómo los líderes motivan a sus seguidores a lograr los objetivos propuestos [...]” (p. 158). En consecuencia, se puede afirmar que en la institución hay una relación de respeto y cercanía, de confianza y autoridad, de afecto y admiración al directivo por su estilo de gestión.

En el diario accionar de la vida institucional es frecuente que ocurran dificultades que desafían la convivencia fraterna. En múltiples ocasiones se ha percibido la sabiduría del directivo quien ha mostrado una capacidad para solucionar conflictos a través de un diálogo abierto y ha promovido conversaciones asertivas entre los colegas. De hecho, el cambio no se logra con una sola conversación, sino que es fruto de un proceso de acompañamiento que el directivo ha realizado ante las diferentes situaciones que se han generado dentro de la institución.

Es importante que el directivo no solo sea el líder de la gestión de la parte administrativa de la institución, sino también el gestor de las emociones que se desarrollan en la misma.

*D9P10:*

*“Porque, como dice la Biblia y como nos lo ha enseñado madre Julita (Directora), el que ha venido a dirigir, que se ponga a servir. Entonces puedo decir que el director, así como hace la madre, debe tener y debe estar presto al servicio no solamente a nivel de sus funciones sino para con todos como grupo. La fe interior es la base para ir a ponerla en práctica”.*

D1P7:

*“La parte emocional también tiene un soporte fuerte en el colegio. Aquí si alguien te viera en un estado que no te sientes bien, y por más que trates de ocultar y es notorio, pues la otra persona te pregunta cómo estás. Cuando hemos tenido problemas entre nosotros, hemos tenido la plena seguridad de encontrar en la madre a una persona con sabiduría para orientarnos y reconciliarnos o hallar claridad a nuestros problemas”.*

D5P3:

*“(La directora) No es una líder que deja el trabajo para su personal, sino que ella se involucra, y hace realmente que nosotras la veamos como un modelo a seguir, definitivamente ella influye mucho en nuestra manera de ver la vida. Muchísimas veces vemos a la madre (directora en la puerta de ingreso saludando a los estudiantes, padres de familia y profesores. Pero también lo puedes ver cuidando el jardín, visitando aulas o alentando a los chicos. Realmente eso no impulsa y nos mueve a trabajar mejor”.*

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los miembros de la comunidad educativa perciben a la persona del directivo, por encima del cargo que ocupa; lo cual es un indicador, que favorece nuestra investigación pues no se centra en la parte religiosa del directivo, por pertenecer a una congregación, sino que se centra en la espiritualidad que posee, en su esencia como persona, pues la parte espiritual es la dimensión más determinante de la persona humana. Piedra (2017) refiere que los líderes deben comprometerse con la práctica espiritual en actividades cotidianas.

Según los testimonios de los participantes, la gestión directiva ha sido influenciada determinantemente por la experiencia espiritual del directivo. Es un liderazgo humano que ha llevado a transformar al grupo de trabajo y conseguir logros institucionales. En esa perspectiva, muchos de ellos mencionan haber confirmado su vocación de maestros y haber llevado su misma vivencia laboral a un nivel más trascendental. Esto lo confirma Sierra (2016) cuando menciona que los directivos deben ser los agentes transformadores de vidas y deben poseer algunas características que los distinguen como líderes que influyen positivamente a sus seguidores.

Muchos trabajadores que vienen de otras experiencias laborales perciben que el amor con que son tratados y la presencia espiritual en todo, es un factor que les ha sorprendido gratamente. En múltiples ocasiones, ellos tenían la tendencia a dar excusas para no hacer algo, pero la presencia y acompañamiento del directivo les ha motivado a dar razones para hacer las cosas y participar activamente en el quehacer institucional. Northouse (2015) nos precisa que es responsabilidad del líder ayudar a los seguidores [...] y a aumentar sus expectativas para que puedan completar la tarea y aumentar su

sentido de satisfacción laboral. Entonces, en la institución existe el convencimiento de que hay una fuerza que trasciende la labor de cada uno, es decir, su trabajo se ve complementado de la mejor manera por la fortaleza espiritual que se experimenta en la institución que les impulsa a mejorar, a crecer.

