



Universidad Católica  
**San José**

## **Tesis**

**El liderazgo ético y la creatividad en estudiantes de  
secundaria de dos Instituciones Educativas Parroquiales en  
Lima Metropolitana, Lima 2017**

PRESENTADA POR:

Aníbal ALTAMIRANO HERRERA

ASESOR:

Dr. Carlos E. RAINUSSO YÁÑEZ

Para optar el grado académico de

Doctor en educación

LIMA- PERÚ

2018

**El liderazgo ético y la creatividad en estudiantes de  
secundaria de dos Instituciones Educativas Parroquiales en  
Lima Metropolitana, Lima 2017**

Dedico esta tesis a mi esposa Magdalena, y a mis hijas Sofía y Helen por su apoyo incondicional en la realización y culminación de la presente tesis

## **AGRADECIMIENTO**

En especial al Dr. Luis Gildomero Arista Montoya, mi maestro en el pregrado y posgrado, a quien estoy infinitamente agradecido. A mis profesores del programa de doctorado en educación de la Universidad Católica San José, por la formación recibida, la cual me da firmeza como docente en la educación superior.

	<b>Índice</b>	<b>Pág</b>
<b>Título</b>		<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b>		<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b>		<b>iv</b>
<b>Índice</b>		<b>v</b>
<b>Lista de tablas</b>		<b>ix</b>
<b>Lista de figuras</b>		<b>x</b>
<b>Resumen</b>		<b>xi</b>
<b>Abstract</b>		<b>xii</b>
<b>Introducción</b>		<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Planteamiento del problema</b>		
<b>1.1. Descripción del problema</b>		<b>16</b>
<b>1.2. Formulación del problema</b>		<b>20</b>
<b>1.2.1. Problema general</b>		<b>20</b>
<b>1.2.2. Problemas específicos</b>		<b>20</b>

<b>1.3. Objetivos</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1. Objetivo general</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos</b>	<b>21</b>
<b>1.4. Justificación e importancia de la investigación</b>	<b>22</b>
<b>1.5. Limitaciones de la investigación</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo II: Marco teórico</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Antecedentes de la Investigación</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Bases teóricas</b>	<b>32</b>
<b>2.2.1. Concepto de liderazgo</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2. Evolución del concepto del liderazgo</b>	<b>35</b>
<b>2.2.3. Enfoques del liderazgo en el campo educativo</b>	<b>39</b>
<b>2.2.3.1. El liderazgo como proceso técnico</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3.2. El liderazgo como proceso más cultural y moral que técnico</b>	<b>43</b>
<b>2.2.3.3. El liderazgo y la estimulación intelectual</b>	<b>53</b>
<b>2.2.4. La fundamentación teórica del liderazgo ético</b>	<b>56</b>
<b>2.2.5. El liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien</b>	<b>61</b>
<b>2.2.5.1. La ética en la legislación educativa peruana</b>	<b>68</b>
<b>2.2.5.2. Características del liderazgo ético</b>	<b>69</b>
<b>2.2.5.3. El proceso creativo del liderazgo</b>	<b>70</b>
<b>2.2.6. Importancia del liderazgo ético en la educación</b>	<b>71</b>
<b>2.2.7. La creatividad: historia, conceptos, características y enfoques</b>	<b>74</b>
<b>2.2.7.1. Modelos actuales de creatividad</b>	<b>85</b>

2.2.7.2. La capacidad creadora e innovadora	89
2.2.7.3. Instrumento para la evaluación multifactorial de la creatividad (EMUC)	98
2.2.8. Escuelas creativas. La revolución que está transformando la educación	99
2.2.8.1. La creatividad e innovación educativa en la legislación peruana	102
2.2.8.2. La educación desde la institución educativa parroquial del Sagrado Corazón de Jesús “Madre Admirable” y de la institución educativa parroquial “Apóstol San Pedro”	104
2.2.8.3. Liderazgo ético y creatividad	106
2.2.8.4. Los espacios de liderazgo ético en ambas instituciones educativas	108
2.3. Definición de términos básicos	110
2.3.1. Ética	110
2.3.2. Liderazgo	110
2.3.3. Liderazgo ético	110
2.3.4. Creatividad	110
2.3.5. Innovación	111
Capítulo III: Hipótesis y variables	112
3.1. Hipótesis	112
3.1.1. Hipótesis General	112
3.1.2. Hipótesis Específicas	112
3.2. Variables	112
3.3. Operacionalización de las variables	113

<b>Capítulo IV: Metodología de la investigación</b>	<b>116</b>
<b>4.1. Enfoque de la investigación</b>	<b>116</b>
<b>4.2. Tipo y nivel de investigación</b>	<b>117</b>
<b>4.3. Diseño de la investigación</b>	<b>1117</b>
<b>4.4. Población y muestra</b>	<b>118</b>
<b>4.5. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación</b>	<b>120</b>
<b>4.5.1. Técnica</b>	<b>120</b>
<b>4.5.2. Instrumentos</b>	<b>120</b>
<b>4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos</b>	<b>123</b>
<b>4.6.1. Descripción de los instrumentos</b>	<b>123</b>
<b>Capítulo V: Resultados logrados con la investigación</b>	<b>125</b>
<b>5.1. Validación y consistencia de los instrumentos</b>	<b>125</b>
<b>5.2. Presentación de resultados</b>	<b>128</b>
<b>5.2.1. Resultados de la variable Liderazgo Ético</b>	<b>129</b>
<b>5.2.2. Resultados de la variable Creatividad</b>	<b>132</b>
<b>5.2.3. Niveles comparativos de las variables entre el Liderazgo ético y la Creatividad</b>	<b>135</b>
<b>5.3. Prueba de hipótesis</b>	<b>143</b>
<b>5.4. Prueba de hipótesis general</b>	<b>146</b>
<b>5.5. Análisis y Discusión de resultados</b>	<b>154</b>
<b>Capítulo VI: Propuesta de un plan de innovación de liderazgo ético y creatividad</b>	<b>164</b>
<b>6.1. Fundamentos y características de la propuesta</b>	<b>164</b>
<b>6.2. Reconocer los retos del liderazgo y la creatividad</b>	<b>166</b>

<b>6.3. Mantener el liderazgo ético</b>	<b>171</b>
<b>6.4. Plan de innovación de liderazgo ético y creatividad</b>	<b>173</b>
<b>6.4.1. Ejecución de actividades</b>	<b>178</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>215</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>216</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>217</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>223</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Niveles de la variable liderazgo ético	
Tabla N° 1 Niveles de la dimensión virtudes	129
Tabla N° 2 Niveles de la dimensión valores	130
Tabal N° 3 Niveles de la dimensión principios	131
Niveles de la variable Creatividad	132
Tabla N° 4 Niveles de la variable Creatividad Verbal	132
Tabla N° 5 Niveles de la variable Creatividad Visomotora	133
Tabla N° 6 Niveles de la variable Creatividad aplicada	133
Tabla N° 7 Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad	135
Tabal N° 8 Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad verbal	137
Tabal N° 9 Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad visomotora	139
Tabal N° 10 Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad aplicada	141
Tabal N° 11 Niveles comparativos entre las variables el liderazgo ético y la creatividad	145
Tabal N° 12 Correlación entre el liderazgo ético y la creatividad	147
Tabal N° 13 Correlación entre el liderazgo ético y la creatividad verbal	149
Tabal N° 14 Correlación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora	151
Tabal N° 15 Correlación entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura N° 1	Enfoques del liderazgo en el campo educativo	40
Figura N° 2	El liderazgo como proceso técnico, jerárquico y racional	42
Figura N° 3	El liderazgo como proceso más cultural y moral que técnico	53
Figura N° 4	El liderazgo interior	54
Figura N° 5	Síntesis de los enfoques tradicionales de la creatividad	84
Figura N° 6	La creatividad en la legislación educativa peruana	103
	Niveles de la variable liderazgo ético	
Figura N° 7	Niveles de la dimensión virtudes	129
Figura N° 8	Niveles de la dimensión valores	130
Figura N° 9	Niveles de la dimensión principios	131
	Niveles de la variable Creatividad	
Figura N° 10	Niveles de la variable Creatividad Verbal	132
Figura N° 11	Niveles de la variable Creatividad Visomotora	133
Figura N° 12	Niveles de la variable Creatividad aplicada	134
Figura N° 13	Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad	136
Figura N° 14	Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad verbal	138
Figura N° 15	Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad visomotora	140
Figura N° 16	Niveles comparativos entre liderazgo ético y la creatividad aplicada	142

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana. Se llevó a cabo en dos distritos de Lima: San Luis y El Agustino, con estudiantes cuya población es de 660, de esta se tomó como muestra a 243 estudiantes que representa el 37% de la población elegida.

Los instrumentos que se utilizaron fueron dos: El liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa, y la prueba de creatividad titulada, evaluación multifactorial de la creatividad (EMUC), que evalúa tres dimensiones: la creatividad verbal, la creatividad visomotora y la creatividad aplicada, en cada una se mide la fluidez, la flexibilidad y la originalidad respectivamente.

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva según rho de Spearman = 0,727 entre las variables el liderazgo ético y la creatividad. Por lo que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima Metropolitana.

**PALABRAS CLAVES: Ética, liderazgo ético, creatividad e innovación**

## **ABSTRACT**

The object of the present research is to determinate the existing relation between the ethical leadership and the creativity in students of 1<sup>st</sup> and 5<sup>th</sup> grade of secondary of two parochial educational institutions in Lima Metropolitan. This research was carried out in two districts of Lima: San Luis and El Agustino, with students whose population is of 660; 243 students were taken as sample that represents the 37% of the chosen population.

The instruments that were used were two: a titled poll, The ethical leadership that we grow in the educational institution, this instrument was submitted in a trial test of experts that evaluate virtues and values in the ethical leadership and a test of creativity titled: Multifactorial Evaluation of Creativity (EMUC), that evaluates three dimensions: verbal creativity, visualization creativity and the applied creativity: in each one is measured the fluency, the flexibility and the originality.

The results of the statistical analysis prove the existence of the positive relation according to Rho of Spearman= 0,727 between the variables ethical leadership and creativity. At a higher level of ethical leadership, higher level of creativity will be developed in students of 1<sup>st</sup> and 5<sup>th</sup> of secondary of two parish educational institutions in Lima Metropolitan.

**KEYWORDS: Ethic, ethical leadership, creativity and innovation**

## INTRODUCCIÓN

La educación, comprometida con la formación de la conciencia y la totalidad de la persona, siente el impacto de las condiciones de inequidad. Mantenerse indiferente es tan dañino y, peor, si se carece de motivos e ideales de vida para trascenderla. Asimismo, los niños, los adolescentes y los jóvenes buscan ejemplos referenciales que sean líderes éticos y creativos responsables. Por lo tanto, las instituciones educativas tienen una enorme responsabilidad, porque una educación integral y de calidad implica perfilar y formar personas capaces de reconocer aquellas virtudes, valores y principios que los engrandecen como seres humanos de bien.

La presente investigación sobre el liderazgo ético y la creatividad conlleva a tener en cuenta que la ética es llevar una vida centrada en virtudes, valores y principios, ello a través del uso de la razón y ser razonables. Por otro lado, la creatividad es hacer todas las cosas nuevas, propias y originales; rol importante en las instituciones educativas no solo en teoría, sino en la práctica. Los adolescentes necesitan desarrollar las virtudes, valores y los principios en su creatividad verbal, visomotora y aplicada del entorno.

En esta época de cambios, se vive la experiencia de virtudes, valores y principios que gana la atención colectiva, otros son desplazados; esta realidad debe ser un elemento a tenerse en cuenta en cualquier escenario educativo. El ser persona buena, sabia y feliz, desde el uso de la razón y ser razonable, fue una preocupación griega, romana, de la cultura cristiana y del pensamiento humano universal. Sin embargo, la modernidad tuvo entusiasmo por la razón racionalista que, por medio de la ciencia y la técnica, se propuso a solucionar los males de la humanidad, organizándola para hacerla más justa, trayendo la paz, el progreso y el sentido de la vida y la felicidad para todos sin recurrir a Dios. Resulta que sí hay un progreso material, pero siguen todos los problemas de la pobreza, de las enfermedades, de las guerras y de los

conflictos. Se confirma que la razón racionalista no cumplió sus promesas, por el contrario, apoyó tiranías, guerras, amenazas contra el hombre además, los campos de concentración fueron montados en su nombre, y la verdad completa y la felicidad no se lograron.

Todo ser humano tiene una interioridad y una exterioridad, una profundidad y una superficialidad y todos esos aspectos son humanos y son magníficos. El problema es que a veces la persona se queda solo con el sentimiento y se olvida lo demás. Hay que armonizar y formar los sentimientos, la razón y la voluntad. Los fallos de la razón y la formación ética repercuten en la totalidad de la persona. El ser humano siempre ha sido creativo y ello debe estar acompañado por la ética, que es la sabiduría para decidir bien, pues de lo contrario se llegaría al todo vale y todo está permitido.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre liderazgo ético y la creatividad. En ambos debe haber relación, correspondencia, ya que sin ética la creatividad llevaría a una jauría de lobos: no se podría construir ningún futuro de humanidad. La ruptura del tejido moral-ético de una persona, de un pueblo provoca inmediatamente su separación con el tejido social. Asimismo, se rompe el tejido de salvaguardar la vida digna, la vida social, se establece una cultura donde todo vale. La creatividad juega un rol importante para ayudar a resolver problemas con originalidad. Las virtudes, los valores y los principios, en el ejercicio de una vida con liderazgo y creatividad, son los que más se necesitan como punto de partida en el desarrollo de una educación de calidad.

La presente investigación se estructura en las siguientes partes:

En la primera parte, se presenta el planteamiento del problema, en el cual se explica las razones por las que se llevó a cabo este estudio, los objetivos y la justificación con sus respectivas limitaciones.

En la segunda parte, de manera amplia, se desarrolla el marco teórico desde los grandes aportes que ofrece la literatura actual respecto del tema del liderazgo ético y la creatividad.

En la tercera parte, se exponen las hipótesis y las variables, que ayudaron a direccionar la investigación en un sentido claro.