El liderazgo espiritual del directivo ha sido el elemento conductor de cambios continuos que mejoran la institución. Los cambios no se circunscriben a un solo campo, sino que se ha dado en todos los aspectos de la gestión, partiendo del personal. Como menciona Rico (2016, p. 58) “gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo”. Por tanto, la clave para la mejora está en la formación constante de la persona. Se ha promovido un plan de capacitación en el personal de todas las áreas e instancias de gestión para que reciban formación de calidad y luego lo apliquen en la mejora de la institución. Sin perder la esencia de la institución, se ha implementado la mejora de los ambientes institucionales; y los servicios se han modernizado acorde con las nuevas exigencias tecnológicas del presente. En tal sentido, la inversión ha dado como fruto la acreditación internacional que se ha logrado con el esfuerzo de toda la comunidad. Se trata de combinar la modernidad sin dejar de lado la naturalidad de los espacios que reflejan la espiritualidad que es la esencia de la institución. Es decir, la modernidad debe venir de la mano con el crecimiento espiritual de la comunidad educativa. Piedra (2017) menciona que el crecimiento cultural debe ir de la mano con el crecimiento de la dimensión espiritual, de ese modo comprender la integralidad.

La mayoría de los entrevistados concuerdan que la motivación del directivo brota del interior y se transmite a los demás generando el cambio estructural en la institución a través de su accionar. En tal sentido, entre las características resaltadas por Covey (2013) los líderes espirituales son catalizadores de cambio. Un aporte adicional sobre esta motivación intrínseca está relacionado no solo a su experiencia espiritual, sino también a la influencia de su formación vinculada a la vida de oración que el mismo directivo ha elegido por vocación y que se refleja también en una profunda relación humana con el personal de la institución.

En lo referente a la segunda categoría de nuestro estudio, el liderazgo espiritual en las relaciones interpersonales, precisamos que el accionar del directivo, desde el punto de vista de los colaboradores más cercanos en la gestión de la institución en estudio, se puede clasificar desde dos perspectivas. Por un lado, el directivo se dedica a generar un ambiente de trato horizontal con los colaboradores, es decir, hace un esfuerzo para que la comunicación con el personal sea lo más cercana y fraterna posible. Y desde la segunda perspectiva se evidencia los enormes esfuerzos que realiza para hacer que los mismos colaboradores sean portadores y generadores de esos espacios de comunicación fraterna; es decir, que la comunicación también se practique entre ellos creando un clima institucional fraterno y sea también reflejado a la comunidad de estudiantes y padres de familia, creando así un clima ideal para lograr los objetivos como comunidad, como un grupo social inspirado por los valores. En suma, en la comunidad educativa se ha potenciado una mejora en las relaciones interpersonales.

Para lograr este clima, el directivo dedica tiempo de su gestión a fomentar el desarrollo del diálogo abierto y sincero con el personal de la institución, a fomentar una nueva percepción de las relaciones humanas. Tal es así, que el primer mensaje de cercanía que recibe el personal es de su directivo que les espera en la puerta para saludarles al inicio de sus labores. En la comunidad se genera la percepción que es más fácil comunicarse con alguien a quien le notas más cercano que con alguien a quien le percibes distante. Este accionar es un reflejo de la visión fraterna que posee el directivo y que enfatiza con frecuencia al hacer referencia al hecho del amor fraterno que entre todos debe reinar.

Podemos notar cómo los participantes perciben la presencia del directivo en todos los aspectos de la dinámica institucional. Este estilo presencial de administración marca una pauta de liderazgo no a partir de los documentos, sino a partir de las personas. Como ellos lo mencionan, no se trata de que los demás vengan a la oficina, sino de ir al encuentro de los corazones de los demás, de las vidas, de sus historias, de sus sueños. En tal sentido, se enfatiza el hecho de que el liderazgo del directivo actual va a dejar un grupo de personas que buscarán superarlo ampliamente. Es decir, en la actualidad ya son mucho mejores que hace cinco años. Así, la mirada que tiene el personal de la institución es de un espiral en mejora.

Desde esta perspectiva, dentro de la institución, se generan espacios de fe y crecimiento de la comunidad para la mejora de la práctica institucional. En el discurso de los directivos, se refuerza siempre la unión de lo espiritual y lo laboral en la vida del colegio. Esto a partir de un convencimiento que el contacto con la oración les otorgará la preparación y fortaleza espiritual para siempre tener un espíritu de servicio para el bienestar de los demás. Es decir, el directivo

fomenta la convicción de que el trabajo está ligado a la espiritualidad, y en tal sentido, el servicio es la puesta en práctica de su fe.

La mejor manera de crecer es en equipo y eso es algo que se refuerza constantemente en las reuniones de formación. Es decir, hay más efectividad y productividad si todos participan, se evita así la fatiga de unos cuantos. La consecuencia natural del trabajo en equipo es la integración voluntaria e involuntaria de todos, lo que fomenta los cimientos de buenas amistades y un fuerte compañerismo.

El liderazgo espiritual se desarrolla en la institución desde dentro hacia afuera. Para este salto, es importante la formación espiritual del personal y el convencimiento de los líderes que la parte espiritual de todos es la base para actuar como los valores les exigen. Esta transformación gradual abarca todas las dimensiones de la persona y trata de comprenderlo lo más integralmente posible. Se incentiva a los educadores de la institución a plasmar la espiritualidad del colegio, en todos los encuentros y contactos que tengan con estudiantes y padres de familia. La idea es vivir orientados por la luz de la verdad y así se logre transformar a la comunidad local. Es importante no dejar pasar ninguna oportunidad para dialogar y acompañar a todos los que son parte directamente de la institución.

El significado del liderazgo espiritual en la institución se percibe desde la humanidad, desde la esencia de la persona, se fortalece con el alimento espiritual que se traduce en las prácticas de fe que se desarrollan en las diferentes actividades y, finalmente, se transmite hacia los demás como un modo de transformación activa que les lleva a abrazar el carisma con un amor indescriptible y se sienta comprometidos con la labor que les corresponde.



Según los testimonios de muchos colaboradores, el hecho de percibir el trabajo como una misión, les convierte en cooperadores más sensibles y motivados para mejorar como personas y entender el verdadero sentido de la vida al servicio de los demás. Este nivel de compromiso se lleva a cabo porque perciben que hay una gestión de la parte espiritual y por consecuencia eso les incentiva a desarrollar su trabajo siguiendo las virtudes, los valores; es decir, la práctica espiritual es la base para la práctica moral.

Mención especial merece la capacidad de escucha que tiene el directivo y esa manera única de entrar en contacto con cada uno en sus respectivos ambientes de trabajo. La organización de espacios y de tiempo también es otra característica que resalta, pues al ser la institución una realidad inmensa, el directivo encuentra la manera de que cada uno tenga su espacio y exige que todos le dediquen tiempo a lo más importantes de la dinámica institucional: las personas.

Según su testimonio el directivo se esfuerza para estar en constante apertura y contacto con todos los trabajadores, siempre con humildad y al servicio de los demás. Todos han percibido que el directivo realmente se preocupa por sus vivencias y han sentido ese apoyo necesitado en determinados momentos críticos.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

1. Con respecto al objetivo general de la investigación referente a la percepción de la importancia del liderazgo espiritual en la gestión directiva, podemos afirmar que los participantes concuerdan en la trascendencia del liderazgo del directivo que facilita la puesta en práctica de una gestión humana y que valora a la persona como tal en todas sus dimensiones.
2. Los participantes resaltan la importancia de la formación espiritual del directivo y la coherencia entre lo que predica y lo que hace. Consideran además que la formación espiritual le brinda las bases para construir un modelo de vida con actitud compasiva, reflexiva, animosa, amable y generosa. Estas características le otorgan el poder para influir positivamente en los demás. En tal sentido, su accionar toma como referencia los valores espirituales y morales convirtiéndose en un referente y una fuente de motivación para la comunidad educativa.
3. El liderazgo espiritual particular que ejerce el directivo en la gestión de la institución refleja un estilo que coloca los valores espirituales como centro del accionar institucional. En consecuencia, los participantes consideran que el liderazgo espiritual es el centro de la gestión y constituye un factor clave para lograr los objetivos propuestos.
4. El liderazgo espiritual del directivo se refleja en el acercamiento más humano a todos los integrantes de la comunidad educativa propiciando un sentido de pertenencia a la comunidad. Todos los participantes de esta investigación han tenido una experiencia de encuentro con el directivo que

ha reforzado su vocación y se ha traducido en un compromiso mayor con la institución, el cual ha sido asumido como una misión trascendente en la vida.