En la cuarta parte, se explica la metodología, es decir, el cómo se llevó a cabo la recolección de información, la población o destinatarios de la investigación, etc.

En la quinta parte, se detallan los resultados logrados de la investigación. Comienza con la validación de los instrumentos hasta el análisis y discusión de resultados.

En la sexta, parte se ofrece una propuesta de innovación para fortalecer, sostenibilizar esa relación entre el liderazgo ético y la creatividad en estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

Finalmente, las conclusiones a la que llega la investigación, las recomendaciones, las referencias que la sustenta o respalda y los anexos como evidencias de la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del problema**

Actualmente se vive en un ambiente tan necesitado de virtudes, valores y principios éticos; esto se comprueba con hechos que ahora son parte de la vida cotidiana: atentados terroristas en el mundo, la violencia globalizada, la corrupción, que como una bola de nieve se extiende en el país, la mentira, las injusticias, el relativismo, el individualismo, etc. Además los líderes éticos pueden perjudicar el bienestar general. En cambio los astutos pueden resultar beneficiosos; interesan los vivos, los que tienen talento para hacer el mal. Es decir, los “creativos” sin ética.

Es una época donde se evidencia el pensamiento débil, pensar desde modelos escépticos y desorientados, ambivalencia de nuestro mundo por el pluralismo ideológico, seducción fácil por unas “virtudes”, “valores” y “principios” por falta del uso de la razón. Hoy es un riesgo pensar, ética del naufrago, que necesita mantenerse a flote, de sobrevivir; pero además quiere elegir el rumbo, navegar, llegar a buen puerto, alcanzar la felicidad. Se busca vivir en el aislamiento, la buena ética es buena en los negocios (Alvarez, 2009). Es época de las enfermedades del alma (Kierkegaard, 1983), se llega a la desesperación, se vive hacia afuera y hacia las apariencias, empobreciendo el sentido esencial de la vida. Es la era del vacío (Lipovetsky, 2003). Se está llegando de esa manera así, para algunos, al fin de la historia: todo cambia (Galloti, 2008). Se ha caído en el puro emocionalismo, se ve en las elecciones cómo se disfrazan los candidatos para ganar los votos y luego las elecciones. A gozar hasta que el mundo se acabe. A caer el gran muro de Berlín (1989), la revolución no alcanzó el cielo, pero dejó un archipiélago de infiernos.

En la época moderna se dio énfasis a la razón racionalista, pero al no solucionar los problemas, ya no se confió más en ella. Por tanto, se confía en los sentimientos. A falta de seguridades, se gira entorno a sí mismos, y vivir el presente es lo único que queda. Dar rienda suelta a la más amplia “libertad”, todo está permitido: cada uno haga lo que quiere y viva como puede.

Se vive a flote el relativismo, se tiene la capacidad de relativizar todo. Este es flexible, tiene respuestas para todas las preguntas que se le puede hacer. Adiós a las cosmovisiones, decrece el monoteísmo de las religiones proféticas, se ignora la historia comunitaria de la salvación, el pecado, la omnipotencia de Dios, se instauran sectas parareligiosas naturalistas, orientales y mánticas a la medida del consumidor. Moral de convicción por tensión, decadencia moral (Brown, 2011). La incoherencia, padres coexisten con sus hijos en el plano de amigos y se dejan adoctrinar por la TV que es el primer poder.

Hoy todo se piensa cambiar, la bondad antes era virtud, hoy es la maldad; la humildad se está sustituyendo por el orgullo; la satisfacción, por el riesgo; la piedad, por la crueldad; el amor al prójimo, por el amor a nada: las virtudes, los valores y principios están siendo sustituidos por diferentes cosas, y la sociedad lo ha aceptado porque lo está viviendo.

Si los clásicos antiguos: griegos-romanos y cristianos medievales vinieran a esta realidad, probablemente se quedarían muy sorprendidos con la mayoría de cosas que observarán aquí, sorprendidos con los aviones, con los videos, la TV, el internet, las redes sociales, etc. Les parecería cosa de magia; pero, en cambio, hay cosas que les sería familiares: la ambición, la compasión, el miedo, el odio, los enfrentamientos violentos, las guerras, los abusos y, también los actos de generosidad. Es entonces que la creatividad adquiere una vital importancia para solucionar los problemas, por su puesto.

En la actualidad, reina la viveza, la mafia, la corrupción, la insensibilidad por citar. Por eso se hace precisa la interiorización, la reflexión, el análisis ponderado y responsable para tomar decisiones en sus vidas creativas. El mundo actual es competitivo, de cambios rápidos y continuos, de exigente calidad, de reacción y adaptación rápida al cambio; un mundo global que exige productividad, capacidad de razonar y ser razonable, aunque sea para cumplir un

objetivo, una meta o un proyecto direccionado. Existe capacidad de innovación y creatividad, aunque al margen de la ética.

Las instituciones educativas en nuestro país, como espacios de humanización y socialización, y las que están en estudio tienen una enorme responsabilidad, porque una educación integral y de calidad implica perfilar y formar personas capaces de reconocer aquellas virtudes, valores y principios junto a su creatividad que las engrandecen como seres humanos, y que a su vez lograrán una convivencia pacífica, justa y fraterna. Ya es hora de pasar de las interminables reflexiones sobre las virtudes, valores y principios, que siempre se hace, a la interiorización y práctica de las mismas; porque en el campo de las acciones humanas, los adolescentes son creativos, que en muchos casos no se evidencia lo que se hace en la teoría. Los estudiantes necesitan conocer la naturaleza de las virtudes, valores y principios para que sean responsables, maduros, coherentes, imaginativos, pensantes, etc y así no caigan en una cultura de la corrupción, de la “viveza”, de las constantes faltas de ciudadanía, etc.

Los líderes éticos buscan desarrollar personas y sociedades felices, a través de la búsqueda del bien común y no la comodidad, donde se benefician, donde no se da nada y buscan atención y servicios.

La inteligencia tiene dos usos:

Primero, la inteligencia instrumental, por ejemplo, cómo se consigue apoderar del dinero de un banco, para ello tengo que desarrollar un problema de tipo técnico. Entonces una persona racional dice: bueno, pues, como yo no tengo dinero en el banco, no voy a extender un cheque porque no me van a pagar. Por lo tanto, me compro una escopeta con cañones recortados, entro con ella al banco y amenazo al cajero, pues como él tiene miedo entonces me da el dinero. Esto es una cosa racional, es una forma de sacar el dinero del banco. Pero es una razón instrumental.

Segundo no hay que confundir lo racional con lo razonable. Usar la razón y ser razonable, esa es la cuestión, pero también este es el problema. Todos afirmamos que estamos dotados de una facultad natural: inteligencia, intelecto o razón es lo mismo. Otra cosa es saber en qué consiste esa facultad, cómo funciona o no funciona y por qué. Es fácil distinguir entre una

persona adulta razonable y otra insensata o irresponsable por no usarla o usarla de forma incorrecta o perversa. No se necesita estudios especiales para llegar a esta conclusión. Claro, entonces, la inteligencia puede ser un instrumento, pero también tiene que proponerse fines determinados. Pues si tú te propones un fin y el fin es ese, aunque tú seas un ganster o gran personaje para tus asuntos como ganster no hay otro mejor que tú, aunque estés equivocandote en lo fundamental que son tus propósitos, tus objetivos, tus fines.

Cuán importante es la creatividad en este campo para aportar la originalidad, la flexibilidad, la solución de problemas en lo verbal, lo visomotor y lo aplicado.

El liderazgo ético y la creatividad hay que desarrollar desde la escuela. Cabe resaltar, las razones por las que se necesita investigar este tema en las instituciones educativas parroquiales ubicadas en los distritos de San Luis y el Agustino, las cuales son las siguientes:

- Son distritos, en donde las personas usan la razón instrumental, pero se evidencia un alto índice de violencia y escasas prácticas de ciudadanía.
- Se evidencia familias disfuncionales en un alto porcentaje, que necesitan de una labor que se tiene que hacer con mucho esfuerzo en los estudiantes.
- Existe, una propuesta educativa muy interesante en las instituciones en estudio, aunque falta educar en el desarrollo de habilidades y sensibilidad ética. Sin la educación de la sensibilidad ética, todas las habilidades carecen de sentido; los contenidos dan medios para vivir, pero la sabiduría nos da razón para vivir.
- Las calles y vida ciudadana están llenas de desorden e inseguridad.
- Se observa la presencia de pandillas organizadas a niveles de cometer asaltos al paso.
- Son zonas con altos índices de TBC, u otras enfermedades.
- Hay descuido por el medio ambiente, mucha contaminación y hacinamiento en las viviendas.
- Existen estudiantes con alto índice de desnutrición y bajo rendimiento académico.
- Son personas creativas en todo nivel, ante la pobreza y el desorden, saben sobrevivir haciendo polladas, fiestas, Etc.

En las instituciones educativas parroquiales, lideradas por la arquidiócesis de Lima y las religiosas del Sagrado Corazón de Jesús, desde sus líneas de espiritualidad, es fundamental el

liderazgo ético, centrado en virtudes, valores y principios porque es grande el aporte que llevan a cabo en formar personas responsables en su actuar creativo. La misma fundadora de la congregación de las religiosas del Sagrado Corazón expresa: “Los tiempos cambian, hay que cambiar con ellos, pero sobre todo en nuestras formas de pensar”<sup>1</sup>; es evidente que el mundo ha cambiado y la formación de líderes éticos y creativos desde su espiritualidad es una labor permanente. Urge revisar, actualizar y darle una mejor direccionalidad para responder a los tiempos actuales.

Se busca que se exprese una coherencia entre la forma de pensar y la manera de vivir para llegar a ser virtuosos, personas de bien, porque se tiene un alma que cultivar, que cuidar. Es necesario cambiar de vida, vivir de acuerdo a los grandes maestros, a los fines que se dirige la educación. Es importante, vivir con sencillez, con fidelidad, con orden en el corazón y siendo creativos. Hay que buscar el camino del líder ético donde prime la sencillez, la prudencia, la sabiduría, la generosidad, donde se valore a la persona como centro y fin de la educación. Una educación donde se forme en una inteligencia dinámica y consciente hacia un más y mejor humanismo, por su puesto, desde un pensamiento creativo.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?

---

<sup>1</sup> Barat, Magdalena Sofia. Fundadora de la Sociedad del Sagrado Corazón de Jesús. Nacimiento: 12 de diciembre de 1779; Joigny, Canonización: 24 de mayo de 1925 por el papa. Fallecimiento: 25 de mayo de 1865; (85 años); Festividad: 25 de mayo.

¿Cuál es la relación del liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?

¿Qué características, contenidos, estrategias y acciones educativas desde la espiritualidad deben ser considerados en un plan de innovación sobre el liderazgo ético para sostener el desarrollo de la creatividad de los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Identificar la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

Analizar la relación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

Establecer la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

Proponer un plan de innovación de liderazgo ético que sostenibilice el desarrollo de la creatividad de los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

#### 1.4. Justificación e importancia de la Investigación

La importancia de esta investigación radica en la relevancia de conocer el liderazgo ético y la creatividad en estudiantes de secundaria. Para formar líderes éticos es muy importante tener en cuenta el uso de la razón y el ser razonable, que es lo que ofrece la ética:

La cuestión es usar la razón y ser razonables. Para llevar una vida feliz no basta sentir; hay que rumiar los sentimientos y las emociones con el pensamiento. Tampoco basta pensar; hay que digerir lo pensado razonando. Pero tampoco basta razonar sino que hay que digerir saludablemente los pensamientos razonando correctamente. Por último, no basta razonar bien. A las buenas razones hay que añadir la salsa del amor. Es cierto que se puede vivir en este mundo sin usar la razón, usándola incorrectamente y hasta de forma perversa. Igualmente se puede vivir sin amar, e incluso maltratando y odiando a nuestros semejantes. Por desgracia mucha gente ha vivido y vive así. Pero es prácticamente imposible ser felices y vivir esperanzados al margen del buen uso de la razón y del amor. (Blazquez, 2009, p.16)

Para ser líderes éticos y llevar una vida feliz no basta sentir, se debe formar las habilidades cognitivas y las sensibilidades; así como formar personas con un buen criterio, juicio, reflexión, análisis, pensamiento original a la hora de actuar. Las virtudes, los valores, los principios son elementos constitutivos del liderazgo ético, que debe convertirse en la sabiduría para decidir bien y emprender una actividad. Esto conduce a volver a revisar a los grandes pensadores y pedagogos que ayudan a buscar el bien, la sabiduría y la felicidad a través del respeto a la persona y a su dignidad que encierra.

Ante la cultura de la vulgaridad, del individualismo, del pesimismo, y de la amoralidad imperante, hay que formar líderes ejemplares, pues es importante tratar bien a las personas. Se busca desarrollar la curiosidad, la creatividad con ética, que en los clásicos estas están en el origen del arte, la ciencia y la medicina.

Si bien, hoy, se da mucha importancia a la creatividad. La “*creación*” está por todas partes, se aspira a ser creativos. En lo personal, todos, sin querer, se ven obligados a crear para solucionar problemas, buscar un trabajo, elaborar un artículo y hasta cuando se tenga que inventar un “*estilo de vida*”. En lo económico, su reconocimiento a la innovación se convierte en el motor del desarrollo; en el mercado, las seducciones de oferta, esa multiplicación de deseos, es alimentada por creaciones atractivas. La creatividad afecta a la sociedad que se convierte en espectáculo, al núcleo del principio ético y a la dinámica de la empresa en

general. Hoy en día, se busca la especialización en tareas específicas para poder acceder a trabajos bien remunerados, competitividad al servicio de la tecnología, que a veces genera una sociedad de la insatisfacción de personas que no saben lo que quieren. Esto se evidencia en la relación con sus semejantes.