## **6.2 Recomendaciones**

A continuación, se mencionan algunas recomendaciones que se consideran pertinentes luego de estudiar la temática tratada en esta investigación.

1. El ejercicio del liderazgo espiritual del directivo en la institución educativa es muy importante para la dinámica institucional, por lo cual se recomienda a la institución que se siga poniendo en práctica los planes de formación para seguir potenciando la práctica de valores espirituales y morales que orienten el accionar de los colaboradores.
2. A nivel metodológico se recomienda emplear otros instrumentos que permitan recoger mayor información acerca de la influencia del liderazgo espiritual en otros ámbitos de la gestión de la institución tales como la familia y la comunidad local.
3. Se recomienda realizar otras investigaciones con otros enfoques sobre la influencia del liderazgo espiritual en el ámbito educativo. Al mismo tiempo, se sugiere también incluir en futuras investigaciones a otras escuelas que se caractericen por tener espacios de reflexión espiritual, para profundizar más en el conocimiento del liderazgo espiritual.

## REFERENCIAS

- Aquino-Canchari, R. (2020). COVID-19 y su repercusión en la Odontología. *Revista Cubana de Estomatología*, 57(1). Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=3786/378662239020](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3786/378662239020)
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez - Muñoz, A. (2016). *Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación*. *Papeles del psicólogo*, 37(3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Bolívar, A. (2015). Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico y Comunidad Profesional. XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Recuperado de [https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_files/Reciente%202.pdf](https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente%202.pdf)
- Caballero, R. (2016). *El "buen docente": estudio cualitativo desde las percepciones de egresados de educación secundaria* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Calzadilla, R. (2010). *La crisis humana como una crisis en la formación de valores Sapiens*. *Revista Universitaria de Investigación*. 11(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41028422005>
- Cornejo, J. (2015). *Educación católica: nuevos desafíos*. *Estudios y Experiencias en Educación*, 14(27). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243143345012>
- Cruzata, A. y Rodríguez, I. (2016). La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. Artículos originales. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2487/1/2016\\_Cruzata\\_La-gestion-en-las-instituciones-educativas.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2487/1/2016_Cruzata_La-gestion-en-las-instituciones-educativas.pdf)
- Espinoza, J., Contreras, F., Esguerra G. y Fierro, I. (2017). *Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos*. *Acta colombiana de psicología*, 20 (1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/798/79849735009/html/index.html>
- Feng, W.Y. (2015). *The mediating effects of employees' attitudes in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior in Malaysia* (Tesis de Maestría, Universidad Tunku Abdul Rahman de Malaysia). Recuperada de <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Mediating-Effects-of-Employees-Attitudes-in-the-Wan/966a2989b19bab62d0d26a045819e6f5fa3a315d>