Esta investigación se propone a hacer un aporte teórico a la teoría del liderazgo ético y a la creatividad que exige y se pide en estos tiempos. Además supera o mejora la problemática existente en las instituciones educativas para incrementar y volver a hacer que la persona sea buena, sabia y feliz, ideal de la ética, y de una persona que está haciendo nuevas todas las cosas por medio de la creatividad. Hay que disminuir la capacidad de hacer daño y esto se debe empezar desde la familia, el aula, la escuela, las cuales son un espacio de humanización y socialización. De lo descrito, anteriormente, la importancia de esta investigación radica en lo siguiente:

- Es un tema de actualidad. Encontrar personas con alta calidad humana, creativa y de responsabilidad personal.
- Es importante para las instituciones educativas parroquiales de estudio el desarrollar líderes educativos desde su espiritualidad, idea que viene desde sus fundadores.
- La sociedad requiere de líderes éticos y creativos. Implica reconocer y sostener que cada persona tiene un conjunto de virtudes, valores y principios que rigen en su vida.
- Los nuevos retos de la educación implican desarrollar un liderazgo, una ética y alta creatividad. Se trata de dar la oportunidad a los estudiantes para inventar, experimentar, pensar fuera de los esquemas tradicionales.
- La escuela como espacio de socialización y humanización siempre ha llevado implícita el desarrollo de la ética, el liderazgo y la creatividad. El cual permite desarrollar y vivir en un estado de transformación y responsabilidad permanente.
- La misión de maestros es clave en el desarrollo del liderazgo ético y creatividad. Implica dar herramientas para que sean niños y adultos felices, porque finalmente y al cabo da igual los idiomas que hables, las carreras que tengas si no sabes resolver problemas, respetar al que tienes a tu lado, reaccionar ante un estímulo de la sociedad o buscar tu propia felicidad. El tiempo pasa muy rápido, porque los niños que están en las aulas ya no serán tan niños, en ellos están los futuros directores de las empresas, está el futuro marido que sabrá respetar a su mujer, está la persona que cuidará y

protegerá el medio ambiente por eso, es importante educar en liderazgo ético, empatía, creatividad, sensibilidad, en respeto. En esto radica la importancia de la presente investigación, se debe devolver a la educación el lugar que merece. Porque el rol de los maestros en función a la formación es fundamental para el liderazgo ético hacer de este mundo un lugar mejor.

- Está en la Ley General de Educación N° 28044 en su artículo 8, donde se menciona los ocho principios pedagógicos, siendo el primero la ética y el último u octavo principio se menciona a la creatividad e innovación.
- Y, finalmente, lo que determina el futuro de un país no son las personas, sino dónde ponen la mente y el corazón esas personas. Por lo tanto, hay que educar el corazón y la razón, ya que es la base para un liderazgo ético y creativo.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

El tema de investigación sobre liderazgo ético y la creatividad en estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales se delimitó en el distrito de San Luis y el distrito de El Agustino como espacios de observación y registro. En este estudio se encontró las siguientes limitaciones:

- La falta de investigaciones respecto del tema que se está investigando hizo que se consulten libros, revistas especializadas, base de datos, etc.
- El material bibliográfico en las facultades de educación de la universidad peruana es escaso o nulo respecto de información especializada sobre el tema de investigación.
- En ambas instituciones educativas a pesar de ser católicos-parroquiales; cada una en su gestión tienen formas distintas desde su misión-visión y desarrollo en la ejecución de los planes institucionales. Asimismo en cada institución educativa los espacios de liderazgo ético están en la teoría y en la práctica, pero no lo tienen sistematizado; ya que este tiene que ser un tema transversal.
- La escasa bibliografía en ambas instituciones educativas hizo extrapolar información desde el pensamiento humano universal que aporta en este tema de investigación.

De lo descrito se puede considerar que hubo una limitación temporal: la planificación del tiempo. Pues, en ambas instituciones, los permisos y los diferentes horarios, a veces, dificultaban la fácil recolección de datos. Se resalta también, la escasez de estudios científicos y estos modelos de liderazgo ético en los que se pueda apoyar. No se ha encontrado trabajos que analicen simultáneamente las dos variables: liderazgo ético y creatividad; pues en las investigaciones encontradas se analizan por separado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Después de revisar investigaciones que se relacionan con el tema de estudio, es importante mencionar que se abordan interesantes aspectos. Sin embargo, en esta investigación, se quiere enmarcar el tema desde una mirada amplia, bien pensada, con información seleccionada, teniendo como base el aporte de las culturas clásicas: griega, romana y cristiana, que son las que direccionan occidente, y, en especial, en este tema.

Se destaca que la presente investigación será de aporte teórico, ello por su novedad y actualidad sobre el liderazgo ético en sus dimensiones: las virtudes, los valores y los principios. Asimismo, respecto de la creatividad en sus dimensiones: la creatividad visomotora, creatividad aplicada y creatividad verbal. Después de hacer una búsqueda, no hay investigaciones que aborden lo mismo en su desarrollo. Por lo tanto, lo investigado es un tema de actualidad, original y novedoso.

En este apartado, se revisará, ubicó y sistematizó los trabajos de investigación ya existentes (tesis, artículos de revistas especializadas, documentos de trabajo accesibles, libros) relacionados con el contenido de la tesis proyectada. El liderazgo ético y la creatividad, demandan a pensar más allá de la simple mirada, tarea de amplia implicancia en la enseñanza básica, en la enseñanza superior, en las organizaciones y en la sociedad en general. El liderazgo ético y la creatividad se componen de mente y corazón a la hora de tomar decisiones. Hoy los tiempos ameritan investigaciones en esta dirección y se debe empezar por el nivel de educación básica.

Unda (2013), en la Universidad Autónoma de Madrid, desarrolló un estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de 31 dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE).

La presente investigación tiene la participación de treinta y un dirigentes de universidades privadas y nacionales con responsabilidad: rectores, vicerrectores, secretarios generales, etc. se menciona que en el campo de la empresa si hay estudios de ética, pero en el ámbito educativo es casi nada. Se analizó la conducta y el ejemplo, coherencia en valores (dimensión ética); competencias con habilidades suficientes para llevar a cabo una gestión participativa y democrática dentro de la institución (dimensión técnica), capacidad de escucha, accesibilidad y alejamiento de posturas egocéntricas (dimensión psico-afectiva), capacidades pedagógicas comprometidas en el reciclaje profesional y la defensa de una gestión profesionalizada en el ámbito universitario (dimensión formativa) para indicar que lo que garantiza un liderazgo ético y eficaz es la competencia profesional, la madurez personal, la coherencia y la responsabilidad. Todas ellas deben ir acompañadas de la ejemplaridad y coherencia de la conducta del líder, para ello los valores y la capacidad de servicio deben motivar su conducta; además, el liderazgo ético se desarrolla mejor cuando en el interior de las instituciones u organizaciones cuentan con un sistema de valores explícitos y compartidos con todos. También se considera que el líder ético es alguien con alta capacitación-formación y que tiene firmes principios éticos y, por eso, es creíble por su conducta coherente y ejemplar.

Romero (2006), de la Universidad de Chile. Realizó el estudio: *“Talleres de formación en creatividad para profesores” un estudio sobre la formación en creatividad y su puesta en práctica en el aula.*

En esta investigación, se propone como objetivo crear y probar la efectividad de talleres de formación de la creatividad para incrementarla en los profesores. El resultado que se obtuvo fue que la creatividad se convierte en fuente esencial para desarrollar prácticas innovadoras en el ámbito de la profesión docente. En este estudio se resalta las metodologías; pues las estrategias que implementen los docentes es fundamental en el proceso enseñanza-aprendizaje. También resalta la reflexión en la acción para que así dé cuenta de su intención: propiciar la comprensión y respeto. Asimismo, un profesor creativo se convertirá en un generador de cambios, de innovación y de estimulación del aprendizaje en sus alumnos. Esta investigación concluye que los grandes cambios son observables en el discurso de los

profesores, el que denota una mayor valoración de la creatividad y sus manifestaciones, así como la generación de una actitud autocrítica respecto de sus prácticas y las posibilidades de expresión que entregan a los alumnos.

González (2013), En coloquios de la universidad Pontificia de Comillas desarrolla la investigación: *Los buenos jefes: creatividad y liderazgo en equipos de trabajo*.

El objetivo es describir los principales rasgos y estilos de conducta que caracterizan a las personas como jefes de la máxima eficacia, ello bajo el método descriptivo-explicativo. Y con la participación de 75 entrevistados para observar las ocho tácticas: asertividad, conciliación, racionalidad empleo de hechos y datos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas, sanciones, intercambios, apelación a superiores, bloqueo y coalición. También se ve objetivo esperado versus táctica empleada.

Se concluye que en tiempos de crisis resulta absolutamente fundamental disponer de buenos jefes capaces de liderar, bajo cualquier circunstancia, todo tipo de grupos y equipos de trabajo. Esta investigación analiza cómo influir en los demás, a pesar de tener un perfil difícil de personas; se habla también de la actitud que debe tener un buen líder para dirigir, los rasgos de personalidad, su carácter o modo de ser. Es importante influir y motivar a ser mejores, esto con carisma, inspiración, motivación, estimulación intelectual y la consideración individualizada. El buen líder creativo se forma con la experiencia, ciencia y sentido común.

Fundación Educación Activa, Sonia Blavatsky- Alfonso López Quintás, en el 2016. *Liderazgo ético-Liderazgo creativo*.

El objetivo es identificar al líder ético creativo en las relaciones y encuentro de la vida. Se llega a concluir en dicho estudio que el líder ético conlleva a poseer el arte de pensar de modo riguroso y preciso, haciendo uso de la inteligencia. Es decir, adquiriendo lo profundo de las realidades sobre las que se ejerce el liderazgo. Y la creatividad que es la capacidad de hacer algo valioso, que se puede aprender, practicar y usar, la cual resulta fundamental para mejorar y abrir nuevas posibilidades. Se concluye que el ser humano debe aprender a pensar bien. Se abre los ojos e inmediatamente, se ve con nitidez, los oídos también permiten escuchar con claridad, pero poner la mente a pensar más, no se garantiza pensar bien. Se debe aprender a pensar y esto es de vital importancia, porque cuando se corrompe el pensamiento, se corrompe la persona.

Aurora Vásquez Recio, en el 2015. Universidad Pontificia Comillas. Se llevó a cabo el estudio *Relación entre creatividad y liderazgo*.

El objetivo que se propone es afirmar la existencia de una relación entre la creatividad organizacional y la forma de liderazgo en la organización.

En el estudio, se trata de abordar el fenómeno de la creatividad organizacional, identificar sus aplicaciones y consecuencias e indagar acerca de la influencia que puede ejercer la forma de liderazgo en la capacidad creativa de los individuos.

La creatividad como habilidad intrínseca del individuo, y el liderazgo desde el uso de la razón fomenta la innovación y el emprendimiento. Y desde un plano concreto la creatividad se define a partir de tres niveles relacionados entre sí, los cuales son los siguientes:

- La creatividad como proceso mental que permite generar ideas originales y útiles
- La creatividad como una característica de un producto
- La creatividad como un rasgo de la personalidad que identifica a un individuo

Se concluye que el liderazgo es necesario para el funcionamiento de todo grupo social y, por ende, de la organización, y es capaz de transformar y conseguir comportamientos y habilidades creativas en los seguidores. Un liderazgo “nace”, pero que también “se hace”. Debe ser un liderazgo que convierta el esfuerzo creativo en algo real y que se preocupe por unir y conjugar a la perfección el trato con los seguidores y la estructura de las tareas. Un liderazgo que equilibra todos aquellos factores que ayudan al individuo a explotar su creatividad.

Salazar, Quintero, Delgado & Alcalde (2014) de la universidad de Manizales de Colombia, hizo un estudio sobre la *influencia de las competencias laborales generales: trabajo en equipo, liderazgo, creatividad y manejo de recursos, en las y los estudiantes en condición de discapacidad de la Institución Educativa Francisco José de Caldas*.

En el estudio realizado sobre las competencias laborales generales (trabajo en equipo, liderazgo, creatividad y manejo de recursos) influyen en el desarrollo integral de los estudiantes, en condición de discapacidad que cursan diferentes niveles de la educación básica y media de la institución educativa Francisco José de Caldas, establecimiento educativo de carácter oficial y modalidad técnica. En personas con discapacidad, es clave diseñar y desarrollar varias técnicas para que se sientan útiles y valiosas en su vida, ya que ellos no

están exentos de desarrollar el liderazgo y creatividad. Empoderarles, dándoles seguridad, confianza, valorarles como personas valiosas, así serán capaces de desplegar sus talentos que encierran.

Ruiz (2004), en la Universidad de Málaga llevó a cabo el estudio *Creatividad y Estilos de Aprendizaje*.

El objetivo de esta investigación es identificar el tipo y magnitud de relación existente entre estilos de aprendizaje y la creatividad que manifiestan los estudiantes que se preparan para el ejercicio de maestros. La muestra estuvo compuesta por 338 estudiantes de todas las especialidades de la diplomatura de magisterio que se cursan en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Málaga (lo que constituye el 12.86% de la población objeto de estudio), con edades comprendidas entre los 18 y los 47 años.

Los niveles de preferencia de los futuros docentes por los diferentes estilos de aprendizaje están relacionados con los niveles creativos manifestados. Sin embargo, esta afirmación no pretende ser categórica. Los resultados referentes a los aspectos puramente cognitivos no presentan esta relación. Aparecen relacionados con la manifestación de mayores niveles de creatividad emocional, especialmente en sus dimensiones de novedad y efectividad/autenticidad. Estas se asocian con el sexo de los alumnos. Las chicas manifiestan niveles más altos que los chicos.

Paez (2017) de la Universidad del Rosario hizo el estudio *El liderazgo ético características y resultados*. Respecto al liderazgo ético se indica lo siguiente:

Se debe estudiar la influencia del liderazgo ético en los principales resultados a nivel organizacional (individual, grupal, organizacional e impacto social), tales como satisfacción, desempeño, clima de trabajo, responsabilidad social, comportamientos éticos/no éticos, responsabilidad social, reputación, etc. Así como la dimensionalidad comportamental del liderazgo ético y su efecto diferenciado en los resultados asociados.

La investigación ha demostrado que el liderazgo ético se asocia positivamente con resultados deseables para las organizaciones y la sociedad, tales como satisfacción y compromiso de los empleados, desempeño grupal y organizacional, clima agradable de trabajo, reputación corporativa, sostenibilidad y protección del medio ambiente, entre otros. Adicionalmente, se ha encontrado que el liderazgo ético es un estilo que se valora y asocia con la efectividad del liderazgo en diferentes países y culturas del mundo (Resick et al., 2006).