- Fernández, M. (2015). *Prácticas educativas para el desarrollo de la interioridad: Estudio realizado con estudiantes y docentes de las seis instituciones de educación básica regular promovidas por la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús en la provincia del Perú* (Tesis doctoral). Universidad Femenina del Sagrado Corazón, UNIFÉ, Lima, Perú.
- Fernandez, P. (2017). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. "Innova Schools", durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos) recuperado de
- Figuroa, M. (2014). *Estilos de liderazgo directivo y adecuado desempeño docente en centros educativos maristas de San Salvador* (Tesis de Maestría, Universidad Marcelino Champagnat). Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/57>
- Fry, L. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. The Leadership Quarterly 14(6). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gajardo, J y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Recuperado de <https://bit.ly/2L2rbqz>
- Kader-Ali, N. y Tang, S. (2016). Does multiple leadership styles mediated by satisfaction influence better business performance? Perception of MNC employees in Malaysia. SHS Web of Conferences, 29, 1-16. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/289558003\\_Does\\_Multiple\\_Leadership\\_Styles\\_Mediated\\_by\\_Job\\_Satisfaction\\_Influence\\_Better\\_Business\\_Performance\\_Perception\\_of\\_MNC\\_Employees\\_in\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/289558003_Does_Multiple_Leadership_Styles_Mediated_by_Job_Satisfaction_Influence_Better_Business_Performance_Perception_of_MNC_Employees_in_Malaysia)
- Martínez, L. y Durango, C. (2016). *Liderazgo espiritual y procesos de conocimiento organizacional*. Espacios, 37(37). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n37/16373724.html>
- Mauricci, M. (2019). *Los líderes que gestionan los espacios de reflexión espiritual: el caso de una institución educativa de acción conjunta de menores* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15664/MAURICCI\\_BOLA%C3%91OS\\_LOS\\_LIDERES\\_QUE\\_GESTIONAN\\_LOS\\_ESPACIOS\\_DE\\_REFLEXION\\_ESPIRITUAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15664/MAURICCI_BOLA%C3%91OS_LOS_LIDERES_QUE_GESTIONAN_LOS_ESPACIOS_DE_REFLEXION_ESPIRITUAL.pdf?sequence=1)
- MINEDU. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. Lima: Minedu. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
- MINEDU. (2015). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.

- MINEDU. (2003). *Ley General de Educación*. MINEDU.
- Navarro, C. (2016). *Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa*. *Educación*, 40(1) Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/16148/22915>
- Navarro, R. (2008). *El lugar de la espiritualidad en la acción docente del teólogo*. *Theologica Xaveriana*, 58 (166). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=191015363004>
- Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. 7th Ed. Western Michigan University, E.E.U.U.: Sage Publications, Inc. Recuperado de [http://www.sarahnilsson.org/app/download/968226317/20160324050750leadership\\_theory\\_and\\_practice\\_7th\\_\\_peter\\_g.\\_northouse.pdf](http://www.sarahnilsson.org/app/download/968226317/20160324050750leadership_theory_and_practice_7th__peter_g._northouse.pdf)
- Olmedo, J. (2015). *Gestión directiva y el desempeño docente en el liceo salvadoreño*. (Tesis de Maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.
- Ortiz, F. y García, M. (2009). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México. D.F: LIMUSA.
- Osorio, J. (2019). *Poder y Liderazgo en el Papa Francisco*. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4989/498962142007/index.html>
- Orozco, P. (2014). *Calidad educativa y rendimiento escolar*. Lima: San Marcos.
- Pasco, M. y Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Perez M. (2016). *Inteligencia espiritual. Conceptualización y cartografía psicológica*. *International journal developmental and educational psychology*, 2(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777007.pdf>
- Piedra, M. (2017). *Espiritualidad y educación en la sociedad del conocimiento*. *Innovaciones Educativas*, 20(28). Recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/innovaciones/article/view/2134/2509>
- Rico, A. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. *Revista Sophia*, 12(1), 55-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413744648005.pdf>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Visión Universitaria.

- Sanchez Carlesi, Hugo. (1998). Metodología y Diseño en la Investigación Científica. Lima: Mantaro.
- Sánchez, J. y Barraza, L. (2015). El liderazgo: deseos y realidades. Recuperado de <https://docplayer.es/33890069-Titulo-el-liderazgo-deseos-y-realidades.html>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista EAN, 81, 111-129. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1562/1525>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Lan, 81 (no se menciona), 111-128. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Soto, J. (2017). *Influencia del liderazgo educativo del director en la calidad educativa de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo. Perspectiva docente* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle) Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1721>
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Ugalde, L. (2004). Universidad, valores espirituales y globalización. *Educere*, 8 (27). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35602711>
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. Revista PERSPECTIVAS, núm. 35, mayo, 2015, pp. 7-28. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232002.pdf>
- UNESCO - Perú (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú: Lance Gráfico S.A.C.
- UNESCO. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423/PDF/252423spa.pdf.multi>
- UNESCO. (2015). La Educación para Todos 2000 – 2015: Logros y Desafíos. Paris: Unesco. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232435>
- Ventas, L. (2016). Cómo se evalúa a los maestros en los países con la mejor educación del mundo. Gran Bretaña: BBC Mundo. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/institucional-36400007>
- Vidal, M. (2017). *Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la Provincia*