Sonnenfeld y Alvira (2011) desarrollan el tema *Liderazgo ético: La sabiduría de decidir bien*. Luego se convierte en ensayo.

Elaborado desde una perspectiva ética, como una vía hacia la excelencia personal a través del trabajo. Asequible y profundo, reflexiona sobre las raíces antropológicas del ser humano, pues el buen líder debe extraer las mejores cualidades de las personas que trabajan con él.

En este estudio, se encuentra que la ética ayuda a elevar a la persona por encima de los bienes particulares para reflexionar sobre la vida lograda en su totalidad y exige que se respete. Temas que desarrolla son los siguientes:

El primer requisito del liderazgo: conducirse a sí mismo

Primer descubrimiento ¿en quién deposito mi confianza? Diferencia entre autoridad y poder

Segundo descubrimiento: Conócete a ti mismo

Tercer descubrimiento. Tengo que ser buena persona

Cuarto descubrimiento: el bueno es el virtuoso

Domenec (2000) de la Universidad de Navarra, desarrolla el tema *Raíces éticas del liderazgo*.

Coloquio: Un líder es la persona que da ejemplo, buen ejemplo y éste es el único resorte para conducir a los hombres, según libertad. Es decir, en el respeto a la dignidad. Pero ¿cuál es el lugar de la ética en el liderazgo? Para dar respuesta a esta pregunta el estudio trata los temas para profundizarlos en relación a la ética y el liderazgo. Se revisa la relación entre ética y teorías del liderazgo, se proponen varios trabajos en los que se sostiene la necesidad de orientar el liderazgo al servicio: se relacionan el liderazgo con las virtudes y los valores humanos; y se estudian diversos aspectos del liderazgo en relación con las organizaciones.

López (2010) de la Universidad Pontificia de Comillas, investiga sobre *El liderazgo creativo*

El objetivo es conocer la fundamentación de la vida ética. En esta investigación y publicación desarrolla el Liderazgo ético basado en el encuentro. Es importante desarrollar dos grandes tareas: 1) Pensar con rigor, aquilatado, ajustado a las exigencias del objeto de conocimiento y 2) vivir de forma creativa, para ello hay que descubrir y vivir creativamente las doce fases del encuentro concerniente a la fundamentación de la vida ética.

## 2.2. Bases teóricas

En la presente investigación relacionada al liderazgo ético y la creatividad, existen diversas teorías y enfoques, además aspectos vinculados a ello, los cuales por su importancia se toman o incluyen a continuación.

### 2.2.1. Concepto de liderazgo

El liderazgo es un tema de amplio estudio hoy en día, que, como capacidad, se adquiere y se ejerce para influir en los demás. No es influencia de poder que signifique desigualdad de quienes mandan y obedecen; sino de quienes se sienten iguales. El liderazgo conlleva a que posea el arte de pensar de modo riguroso y preciso. Es decir, que conozca las realidades, situaciones y acontecimientos.

Se puede dar una definición amplia y general como: conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la forma de pensar y en la manera de actuar de los demás, utilizando herramientas como el carisma y seguridad al hablar y la capacidad de socializar entre los demás, es una habilidad aprendida. (Brayan, 2015)

Los instrumentos del poder son las reglas. La herramienta de los líderes es la persuasión. Esta se contagia a través de la razón o de la emoción, de las intuiciones compartidas o de las experiencias convividas. Las reglas del poder requieren autoridad y coerción. La persuasión del líder necesita principios y coherencia. El liderazgo sin principios es perverso; sin coherencia, carece de integridad (Fischman, 2000). El liderazgo descansa en el ejemplo. Siempre se ha dicho que la mejor manera de educar es con el ejemplo. Ocurre lo mismo con el liderazgo.

Es importante hacer la distinción entre dirigir y liderar. Sistematizado en el siguiente cuadro en base al aporte de Carrera (1994) y HayGroup (2006, p. 9-11) citados por Palomino (2010, p.21)

<b>Dirigir</b>	<b>Liderar</b>
Legitimado por la organización y sus estructuras	Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás

Orientado a clientes y a resultados	Orientado a resultados y a clientes (internos y externos)
Orientado a las normas y procedimientos	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Enfocado a las estrategias
Visión cortoplacista	Visión a medio y largo plazo
Centrado en rutinas	Centrado en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio
Eficiencia	Eficacia
Imita	Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
“Know-how” (tecnología)	“Know-why” (filosofía)
Conduce	Guía y muestra un camino
Organiza y gestiona los recursos disponibles	Motiva y genera compromiso emocional
Se encarga	Forma opinión
Gestiona	Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías
Panifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	Visión de futuro
Mantiene y acepta el “status quo” y las reglas establecidas	Cambia el “status quo”
“problema-solvers”	“problema-finders”
Rol fijado	Rol construido
Énfasis en los recursos físicos y materiales	Énfasis en sus recursos emocionales
Exige capacidades técnicas	Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores que comparten con sus colaboradores
Controla y supervisa los resultados	Forma y asesora a sus colaboradores
Aquí y ahora	Externo y futuro

“El líder confía en sus propias habilidades y su capacidad para encontrar nuevas y mejores alternativas para salir adelante y no dejarse vencer” (Pérez, 2017). Los líderes son una posible ayuda, hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor; ayudan a ser posibilidades y a descubrir recursos. Tienen capacidad para motivar a la gente y proveen una visión (significado, propósito y misión). Es un mediador, facilitador, participativo y democrático.

Para entendernos podríamos decir que existen dos acepciones generales de la palabra “líder”, en un sentido extenso, se considera líder a cualquier persona que arrastre a otros, y ahí se

inclinan tanto Hitler, M. Luther King o Gandhi; y en un sentido más restringido —que es el que vamos a utilizar en la presente investigación— se incorpora la idea de que el líder es alguien que no sólo arrastra, sino que mejora a la sociedad que lidera. A esta última acepción los estudiosos denominan el “dilema de Hitler”: si es cierto que líder es aquella persona que dirige los pasos de una sociedad, no es menos cierto que no podemos considerar líder a los que —como Hitler o Stalin— llevan a los hombres por el camino de la perversión. En consecuencia, consideraremos únicamente como líder en estas páginas a aquellos que ejerzan una influencia positiva en la sociedad. Reservaremos para los otros los términos que les corresponden: tiranos o demagogos<sup>2</sup> (Alcázar, 2001).

Principales definiciones sobre liderazgo, según Yulk (2008)

<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
El liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.	HEMPHILL Y COONS, 1957: 7
El liderazgo es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.	KATZ Y KAHN, 1978: 528
El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.	BURNS, 1978: 18
El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.	SMIRCHCH Y MORGAN, 1982: 258
El liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas	RAUCH Y BEHLING, 1984: 46
El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen cosas.	RICHARDS Y ENGLE, 1986: 206

---

<sup>2</sup> Puede consultarse como muestra de una opinión contraria el trabajo de BÁRBARA KELLERMAN sobre el «fantasma de Hitler», «Hitler's Ghost: A Manifestó», Cutting Edge. Leadership 2000. The James MacGregor Burns Academy of Leadership, Maryland, 2000, págs. 65-68. En este capítulo comenta la autora la paradoja que supone que el hombre que supuestamente ha influido más en el siglo XX no pueda ser llamado líder; Barbara Kellerman considera que deberíamos ser más inclusivos en nuestra definición de liderazgo y afirma que la consideración únicamente positiva del liderazgo ha hecho un gran daño a la ciencia que estudia este tema. Como se ve, la polémica sobre el término sigue abierta después de tantos años de estudios.

El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.	JACOBS Y JAQUES, 1990: 281
El liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos	SCHEIN, 1992: 2
El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse.	DRATH Y PALUS, 1994: 4
El liderazgo es la capacidad del individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización.	HOUSE et al., 1999: 184

El mayor problema que se plantea es que existen tantas definiciones de liderazgo como autores que han tratado de definir este concepto. Joseph Rost, en 1991, afirmó que existen 221 definiciones. Se puede decir que es la capacidad que se adquiere y se ejerce para influir en los demás, arte de pensar de modo riguroso (coherencia). Es decir, que conozca las realidades, situaciones y acontecimientos (Fischman, 2000). Ahora los clásicos afirman que *liderar* no solo implica ser buena persona y hacer lo correcto; ya que es necesario hacer las cosas bien, ser efectivo, conseguir resultados, y *crear valor*. En definitiva, conseguir los objetivos de la organización *mejorándose a sí mismo y a los que trabajan en ella*. Desde lo mencionado en este apartado se puede concluir que el líder tiene las siguientes cualidades:

Confianza en uno mismo: La actitud mental positiva para enfrentar situaciones.

La motivación: Para seguir adelante y lograr las metas

Nivel de autoconocimiento: Meditación más reflexión

Relaciones humanas: El trato y empatía con sus semejantes y el entorno

### 2.2.2. Evolución del concepto del liderazgo

La palabra líder tiene más de mil años de existencia y su raíz anglosajona *laedare* ha sufrido pocos cambios, significaba conducir a los viajeros por el camino (Prado, s.f.). A pesar de las miles de páginas escritas permanece escurridizo.

Si acudimos a la etimología de los términos “líder” o “liderazgo”, se comprueba con asombro que la palabra “líder” significa “dirigente” o “jefe” y procede del inglés *leader* como forma derivada de la raíz *leden* que se define como “viajar”, “guiar”, o “mostrar el camino”. Esta

procedencia indica que se trata de un término muy reciente pues no posee etimología griega o latina<sup>3</sup>. Se puede comprobar que en ese sentido los clásicos de la antigüedad no utilizaron el término líder.

Haciendo una búsqueda de información, el término líder no aparece hasta el siglo XIV y el de liderazgo recién se encuentra en el siglo XIX. Aunque tanto pensadores y en el mundo de la literatura clásica desarrollaron, a lo mejor, sin saberlo, esa auténtica teoría del liderazgo.

Los grandes filósofos de la antigüedad reflexionaron sobre la organización ideal de la polis pero también sobre aquellos que debían dirigirla, convencidos de que gobernar era una de las artes más nobles actividades humanas (Tintoré, 2003). Sin embargo, de Homero a Erasmo pasando por los tres grandes clásicos de la filosofía griega (Sócrates, Platón y Aristóteles) por Cicerón; en la Edad Media y el Renacimiento, Agustín de Hipona, Tomás de Aquino y otros, como los diferentes literatos ofrecían a sus conciudadanos modelos de cómo debían ser los hombres que habían de regir al pueblo, y esos modelos servían muchas veces de base para la educación de las clases nobles. Se llega a entender que todos estos pensadores de la antigüedad coinciden en describir al líder y el liderazgo con algunas características que serían muy deseables en aquellos que hoy están al frente de cualquier institución.

El liderazgo se ha manifestado siempre en cada etapa de la historia de la humanidad, desde que el hombre se reconoce como tal y tuvo que relacionarse con otros hombres. Algunos les interesa la “analogía”; en los no racionales, se encuentran “líderes”, por ejemplo, los rebaños tienen su “líder” o jefe que domina al grupo. Aunque en el hombre es más complejo que en la organización instintiva<sup>4</sup>.

Si bien existe mucha bibliografía sobre el liderazgo, siendo evidente que es de interés el tema. “Al iniciar el siglo XXI no se ha llegado a una categorización exacta de lo que “es” y “no es”

---

<sup>3</sup> La palabra leader aparece por primera vez en el idioma inglés en torno al año 1300; el término liderazgo surgió en la primera mitad del siglo xix siendo citado por primera vez por WKBSTER: An American Dictionary of the English Language. 1828, aunque no se convirtió en una palabra popular hasta el cambio de siglo. (JOSEPM ROST: Leadership Twenty-First Century. Praeger, New York, 1991, págs. 37-44.) Se ha contrapuesto esta etimología a la de manage, que viene de “mano” y significa “manejar, mantener el orden” (KOUZES y POSNIR: The Leadership Challenge. How to keep getting extraordinary: things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995, pág. 36).

<sup>4</sup> De hecho, existen libros que comparan —por ejemplo— el liderazgo político entre los humanos y entre los primates aunque con muy poca consistencia. Cfr. M. ARNOLD, M. D. LUDWIG: King of the Mountain: the nature of political Leadership, University Press of Kentucky, Kentucky, 2002. Este psicólogo basa la comparación en el hecho de que a los hombres, como a los monos, les gusta ganar, ejercer y mantener el poder.

el liderazgo, siendo este todavía objeto de estudio, profundización y reflexión por parte de académicos y no académicos” (Tintoré, 2003, p.112).

A modo de síntesis se puede desarrollar lo que implicaba dirigir para luego llegar al término liderazgo:

- a) **De Homero a Platón.** En los poemas de Homero, tanto en la Iliada como en la Odisea se evidencia una sociedad aristocrática y el modelo de hombre que debe regir. También se encuentran valores unidos al universo de los héroes o semidioses y que se registran en seres privilegiados dotados de *virtud* y excelencia; son excluidos los ordinarios, y la virtud es atributo de la nobleza<sup>5</sup> (Jaeger, 2017). Se valora el heroísmo y la fuerza del guerrero, como cualidades morales y espirituales (la prudencia, la astucia, la nobleza de espíritu, el sentido del deber...) propias de seres selectos: es la idea del líder como héroe. En Sócrates todavía está la idea *aristocrática* de liderazgo, aunque desarrolla la idea de servicio. Creía que el gobernante digno de ese nombre no hace las leyes para su provecho, sino para conseguir el mayor bien de los gobernados (Tintoré, 2003).

La grandeza de un hombre de estado —viene a decir Platón en boca de Sócrates— no consiste en satisfacer sus apetitos y los de la masa, tal como defendían los sofistas, sino en lograr que se introduzca la justicia, la prudencia y las demás virtudes en las almas de los ciudadanos. Pues lo agradable a primera vista no coincide siempre con lo que es bueno y saludable a largo plazo (Tintoré, 2003). Platón quiere gobernantes competentes, el dirigente sea *filósofo-rey*, que es sabio, conoce lo que es bueno para sus ciudadanos y les sirve desinteresadamente; y que con sus gobernados comulgan en el amor a la polis<sup>6</sup> (Platón, 2010). Finalmente dice que el buen gobierno no ha de pedir serlo ni rogará a los demás que se sometan a él:

---

<sup>5</sup> Desarrolla la idea de que la arete es sólo propia de la nobleza y que el hombre ordinario, en cambio, no tiene ni señorío ni arete. Explica que la raíz de “aristocracia” y de “arete” son comunes. .

<sup>6</sup> “Como los filósofos no gobiernen los Estados, o como los que hoy se llaman reyes y soberanos no sean verdadera y seriamente filósofos (...) no hay remedio posible para los males que arruinan los Estados ni para los del género humano”. El propio Platón confiesa también en su Carta VII, 323bss: “Nunca se verá la humanidad libre de los males que la aquejan, así pensaba yo, mientras no se hagan cargo de los negocios públicos los representantes de la verdadera y auténtica filosofía, o al menos mientras los investidos del poder público, llevados de un impulso divino, no se decidan a ocuparse seriamente en la verdadera filosofía”.(p.251)

No es natural que el piloto ruegue a los marineros que se dejen gobernar por él, ni que los sabios acudan a las puertas de los ricos. Al contrario, lo que es verdad por naturaleza es que quien está enfermo se vea obligado a acudir a las puertas de los médicos y que todo el que necesite ser gobernado acuda a las puertas de quien tiene capacidad para gobernar, no que el gobernante pida a los gobernados que se dejen gobernar si verdaderamente les es de algún provecho (Platón, 2010, p.252).

- b) En Aristóteles.** Como discípulo de Platón, desarrolla la idea de servicio, predica la idea buena y perfecta, ideal de humanidad moral, espiritualmente cultivada y ennoblecida, edificada en la “prosecución de la eudaimonía” (Hirschberger, 2011), la felicidad. El líder debe lograr la grandeza moral; en la *Ética a Nicómaco* se resalta la excelencia de la virtud y en su búsqueda de la felicidad personal, va acompañada el bien social. Es sin duda que el que gobierne la polis debe ser “a la vez virtuoso y hábil” (Aristóteles, 2010, p.81).
- c) Edad media. San Agustín de Hipona.** Las enseñanzas de Platón y Aristóteles, no quedaron en el vacío “el propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lidera” (Cardona, 1999, p.9). Es sin duda “el ordo amoris, la ordenación que viene del amor y está llamada a crear más amor” (Agustín, 1971, p.184), esto orienta al auténtico ideal de la vida humana, ordenación del mundo hacia la unidad, vinculado al bien, la justicia, la verdad y la belleza y atendidos a esa relación primaria con el creador. Se dice que en la edad media hubo una evolución en los sistemas organizativos, debido al debilitamiento del poder central, a los últimos días del imperio romano (S. V d. C), donde la autoridad pasa al terrateniente, teniendo poderes extraordinarios en su fin tributario y policía dentro de su territorio. El feudalismo es el rasgo de autoridad que delegaba el rey investía a su vasallo como autoridad revocable a su voluntad. En el siglo XV, llega el fin del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos; nace métodos de administración agrícola y sistemas de manufactura de bienes por el crecimiento de las ciudades y creciente demanda de bienes que los castillos agrícolas no podían abastecer.
- d) La revolución industrial.** Surge en Inglaterra y se extiende por los países civilizados, el fin era la mecanización para conseguir que la producción sea más rápida y abundante; la máquina a vapor, que funcionaba a carbón, influyó en el transporte y en la fabricación. Se llevan a cabo grandes inventos para mejorar la producción: el

dínamo, el motor de explosión, el cinematógrafo y el teléfono. Hoy la industrialización se da en todos los niveles, a excepción de los países subdesarrollados. Los líderes buscan personas con alta especialización y que renueven sus conocimientos en su profesión.

Estos clásicos fueron personas de su tiempo, que en ocasiones tuvieron actitudes antifeministas o elitistas; pero ese mérito de abrir el camino hacia teorías de liderazgo, centrándose en virtudes, valores y principios, superó las limitaciones de dichas épocas además el *democratizar* el liderazgo, haciéndolo patrimonio no de unos pocos sino de todos.

### 2.2.3. Enfoques del liderazgo en el campo educativo

A lo largo de la historia, al liderazgo se les que les permitió trascender con su actitud positiva, carácter, disposición de escucha y carisma, o de otros con la autodisciplina, el compromiso y la visión de futuro. En estudios realizados sobre el liderazgo, existe un sinnúmero de información. Este estudio se centra John C. Maxwell<sup>7</sup>, autor de éxitos de librería de New York Times, más de un millón de copias vendidas. Maxwell (2007) señala que un líder debe desarrollar veinte y uno (21) cualidades:

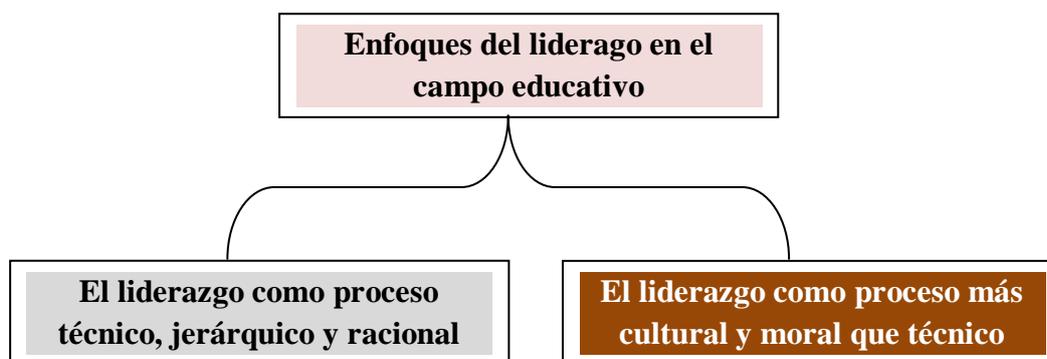
- a) **El carácter.** El modo de ser, el sello que uno tiene
- b) **Carisma.** La primera impresión puede ser determinante
- c) **Compromiso.** Es lo que separa a los hacedores de los soñadores
- d) **Comunicación.** Sin ella, viajas solo
- e) **Capacidad.** Si la desarrollas, ellos vendrán
- f) **Valentía.** Una persona con valentía es mayoría
- g) **Discernimiento.** Pon fin a los misterios no resueltos
- h) **Concentración.** Mientras más aguda sea, más agudo serás tú
- i) **Generosidad.** Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
- j) **Iniciativa.** No deberías salir de casa sin ella
- k) **Escuchar.** Para conectarte con sus corazones, usa tus oídos
- l) **Pasión.** Toma la vida y ámala

---

<sup>7</sup> MAXWEL, John C. Es un escritor, coach y conferencista que ha escrito más de 80 libros, que se centran principalmente en el liderazgo. 20 de febrero de 1947 (edad 70), Garden City, Míchigan, Estados Unidos. Ocupación: Escritor, orador, conferencista, coach, pastor.

- m) **Actitud positiva.** Si crees que puedes, puedes
- n) **Solución de problemas.** No puedes dejar que tus problemas sean un problema
- o) **Relaciones.** Si tomas la iniciativa, te imitarán
- p) **Responsabilidad.** Si no llevas la pelota, no puedes dirigir al equipo
- q) **Seguridad.** La competencia nunca compensa la inseguridad
- r) **Autodisciplina.** La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo
- s) **Servicio.** Para progresar, pone a los demás primero
- t) **Aprender.** Para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
- u) **Visión.** Puedes conseguir solo lo que puedes ver

Al ver al liderazgo como un proceso más cultural y moral que técnico, que también existen vertientes o perspectivas como: el liderazgo pedagógico, el liderazgo colegiado o distribuido y el liderazgo transformador, es sin duda alguna, un hecho resaltar que en cada uno de ellos, existen planteamientos, fundamentos y características específicas, el cual se resume en el siguiente esquema, que luego se explicará cada uno.



**Figura N° 1:** Enfoques o perspectivas del liderazgo en el ámbito de la educación. (González, 2004, p. 4-6).

### 2.2.3.1. El liderazgo como proceso técnico

#### a) Liderazgo ligado a las conductas del líder

En este tipo de liderazgo es importante crear confianza y el respeto manifiesto del líder hacia sus seguidores. Razón para que proyecte una actitud confiable. Sobre la base de su conducta, todo líder espera recibir respeto y lealtad de parte de sus seguidores, su conducta contribuirá a que tenga autoridad, razón para que sus palabras alienten o desalienten. Si sus palabras justifican su conducta, estas serán confiables y dignas. Sus palabras serán consecuentes con

sus actos y con su conducta diaria. Un líder con estas conductas demuestra respeto, arregla lo que está mal, busca resultados que beneficien a todos, mantiene los compromisos, habla de forma directa, crea transparencia, demuestra lealtad, escucha primero y expande la confianza. Los rasgos y características del líder se fue enfocando a su conducta y se llegó al estilo y conductas propugnadas y expresadas en Herbert Alexander Simon, Mc Gregor y su teoría X y Abraham Harol Maslow su estilo peculiar será lo que evidencie su conducta. (Fernández, 2006),

#### **b) Liderazgo centrado en la gestión organizativa de la Institución**

En este tipo el liderazgo, alguien ocupa puestos formales y en su desarrollo debe desplegar conductas y habilidades para lograr metas organizativas. El liderazgo supera las perspectivas meramente organizativas y de gestión. Se evidencia, el liderazgo, en el profesor de aula y de todos los agentes que participan en una institución escolar.

Este tipo de liderazgo se centra en el qué hacer, en las habilidades que se tiene que desplegar para ser eficaz; lo importante es saber cómo actuar y ser exitosos. Autores como Hersey y Blanchard elaboran la teoría situacional, la cual desarrolla el tema de los directivos y subordinados (Rodríguez, 1985, p.102).

#### **c) Liderazgo que enfatiza la importancia de los contextos**

El enfoque situacional enfatiza la importancia de los factores contextuales, de situaciones que influyen en los procesos del liderazgo; incluso, la misma teoría asume la posibilidad de que el contexto afecte al proceso de liderazgo. (Ayoub, 2008).

En este tipo de liderazgo, es importante mencionar que en la conducta de los líderes influyen los contextos en que se desarrolla la institución o empresa. También se llama situacional o de contingencia, cuyos principales representantes Chandler, Burns y Stalker investigan las prácticas administrativas y el ambiente externo de las empresas u organizaciones. Ellos han tenido y siguen siendo vigentes en la gestión empresarial y en la gestión educativa. En este tipo de liderazgo las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas se relacionan en el logro de objetivos. En educación, es vigente a la hora de hacer la diversificación curricular.

#### d) Liderazgo ligado a los rasgos y características del líder

Esta teoría de los rasgos afirma: “El liderazgo es algo innato: se nace líder” (Vega, 2013). La preocupación es identificar los rasgos, aspectos de la personalidad con sus características físicas e intelectuales, que logre distinguir a los líderes de los que no lo son. Defienden esta teoría Taylor, Mayo, Maslow, etc y afirman que la mejor forma de liderar es desarrollando su personalidad.

En estos estilos o tipos de liderazgo que enfatizan aspectos técnicos, jerárquicos y racionales, según ello ver si es aplicable o no en el ámbito educativo, al respecto Gonzáles (2004) resalta lo siguiente:

- No proceden de espacio educativos, pero consideran los roles de la jerarquía organizativa y empodera a la persona que la ocupa.
- Liderazgo es un proceso que se centra en metas, así que es importante el rendimiento de la organización, aunque no vea la parte humana.
- Centra la postura formal en el director y este debe desplegar una serie de habilidades, etc.

Este apartado se resume de la siguiente manera:



**Figura N° 2:** Enfoque del liderazgo como Proceso Técnico, Jerárquico y Racional. Clasificación tomada de Gonzáles (2004, p. 4-6).

### **2.2.3.2. El liderazgo como proceso más cultural y moral que técnico**

En la medida que ha evolucionado la reflexión teórica respecto al liderazgo y línea paralela con la evolución teórica de la escuela u organización. Sin duda se ha cuestionado los aspectos técnicos y se afirma que el liderazgo educativo tiene una dimensión ética y valorativa muy importante, en el ámbito educacional es de aceptación general y el escenario público lo ve como expectativa y razón para mejorar esta sociedad.

En la educación es un liderazgo clave en la gestión. Ante modelos que quedaron en el pasado, este modelo se adapta, se presta y es actual a los tiempos en que vivimos. El liderazgo ha estado compuesto por elementos gerenciales, alejado de los valores y de las cualidades de las personas. De ahí que se veía los rasgos y características que debería tener un líder; es por ello que en la primera mitad del siglo pasado se centraba en rasgos físicos, de personalidad, de capacidad personal, junto a ello, la eficiencia. Luego se traslada al estilo y conducta, se preocupa por los contextos y cómo influyen en los estilos y conductas del líder en el desempeño de su trabajo.

Finalmente el líder, como el logro de metas ocupando cargos formales, se preocupa en qué hacer y qué habilidades desplegar:

Las teorías de liderazgo son demasiado racionales y demasiado reducidas como para ajustarse al mundo confuso en que funciona hoy la escuela (...) Enfrentarse con las complejidades de este mundo requiere que los profesores y administradores practiquen un liderazgo basado cada vez menos en sus personalidades, cada vez menos en sus puestos, cada vez menos en mandatos, y cada vez más en ideas. El liderazgo que cuenta está mucho más orientado por lo cognitivo que basado en personalidad y reglas (...) Tiene más que ver con propósitos, valores y marcos que nos obligan moralmente, que con necesidades que nos tocan psicológicamente o con cosas burocráticas que nos empujan organizativamente (Broadfoot, Weeden, & Winter, 2002, p.10)

En el liderazgo, es importante que esté presente los ámbitos morales, simbólicos y culturales; no solo ver sus conductas y habilidades, pues las creencias e ideales importan porque orientan su modo de actuar en el escenario educativo, en este caso serían los compromisos, la relación educativa, los valores, concepciones y creencias en orden a la organización; la moral implica en sus acciones y decisiones. Es muy importante ver qué hace el líder, qué estilo tiene, qué implicancia tiene en los demás a nivel de conducta y acontecimientos. Por un lado está el

hecho de que sus seguidores realicen algo, y hacer significativa la actividad para los demás. Es decir, que comunique por medio de su conducta.