*Constitucional del Callao* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9677>

Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista Padres y Maestros*. 361. Recuperado de <https://bit.ly/2E8NqMg>





## APÉNDICE

A: Guion de entrevista a la subdirectora, Coordinadores, Asesores y Docentes



## APÉNDICE A

### GUIÓN DE ENTREVISTA A LA SUB DIRECTORA, COORDINADORES, ASESORES Y DOCENTES

#### 1. Introducción

- Buenas tardes, estimado/a \_\_\_\_\_. Queremos agradecerle su predisposición y su amabilidad para concedernos esta entrevista. A través de ella, usted está colaborando con la oficina de posgrado de la UNIFE, específicamente, con el programa de maestría con mención en Gestión Educativa.
- Nosotros consideramos que usted reúne las condiciones necesarias para facilitarnos su opinión respecto gestión directiva del Colegio. Su perfil profesional, experiencia y conocimiento de la dinámica institucional nos sumaría confiabilidad y relevancia a nuestro trabajo.

#### 2. Instrucciones

- Nuestra entrevista girará en torno a la percepción del liderazgo espiritual en la gestión del directivo de un colegio privado católico de Lima. Tomaremos en cuenta dos categorías: Liderazgo espiritual y gestión educativa.
- Registraremos nuestra conversación en formato de audio (grabación). En todo momento, esta entrevista busca desarrollarse dentro de un clima de respeto, confianza y comodidad. Por favor, ante cualquier percance o detalle que pueda indisponerlo(a), comuníquenos su inquietud para aplicar las acciones correctivas del caso.
- Agradeceremos nos apoye con la mayor claridad posible de sus respuestas. Entendamos que la precisión no implica necesariamente concisión: recuerde que usted ha sido convocada por la calidad de información que nos puede brindar como sub directora del Colegio; por eso, contamos con que sus respuestas sean generadoras de un valioso material para el posterior análisis y reflexión en favor de la institución.

#### 3. Objetivo

- Describir la percepción del liderazgo espiritual en la gestión del directivo de un colegio privado católico de Lima.

#### 4. Secuencia de preguntas y repreguntas

#### 4.1. Identificación

A continuación, sírvase completar los siguientes datos personales:

- Edad: \_\_\_\_\_
- Cargo que desempeña en la actualidad: \_\_\_\_\_

#### 4.2. Preguntas orientadoras de la entrevista:

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
<b>GENERAL</b>	1. ¿Cuántos años viene trabajando en la Institución?
	2. ¿Cuántos años viene trabajando con la actual directora del Colegio?
	3. ¿Considera que la formación espiritual de la directora influye positivamente en su estilo de liderazgo?
<b>LIDERAZGO ESPIRITUAL</b>	4. ¿Considera importante el liderazgo espiritual para una mejor gestión del colegio?
	5. ¿Cómo se desarrolla el liderazgo espiritual del directivo en el colegio? [Ejemplos, anécdotas]
	6. ¿Qué significa para usted el liderazgo espiritual?
	7. ¿Qué aspectos han cambiado en las relaciones interpersonales a partir de la puesta en práctica del liderazgo espiritual en la gestión educativa?
	8. ¿Cómo se incluye el liderazgo espiritual en la gestión educativa?
<b>GESTIÓN EDUCATIVA</b>	9. ¿Qué cambios ha realizado el directivo en la institución en los últimos 5 años?
	10. ¿Qué características debe tener el liderazgo del directivo en el colegio?
	11. ¿Qué es lo que más resalta del liderazgo del directivo?
	12. ¿El directivo busca la participación de todos los miembros de la comunidad durante alguna actividad institucional?
	13. ¿El directivo promueve la autoevaluación y/o la evaluación continua para el adecuado funcionamiento de la institución?
	14. ¿Conoce usted los proyectos educativos que el colegio realiza para responder a sus necesidades?