#### **a) Liderazgo pedagógico o instructivo**

Se destaca la importancia que se hace sobre el liderazgo en universidades europeas. Aunque estudios remontan a los años 70 y 80, sobre todo, en las escuelas eficaces. La calidad de la enseñanza y aprendizaje se debe centrar en la figura formal del director. Él tiene un objetivo animar la labor de los profesores, apoya y supervisa; es quien formará en prácticas y métodos de enseñanza e investigación. Es alguien que debe conocer qué se enseña y cómo debe ser eficaz enseñando, evaluar y ayudar a los profesores. Según González (2004) este liderazgo se resume en cuatro pilares:

- Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro de los alumnos.
- Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.
- Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
- Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte, lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

Diversas opiniones se centran no tanto en qué se enseña, sino en el aprendizaje, en cuánto aprenden los estudiantes en cada curso, lo que va a implicar cambiar la estructura y cultura de la escuela, otros pensarán en la didáctica del profesorado, asimismo también que el director difícil será si actúa solo, necesita la colaboración otros educadores. Dando la idea de que el liderazgo debe ser una pieza compartida, la comunidad.

Invita a cultivar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte, lazos más fuertes entre las familias y la escuela.

### **b) Liderazgo colegiado o distribuido**

Peter Senge<sup>8</sup>, quien se hizo famoso con su libro *The fifth Discipline*, en donde se plantea la visión alternativa sobre la gestión de las organizaciones. A él se le tiene que ubicar en el tipo de liderazgo posburocrático que se caracteriza por la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, descentralización y autonomía de cada unidad organizativa, aprendizaje conjunto y continuo, orientación hacia la resolución de problemas, innovación internamente generada, pocos niveles de jerarquía formal, etc.

Es un liderazgo en proceso de aprendizaje recíproco, frente a una visión individualista del liderazgo, que le otorga la posibilidad a los participantes de integrarse y formar comunidad donde haya propósitos y visiones comunes compartidas: “debemos desarrollar un sentido de conexión, un sentido de trabajar juntos como parte del sistema, donde cada parte afecte y se vea afectada por otras, y donde el conjunto sea mayor que la suma de la partes” (Ministerio de Educación y Ciencia , 2004). Una organización que aprende ha creado una “*ecología del liderazgo*”, fenómeno organizativo, colectivo a semejanza de un buen equipo de baloncesto.

Este tipo de liderazgo es el que se centra en la gestión educativa, se puede denominar como participativo, colaborativo, corporativo, etc. Es un liderazgo donde todos aprenden sobre su práctica y buscan caminos de funcionamiento organizativo con esfuerzo e ideas. Se resalta el clima donde hay objetivos comunes y trabajo en equipo.

A partir del año 2000, se ahonda en este tipo de liderazgo que busca el mantenimiento y cambio de la cultura escolar:

---

<sup>8</sup> Es profesor en la Escuela Sloam de Administración de Empresas del conocido Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), donde dirige el Centro para el Aprendizaje Organizativo (creado en 1991), consorcio formado por unas veinte grandes compañías (Ford Motor Company, AT&T, Merck, Shell Oil, Philips Display Components, Intel, Motorola, Electronic Data Systems, Harley-Davidson, etc.) que trabajan juntas para desarrollar nuevas posibilidades de aprendizaje (Roth y Senge, 1995)...

Al cuestionarse el liderazgo instructivo, dicho conocimiento y practica no es propia o determinante a un rol dentro de la organización, se afirma que: un director difícilmente puede servir como líder instructivo para un centro escolar sin la participación sustancial de otros educadores y el desarrollo de una capacidad de liderazgo entre todos los miembros de la comunidad escolar (González, 2004, p.7).

La primera referencia conocida del liderazgo distribuido es del 2002 fue en el campo de la psicología social a principios del siglo XX (Gronn, 2002). En los EE.UU, existe el término oficial e inclusive hay instituciones educativas cuyos líderes deben trabajar efectivamente en liderazgo múltiple, liderazgo distribuido y equipos de trabajo. En el Reino Unido, no se le había dado mucha importancia al concepto, hasta que renació el discurso por parte de los estudios del National College for School Leadership (NCSL). Para esto se ha creado un proyecto relacionado directamente con el liderazgo distribuido y se conceptualiza como un pilar de estudio en esta escuela experta en la formación de líderes, y en la promoción de literatura relacionada con el tema (Macbeath, 2005). En este liderazgo, se pone énfasis a los valores, la persona debe ser compartida y colaborativa.

En un estudio hecho en los Estados Unidos en la enseñanza básica en el 2012, da como resultado la influencia en las funciones administrativas. Por otro lado, desde la perspectiva británica 2010, este compone desde cinco dimensiones: contexto, cultura, cambio, relaciones y actividad. Desde el 2002 que se empieza estas investigaciones, es una nueva forma para las direcciones escolares; busca interaccionar, rasgos y comportamientos del director con la estructura y sistema de organización escolar (Murillo, 2006). Es una forma de liderar colegialmente, está sustentada por una filosofía colectiva; los liderazgos tradicionales se centran en habilidades, rasgos y comportamientos. El liderazgo distribuido, en cambio, se centra en la autonomía del centro, los agentes juegan un papel importante en la función organizativa, utilizan el trabajo colegiado en la evaluación y solución de los problemas del centro<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Un equipo académico capaz de dialogar, concertar, compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común en un clima de respeto y tolerancia.

La institución educativa, al ser compleja en su ser de humanizar y socializar, es valiosa y útil en este tipo de liderazgo. El delegar funciones y el trabajo en equipo fomenta novedad y creatividad.

### c) El liderazgo transformacional

Es de conocimiento que los estilos o enfoques de liderazgo se han centrado en lo racional y técnico, priorizándose rasgos, características y en muchos casos las conductas de las personas. Asimismo al seguir avanzado en el estudio se encuentra las facetas culturales, morales, situacionales o contextuales culturales en los años 80 al 90 como es el liderazgo transformacional. Estudios dan cuenta que es James MacGregor Burns quien, en 1978, introduce el término (Fishman, 2015, p. 18) y desde Bernard Bass<sup>10</sup>. Con más énfasis se habla de un liderazgo transformacional en 1981 frente al liderazgo transaccional, el primero es un liderazgo que busca la motivación hasta llevarla al compromiso, elevando los deseos de logro y autodesarrollo de sus seguidores, promoviendo el desarrollo de grupos y organizaciones.

Este liderazgo manifiesta que es básica la estimulación de la conciencia de los trabajadores, el fin es que sean personas productivas, acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo<sup>11</sup>. Por lo tanto, este liderazgo motiva a las personas imprimiendo esfuerzos para lograr sus expectativas, los cambios que se realicen están en bien de la colectividad. A continuación se ofrece un esquema de los factores de este liderazgo:

#### a) Consideración individual, según Bernard (1985)

Definición	Autores
Un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, ello de manera	Velásquez, Luis: Habilidades Directivas y

<sup>10</sup>La obra citada: Bass, Bernard M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York: Free Press, 1981. Bernard Bass, nació el 11 de Junio de 1925 New York, et mort à Binghamton, New York, le 11 octobre 2007 fallece, a la edad de 82 años, Doctor en psicología industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro **Leadership and Performance Beyond Expectation**, en el comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional.

<sup>11</sup> Es estudio cuenta con el aporte y síntesis de: los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a)

armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.	Técnicas de Liderazgo. Editorial Ideas Propias. España. 2006.
Atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.	Lerma, Alejandro: Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson. México 2007
Es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual, se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor se crea oportunidades de aprendizaje, se establece un clima de apoyo, se demuestra aceptación de las diferencias individuales y se propicia una comunicación bidireccional.	Leithwood, Mascal y Strauss: Distributed leadership according to the evidence. Routledge Press. EEUU: 2009

Se resalta que el líder actúa con cada seguidor en un nivel personalizado: escucha, delega tareas e identifica necesidades de apoyo que sean necesarios, resaltando la comodidad y la confianza, de modo que no se sienta supervisado.

### b) Estimulación intelectual

Idea central	Autores
Empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando a la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas.	Bass, Bernard y Avolio, Ronal: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California.

	EE UU 2006
Estimula intelectualmente a los seguidores, para que cuestionen sus propias ideas, adquieran novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. Es intelectual en la medida que contribuye a fomentar a que sus seguidores sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.	Bass y Avolio: 2006
Estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto a la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.	Leithwood, Mascall y Strauss: 2009

### c) Motivación e inspiración

Idea central	Autores
Tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para obtener los objetivos planteados. Convince a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.	Bass y Avolio: 2006
Motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea, centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida.	Bass y Riggio: 2006
Capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales y actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo y son reconocidos como ejemplos a seguir.	Velásquez: 2006

#### d) Influencia idealizada

Idea central	Autores
Implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor particular, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora. El líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con ellos y establece altos niveles de conducta moral y ética	Bass y Avolio: 2006
Es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y, sobre todo, considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, ya que demuestra altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.	Bass y Riggio: 2006
Ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.	Leithwood, Mascall y Strauss: 2009

#### e) Tolerancia psicológica

Idea central	Autores
Se refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a exponer los conflictos y las críticas. Para fomentar la tolerancia, y resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral utiliza el sentido del humor. También lo emplea para apuntar, así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso, para manejar momentos difíciles.	Bass y Avolio: 2006
Debe tener la capacidad de tolerarlos errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratará sin dramas los problemas	Bass y Riggio: Transformational

más complejos, es tolerante; su fin es estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.	leadership Lawrence Associates, Publishers. 2006	Mahwah. Erlbaum inc. EEUU.
---	--	-------------------------------------

Es importante que los líderes expresen la condición individual hacia los seguidores y llegar a tener equipos de trabajos comprometidos. La estimulación intelectual es fundamental, la cual dará mayor provecho a las actividades realizadas; también logra la motivación e inspiración para una ejecución adecuada. En este liderazgo el resultado de sus actos se evidencia en tres acciones:

① *Satisfacción*

Idea central	Autores	
Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, y observan como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.	Bass y Avolio: 2006	
El trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización. Destaca que el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agradado con las condiciones laborales, siendo, por tanto, un elemento de la dirección relevante para el logro de los objetivos.	Chiavenato, Idalberto: 2006	
Por obtener los mejores resultados en dicho proceso, deben procurar generar satisfacción en sus seguidores; es decir, una actitud valorativa favorable, la cual influye de una manera significativa en los comportamientos, y, como consecuencia lógica, en los resultados, porque implica el grado en el cual el trabajador siente que existe correspondencia entre su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales.	Baldoni: 2007	

② *Esfuerzo extra*

Idea central	Autores
Son por las acciones del líder, las cuales provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente, y logra concretar esta colaboración.	Bass y Avolio: 2006
Un factor esencial para generar productividad y desarrollo en las organizaciones. De allí, es fundamental que la dirección o líderes se orienten a proveer de las iniciativas necesarias, tanto a nivel de incentivo como motivacionales, para lograr de ellos el más alto esfuerzo en pro de las metas.	Chiavenato: Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. Interamericana. México. 2006

③ *Efectividad*

Idea central	Autores
Se constituye por las acciones del líder, las cuales provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.	Bass y Avolio: 2006
Implica realizar las labores con eficiencia y eficacia. La eficiencia es considerada como la utilización correcta de los recursos disponibles, mientras que la eficacia es una medida del logro de resultados.	Chiavenato: 2006
Debe llevar a cabo las actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y estimular a los seguidores para que estos se logren con el menor uso de los recursos disponibles de manera, pues que, puedan ser calificados como efectivos en sus labores.	Baldoni, John. Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados. Editorial Mc. Graw Hill. México. 2007

Este apartado indica que existen variables para ver el resultado del líder transformacional, que se aplican dentro del ámbito organizacional. La satisfacción es vinculante al grado que sienten los seguidores por quienes lideran dichos procesos. Cabe resaltar, que se destaca el esfuerzo extra para lograr la excelencia en cuanto esté vinculado a las actividades y productividad organizacional. En el campo de la educación, es muy importante destacar la razón se trabaja con personas.

A continuación se resume en el siguiente gráfico o figura



**Figura N° 3:** Enfoque del liderazgo como Proceso más Cultural y Moral que Técnico. Clasificación tomada de Gonzáles (2004, p. 4-6).

### 2.2.3.3. El liderazgo y la estimulación intelectual

Hoy en día se debe fomentar las habilidades eficaces de liderazgo, porque nos dejamos atrapar por el contexto que es complejo y globalizado, movido por lo económico, industrias, megaempresas, que generan despidos por competitividad en fabricaciones según demanda. Antes de la segunda guerra mundial la humanidad contaba con líderes que tenían visión y audacia; después de la misma surgen los burócratas; después del 70 al terminar las dictaduras, surgen las políticas que pierden rumbo. Una nación no puede sobrevivir sin una visión pública, tampoco sin una visión común, "Vivir no es sólo existir, sino existir y crear, saber gozar y sufrir y no dormir sin soñar. Descansar, es empezar a morir" (Marañón, 2008, p.53), porque pensar a corto plazo es un desastre social; una ideología y una política son temporales, las necesidades básicas (alimento, vestido, salud, vivienda) requieren pensar a largo plazo.

En el siguiente esquema, se presenta una visión que articula las cuatro prácticas que permiten hacer viable el liderazgo transformador y dentro de lo práctico de la *estimulación intelectual* ubicamos al liderazgo ético, como sabiduría para decidir bien:



**Figura N° 4:** Acciones o Prácticas para desarrollar el Liderazgo Transformador.(Fishman, 2015, p. 19)

Es importante empezar definiendo a la ética; según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “Es una parte de la filosofía que trata de lo moral y de las obligaciones del hombre”. Si es una rama de la filosofía, se asocia con los pensamientos y los razonamientos complejos y abstractos. Entonces, la esencia de este liderazgo está en su influencia en la forma de pensar y manera de actuar siendo coherentes e íntegros. Porque el impacto en la vida de sus seguidores y en la organización es clave. Cómo a través del uso de su inteligencia usan el poder. Es de creciente interés este tipo de liderazgo, pero el consenso en definirlo es muy amplio; todo liderazgo ético implica virtudes como disposiciones firmes hacia el bien, valores congregan afirmaciones de estar bien fuertes; y principios, líneas rectoras por donde transita nuestro actuar.

Según la propuesta europea, se dice que este liderazgo es de los años 90 hasta la actualidad, tiene que ver con las virtudes, los valores éticos y los principios, que las personas encuentran

deseables o apropiados, a la hora de tomar decisiones. (European Institute Ford Leadership, 2010).

La ética es proactiva, es decir, busca lo bueno y no solo pretende evitar lo malo. Por medio de principios morales, proyecta directrices futuras y transforma la convivencia y la colaboración dentro de una empresa u organización, innovando hacia lo mejor y no solo prohibiendo lo evidentemente peor (Savater, 2015). Es así, que la ética es una orientación de la acción humana. Esto es importante en el desarrollo de los modelos empresarial, social y educativo.

Tomando como base a Savater (2015, p. 23-24) a continuación se hace un breve resumen sobre los periodos, el tipo de liderazgo y su contenido:

Período	Teoría o enfoque	Contenido
Hasta 1940-50	Teoría de los rasgos	El liderazgo es asociado a cualidades personales.
Desde 1940-50 hasta últimos 60 años	Teoría del comportamiento	El liderazgo es asociado a conductas y estilos.
Últimos 60 años Hasta hoy	Teoría de contingencia	Teoría de Contingencia - el liderazgo es afectado por el contexto y la situación.
Últimos 60 años hasta el presente	Teoría del poder y de la influencia	El liderazgo es asociado con el uso del poder.
Desde 1970 hasta el presente	Teorías culturales y simbólicas	El liderazgo es el manejo del sentido y significado.
Desde 1980 hasta la actualidad	Teorías cognitivas	El liderazgo es una atribución social.

La estimulación intelectual en el liderazgo no es ayudar a que el personal se desarrolle intelectualmente. Tampoco está centrado en el entrenamiento y la capacitación.

Está relacionado con la creatividad y la innovación, estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser creativos e innovadores, ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas. (Bass, 1998). En la práctica, el líder reta las creencias de sus seguidores y las suyas propias, incentiva a pensar, a sugerir

nuevas ideas para resolver problemas; crea un entorno propicio para la generación e implementación de ideas. Otros autores como Kouses y Posner en su libro *The Leadership Challenge* afirman que todo líder tiene que retar el proceso (Kouzes & Posner, 1993, p.173). Aquí se resalta buscar oportunidades, innovar, asumir riesgos y aprender de los errores, buscar cambios en el entorno e innovar en productos y servicios; otros autores resaltan la curiosidad y el atrevimiento. Es decir, asumir riesgos, experimentar e intentar nuevos caminos.

En la presente tesis dada su naturaleza, los aspectos relacionados al liderazgo transformacional deben ser considerados como parte del sustento de esta tesis.

#### **2.2.4. La fundamentación teórica del liderazgo ético**

La relación entre liderazgo y ética ha sido un tema que se ha planteado desde el siglo XX (Bernard, 1985). Es por los años 1995 empieza a desarrollar el tema con más profundidad, el liderazgo ético “involucra una dimensión moral que reconoce la capacidad del ser humano para actuar por motivos trascendentes en beneficio del progreso colectivo” (Ciulla, 1995,p.11). Y más ampliamente por los años 2005 se afirma:

Es la manifestación de conducta normativamente adecuada a través de las acciones personales y las relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a los seguidores. A través de la comunicación de dos vías: el refuerzo y la toma de decisiones. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p.118).

Algunos estudiosos de esta teoría del liderazgo ético son los siguientes:

- a) **Ames MacGregor Burns**, formuló una teoría del liderazgo transformador, es una investigación descriptiva de los líderes políticos. Para este autor, se resalta en el liderazgo aumentar la sensibilización sobre las cuestiones éticas y ayudar a los individuos a resolver los conflictos de valores. Se destaca los niveles superiores de moralidad y motivación, cuyo objetivo es hacer que sean mejores personas. El autor describe que el liderazgo es un proceso de influencia entre individuos, pero también es una movilización para cambiar los sistemas sociales y así hacer reformas a las instituciones. Se destaca, entonces, en este tipo de liderazgo la elevación moral y los

esfuerzos colectivos de lograr reformas sociales, buscando el beneficio a la organización o a la comunidad. (MacGegor, 1995)

- b) **Ronald Heifetz** en su propuesta se afirma que el rol de los líderes es ayudar a sus seguidores a que sepan afrontar conflictos. Describió a los líderes que influyen en los individuos y hacen esfuerzo colectivo para lograr un trabajo de adaptación. Estos influyen con la racionalidad, valores y autoridad formal; aunque este no garantiza el liderazgo ético, por eso, es importante destacar un liderazgo compartido, ello a través de la educación a sus seguidores ante dificultades y sacrificios para lograr los objetivos. Importante es dar esperanza y optimismo, siempre buscando el equilibrio. (Heifetz, 1999)
  
- c) **Robert Greenleaf** Para este autor el líder es un servidor. El servicio que hacen a sus seguidores es la principal responsabilidad y la esencia del liderazgo ético. El servicio considera el cuidado, la defensa y la delegación de poder; razón para comprender a fondo a sus seguidores. También considera la provisión de un trabajo con significado a sus empleados, proporcionar productos o servicio de calidad. Asumir la responsabilidad social es objetivo clave de la organización. El fin es que vean que ser líder es un servicio y así se tendrá personas dispuestas a actuar como agentes morales en la sociedad. (Greenleaf, 1991)

Se puede preguntar ¿por qué hay diferencias de conducta ética entre los líderes? Una respuesta proviene de las teorías sobre el desarrollo moral cognitivo.

- d) **Kohlberg.** su modelo es presentar una descripción en el progreso de las personas a través de seis etapas de desarrollo moral, desde la infancia hasta la edad adulta. (Kohlberg, 1984)

En la medida en que avanza el individuo, desarrolla una mayor comprensión en conceptos de la justicia, la responsabilidad social y los derechos humanos. En el nivel más bajo, su motivación está en el interés personal y la satisfacción de sus necesidades. Pasando al nivel intermedio, su motivación es satisfacer las expectativas del rol y normas sociales en los grupos donde pertenece, la organización e inclusive la misma sociedad. Llegando a su nivel

más elevado, se satisfacen los valores y principios morales universales. Es decir, su fin en esta etapa es alcanzar un objetivo ético.

Las cuestiones éticas son un tema nuevo y se irá aprendiendo al respecto; la clave es lograr el conocimiento que refuerce la teoría como la práctica de la conducta ética de las personas.

La esencia de este liderazgo está en su influencia, porque *el impacto en la vida de sus seguidores* y en la organización es clave. Cómo a través del uso de su inteligencia usan el poder. En todo liderazgo ético implica virtudes, principios y valores que les hace ser íntegros y coherentes. El liderazgo ético involucra una dimensión moral, que reconoce la capacidad del ser humano para actuar por motivos trascendentes en beneficio del progreso colectivo.

John Rawls, uno de los filósofos más importantes del siglo XX sobre ética, con su obra *Teoría de la justicia* (1971), generó nueva visión en la filosofía política y en la filosofía profesional: la ética (Rawls, 1979). Hace una distinción entre sistemas morales amplios, tales como las religiones, las cuales no solo abarcan los comportamientos, sino ciertos temas como el lugar del ser humano en el universo, y algunos sistemas más limitados cubren lo político, lo social, o las esferas económicas. En lo social, está la educación y el liderazgo ético, lo que estaría en esta segunda sección.

Para su comprensión se ofrece un resumen a modo de línea de tiempo que justifica el tema de estudio.

Fecha	1938; 1957; 1978	1971	1987; 1995
Personajes	<p>Barnard, C. <i>The functionis of the executive.</i> Cambridge</p> <p>Selznick, P. <i>Leadership in administration.</i> New York</p> <p>Burns, J. <i>Leadership.</i> New York</p>	<p>John Rawls. <i>Teoría de la justicia.</i> New York</p>	<p><i>Enderle, G. some perspectives of managerial ethical Leadership.</i></p> <p><i>Rost, J. Leadership: A discussion about ethics.</i></p>

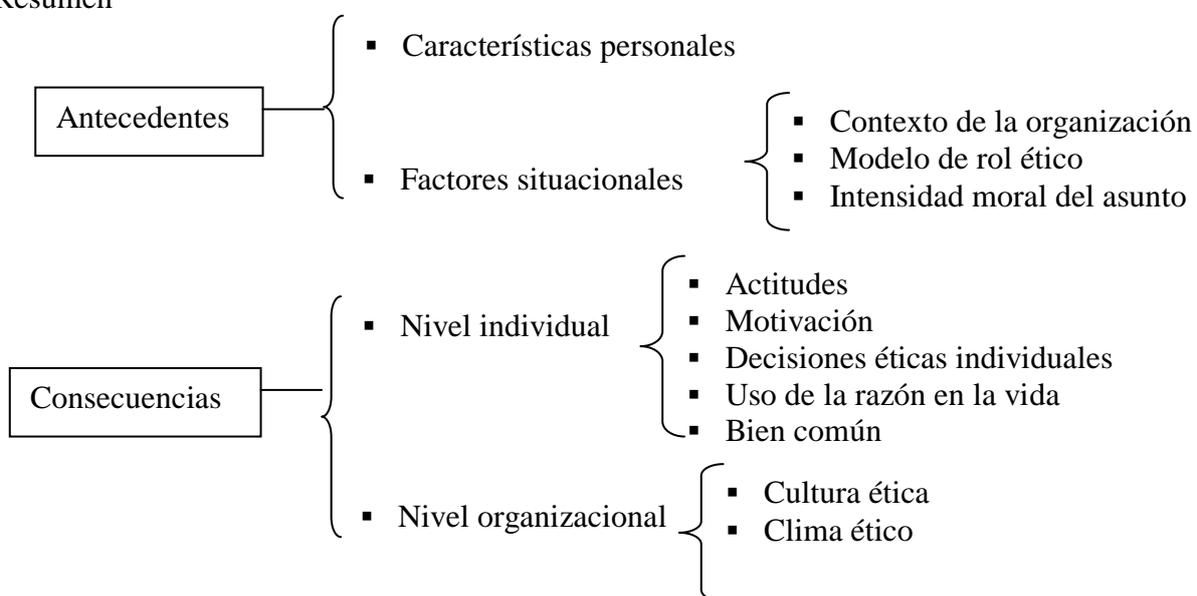
Ideas	Relación entre liderazgo y ética	Distingue entre sistemas morales amplios y limitados desde lo político hasta lo social, por ende, la educación.	Algunas perspectivas de liderazgo ético gerencial. Discusiones de ética en el liderazgo
-------	----------------------------------	---	--

Fecha	2000; 2001; 2002, 2003; 2008	2005; 2006; 2011; 2012	2012; 2015
Personajes	Arthur Andersen; Chiquita Brands; etc.	Brown, M. & Treviño, L. Ethical leadership: A review and future directions. Piccolo, R., Greenbaum, R., Den Hartog, D. & Folger, R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. Newman, A., Allen, B. & Miao, Q. I can see clearly now: The moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership.	Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, R. & Kuenzi, M.. Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership

Ideas	<p>Estuvo por la preocupación tanto de académicos como de la sociedad misma, debido al comportamiento poco ético de las organizaciones que estaban acompañados por los grandes escándalos éticos que surgieron en el cambio de milenio.</p>	<p>El liderazgo ético se asocia positivamente con resultados deseables para las organizaciones y la sociedad, tales como satisfacción y compromiso de los empleados, desempeño grupal y organizacional, clima agradable de trabajo, reputación corporativa, sostenibilidad y protección del medio ambiente, entre otros. Además, se valora y asocia con la efectividad del liderazgo en diferentes países y culturas del mundo.</p>	<p>Reconocido además en el campo de estudio de la administración, el cual se creció notablemente.</p>
-------	---	---	---

Se evidencia que el liderazgo ético es relativamente reciente. Los líderes ocupan posiciones de autoridad y son clave para el comportamiento ético de cualquier institución u organización y, sobre todo, para que estas alcancen desarrollos sostenibles. Por lo tanto, es necesario que actúen con sabiduría y responsabilidad.

### Resumen



### 2.2.5. El liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien

La historia ha estado marcada por tiempos de decadencia. Para salir de situaciones deplorables, se necesitaron de líderes que den ánimo, convencidos de que toda renovación viene del interior de la persona. Es un liderazgo que contribuye a cambiar el orden establecido, que muchas veces son crisis, y actuando de forma ética se logra la autonomía moral por los valores éticos que inculca (Gómez, 2006, p.18). Por ejemplo, en las guerras del Peloponeso (431 a. C.-404 a. C.), la superioridad espiritual de algún líder ateniense hizo superar la corrupción al interior del estado griego y el odio que alimentaba esa corrupción. Ese odio egoísta de todos contra todos, según el relato de Tucídides, llevó a la guerra las infamias y así destruyó los sólidos conceptos de la ética y la moral.

Uno de esos líderes fue Isócrates que contra los sofistas defiende intereses más altos que de estados diversos, se insiste en la importancia de la educación de los jóvenes, que abandonen intereses egoístas y mezquinos y así tener grandeza de ánimo. Isócrates, si bien parte de la mala fama que tienen los educadores, exige que se eduque en la justicia y en el dominio de sí mismos. Otro hecho se encuentra en el periodo histórico-literario, del líder e historiador Plutarco, época llamada de la decadencia. Él es provinciano que se convierte en un genio por su magnanimidad, por su compromiso, se dedica a lo grande, a lo sublime. En su obra *vidas paralelas*, se describe el carácter de esos hombres sinceros y honrados, presenta por ejemplo la autoridad de la que gozaba Catón por su modo de vivir austeramente:

Se contentaba con cenas sencillas, una casa plebeya y admiraba más no necesitar cosas superfluas que poseerlas...Con razón, pues miraban todos a Catón, como un prodigio, al ver que los demás debilitados por los placeres, no eran capaces de aguantar ningún trabajo, y que este en ambas cosas se conservaba invicto, no solo de joven y cuando aspiraba a los honores, sino también de anciano y canoso después del consulado y triunfo, como un atleta vencedor, que es constante en la práctica de sus ejercicios y se mantiene siempre igual en la lucha hasta la muerte. (Alvira, 2012, p.15)

Hoy se sigue necesitando de esos líderes, estamos viviendo con muchas decadencias. Son importantes líderes con generosidad y nobleza de espíritu, con esperanza, confianza provocativa, serenos que huyan de lo negativo y sepan enderezar el camino.

A la ética no solo le interesan los principios ni las intenciones; sino los resultados. El bien no es algo abstracto, está presente en las acciones humanas, transforma al hombre generando virtudes, valores y principios y logrando obrar bien, se logra el bienestar.

Al influir sobre las personas y grupos, los líderes no solo deben abstenerse a abusar de su poder y dar un buen trato a las personas porque son dignos. Es importante además que se *incentive la virtud* cuando se quiere cambiar actitudes y comportamientos (MacGegor, 1995). Asimismo, importante la imagen del *santo* es relevante por su alto grado de servicio, decía Max Scheler: “El santo está auténticamente presente en sus discípulos y vive realmente en ellos” (Alvira, 2012, p.20).

El liderazgo ético incluye a esos líderes que nunca perdieron en su camino la ética. Es decir, el uso de la razón y el ser razonable en las acciones humanas. Estos no solo definen estándares de comportamientos, sino motivan a otros a seguir, estimulando lo correcto y corrigiendo lo inapropiado.

Las virtudes del liderazgo ético, desde el libro *ética para la empresa* en Fernando Savater, se justifican las siguientes virtudes: audacia, la prudencia, la justicia, la fortaleza y la mesura en la práctica que debe tener un líder ético en la empresa (Savater, 2015).

Estos se describen a continuación:

*Audacia*. Empezar acciones sin temer las dificultades. *La prudencia*. Capacidad de pensar ante ciertos acontecimientos, sobre riesgos y dificultades. Discernir y distinguir lo que está bien de lo que está mal y actuar en consecuencia. *Templanza o mesura*. Tener ánimo sereno, equilibrado para transmitir serenidad en una organización, de que las cosas se hacen de la mejor forma posible. *La justicia*. Trato igualitario sin distinción. Obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde. *Fortaleza*. Donde los líderes se mantienen de pie, aunque los demás desfallezcan. Firmeza a las decisiones tomadas. Capacita para vencer el miedo, saber afrontar las pruebas y persecuciones.

Para los griegos ser virtuoso es aprender a razonar adecuadamente, te prepara para la formación ética. Aprender una virtud implica un buen razonamiento práctico, el razonar debería prepararte a ser una persona de bien<sup>12</sup>. Aprender a razonar te ayuda a ser una persona

---

<sup>12</sup> Platón, Diálogo El Menon. Dice que el que quiera estudiar filosofía sepa geometría. En este diálogo explica cómo una persona puede saber el teorema de Pitágoras con solo pensar, claro porque el teorema de Pitágoras es donde la suma de los catetos al cuadrado es el igual al cuadrado de la hipotenusa.

de bien. Hoy en día el no hacer uso de la razón, que implica llevar una vida ética, te hace ser violento y agresivo.

Si bien este tipo de liderazgo es una preocupación y objeto de estudio a partir de los años 90 por varios autores: Heifetz, Burns y Greenleaf. Las reglas o principios guían a la hora de tomar decisiones, para así establecer si es “bueno” o “malo”, de esta manera afectando a la naturaleza y virtud del líder, teorías que caen en dos dominios amplios: teorías sobre la conducta del líder y teoría sobre el carácter del líder. (European Institute Ford Leadership, 2010)

El liderazgo ético se centra en *principios*, ser punto de referencia para una variedad ilimitada de decisiones y en educación los principios básicos a destacar los siguientes:

- **Centralidad de la persona.** Tiene dignidad, centro y fin de la educación.
- **Servicio al otro.** El otro es igual que yo, *El que no vive para servir, no sirve para vivir (T. Calcuta)*
- **Contemplación en la acción.** Sensible y comprometido
- **Construir comunidad.** Ser abierto al mundo, respetando las diferencias. Construir un mundo fraterno y solidario.

El liderazgo debe tener una dimensión axiológica y moral. Los valores deben ser esas referencias fundamentales profundamente arraigadas, que te sirven para jerarquizar la vida, tomar decisiones y evaluar tu propia conducta y la de los demás en diversos grados de aceptación o rechazo. La ética aporta varios aspectos al liderazgo: el uso del poder, la confianza, el uso de prerrogativas para beneficio personal. Que se podría resumir de la siguiente manera como ejemplo para nuestro estudio:

- **El respeto.** Consideración de que algo es digno y debe ser valorado
- **La fe.** Es la seguridad y confianza en una persona.
- **El amor.** Significa querer el bien del otro, fuerza para impulsar hacia el bien.
- **La oración.** Aquello que nos une a Dios, camino de amistad con él.
- **La paz.** Es la estabilidad en el orden, tranquilidad, serenidad.

Ser un líder ético nos da credibilidad, se gana la confianza así como es ejemplo para los demás y esto contribuye a identificarnos (Echaniz, 2001). Comportarse de manera ética quiere decir comportarse con generosidad, con cordialidad, con apertura, con veracidad; comunicándonos cordialmente unos con otros; porque así hay mejor entendimiento entre directivos y subordinados, entre padres e hijos. Vivir éticamente es rentable, es fecundo para la vida humana. Lo importante es comprender qué significa la ética y cuáles son sus condiciones.

El liderazgo se ejerce desde la persona y hacia las personas. Sus cualidades tienen rasgos comunes, que retratan lo que la persona es. Siguiendo a Bennis (2000), estas cualidades son la integridad, la dedicación, la magnanimidad, la humildad, la apertura mental y la creatividad. A continuación se describe las dimensiones del liderazgo ético, que se asumen en esta investigación.

#### **a) Las virtudes**

Viene del latín *vis*, que quiere decir, fuerza. En realidad es la fuerza que lleva a la persona a la excelencia, a la perfección moral, a ser capaz cotidianamente (hábito), de hacer algo bueno mediante el obrar personal. Por ello, es una disposición firme y estable para hacer el bien; es el buen hábito que capacita a la persona para actuar de acuerdo a la razón recta, permite que la persona sea buena igual que sus actos. A diferencia del valor que es un ideal deseable o de bienes atractivos que se pueda hacer a través de las acciones aisladas entre sí o esporádicas de la conducta.

Las virtudes dan estabilidad a los valores y hacen que la vivencia, de estos, se prolongue en el tiempo. Es por ello, que la vida ética necesita de la virtud, ya que es un hábito o disposición estable de obrar y permanecer en ella como acción inmanente, permite obrar con mayor facilidad; busca la excelencia de manera eficiente en la vida persona, y la operatividad de los valores a nivel personal y social. Ayuda a vencer resistencias instintivas, emocionales, ambientales, a romper la indiferencia frente a los valores. Solo puede dirigirse al bien. Por lo tanto, no se limita a hacer el bien, sino dar lo mejor de sí mismo, la persona debe de superarse como persona. Las virtudes son hábitos operativos, es decir, hay que actuar; no se trata de tener buenas intenciones, *“no se trata pensar en ser ordenado, hay que ser ordenado”*.

Asimismo, son acciones que nacen del corazón, son creencias, a diferencia de los valores que son convicciones, se orientan directamente a un bien, llevan a la perfección, disponen todas nuestras potencias, cualidades, personalidad entera para estar en armonía con uno mismo y con los demás y con el que nos creó, orienta toda nuestra persona. Por ejemplo, se tiene una persona que cuida a su tía enferma porque quiere su herencia, otra cuida a su tía porque le cae muy bien, y una tercera persona cuida a su tía porque siempre está dispuesta a cuidar a cualquier enfermo, aun sin conocerlo. Solo esta tercera es la acción de una persona virtuosa.

De todas las virtudes, el amor es la síntesis para alcanzar el bien, el orden fundamental es importante en la creación de los hábitos, sin el amor no hay crecimiento en la virtud. Porque las virtudes son las creencias que tenemos y nacen del corazón y en él, la voluntad. La fuerza de decidir y el acto por excelencia de la voluntad son dirigidos por el amor, porque siempre conduce al bien. Por tanto la virtud es la disposición habitual y firme de hacer el bien, y se adquiere por repetición de actos o por un don de Dios.

Para el presente estudio se asume las siguientes virtudes: la audacia, la prudencia, la justicia, la fortaleza y la moderación

#### **b) Los valores**

Viene del latín *valere* significa estar en forma, “ser fuerte, ser capaz de algo”, valerse por sí mismo. Es un ideal general, deseable, que debe ser incorporado en la vida y no quedarse en la aspiración, deseo. Son las convicciones que tenemos fruto del conocimiento intelectual. Por lo tanto, “el valor es un bien descubierto y elegido en forma, libre y consciente, que busca ser realizado por la persona” (Yarce, 2006, p. 54). Es un bien deseable en su dimensión subjetiva y en su carácter práctico. Hay valores para todas las personas, pero no prescinde de su dimensión subjetiva porque es algo propio de los seres humanos, los cuales gobiernan la conducta de las personas.

El valor es un ideal deseable, bien realizable y práctico, motiva el deber. Es decir, tiene que ver directamente con la conducta humana, o sea, la estructura y la transforma en la medida en que vive como reflejo de las acciones personales.

La comunidad educativa en todos sus estamentos ha de comprometerse de manera efectiva y coherente en este proyecto. Es imposible educar sin principios educativos y sin valores. Se requiere la existencia de una escuela con unos valores que den sentido a la idea del hombre, del mundo, de la vida y de la historia.

El presente estudio asume los siguientes valores: El respeto, la fe, la oración, el amor, la paz.

### **c) Los principios**

Viene del latín *principium* y del griego *arje*, que significa punto del cual algo proviene. Es una preocupación antigua en la historia de la humanidad; los primeros filósofos se preguntaron por el principio de las cosas origen, también por la esencia, de estas o por la razón que les dio origen. Más adelante la ciencia sustenta y dirige al origen en su dirección está el principio de la gravedad, de la relatividad, de la conservación de la energía, etc. Luego se hablará de los principios lógicos, metafísicos, éticos, jurídicos, sociales, etc, las cuales son condiderados leyes naturales y universales, son externos y controlan nuestros actos; gobiernan las carencias de nuestra conducta. En relación a los principios éticos, estos son objetivos, universales, inmutables e inherentes a las personas, por ejemplo, el principio de la dignidad humana no depende de nadie, es universal válido en cualquier cultura, tiempo y espacio. Quien actúa desobedeciendo va contra sí mismo, ello significa no respetar a nadie, se desata la violencia hasta llegar al asesinato, el otro pierde su calidad de ser humano y se convierte en cosa.

En la ética como ciencia práctica de la conducta hay principios o leyes naturales: “*hacer el bien y evitar el mal*”, “*no hacer al otro lo que no se quiere para sí*”. Es un obrar universal independiente de su cultura, raza e ideología o religión. Son paradigmas, nombre que está de moda, los cuales se entendía como una verdad científica, clave fundamental de la cual derivan otras verdades, su uso es como modelo, ejemplo, arquetipo, esquema o punto básico de referencia o manera de entender algo. Entonces, los principios obran como normas básicas que debemos actuar, por lo tanto, deben estar integrados en la conducta personal.

Los principios educativos que en esta investigación se asumen la centralidad de la persona, el servicio al otro, la contemplación en la acción, el construir comunidad y el liderazgo ético. En el siguiente cuadro se resume lo que en este apartado se desarrolla:

<i>Virtudes</i>	<i>Valores</i>	<i>Principios</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Latín vis, es la fuerza, que lleva a la persona a la excelencia, perfección moral y ser alguien bueno.</li> <li>▪ Indica la utilidad o aprecio de los bienes materiales y la dignidad o mérito de las personas.</li> <li>▪ Son hábitos operativos buenos y disposiciones firmes a hacer el bien.</li> <li>▪ Son acciones que nacen del corazón. Orientan a un bien espiritual.</li> <li>▪ Hacen crecer como personas a imagen de Dios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del latín valere, significa estar en forma, ser fuerte, capaz de algo y valerse por sí mismo.</li> <li>▪ Son objetivos, están ahí, y subjetivos. El ser humano los reconoce como buenos y gobiernan su conducta.</li> <li>▪ Es un ideal deseable y practico.</li> <li>▪ Su intención es hacer el bien para convertirse en una virtud. Son realizables y reales, vienen de la inteligencia. Responde a nuestras convicciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del latín principium, y del griego arje. Significa origen, del cual algo proviene.</li> <li>▪ Son las leyes naturales externa al hombre y controlan las consecuencias de nuestros actos.</li> <li>▪ Son objetivos, universales, inmutables e inherentes al ser humano.</li> <li>▪ Es válido en cualquier cultura, tiempo y espacio</li> </ul> <p>No es moda pasajera, obedece a nuestras creencias.</p>

Una vez explicado el tema se resume en lo siguiente:

La ética es el estudio reflexivo de nuestras acciones. Es el estudio pensante y crítico de lo que la persona hace en su vida. Comprende, ante todo, *las disposiciones de la persona en la vida, su carácter, sus costumbres*. Es su forma de vida, busca lo bueno y no solo pretende evitar lo malo. A partir de los principios, proyecta directrices futuras y transforma la convivencia y la colaboración, innovando hacia lo mejor. Por lo tanto, la ética es una orientación de la acción humana.

De igual modo, se indica que todo lo referente al liderazgo ético descrito y planteado en esta sección forma parte también del sustento teórico de esta investigación.

### **2.2.5.1. La ética en la legislación educativa peruana**

#### **a) Principios de la educación peruana**

Ley general de educación 28044, art. 8°. Señala que la educación peruana tiene a la persona como centro y agente fundamental del proceso educativo y ello, se sustenta en ocho principios descritos a continuación.

- **La ética.** Es la 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 fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.
- **La equidad.** Garantiza iguales oportunidades de acceso, de permanencia y de trato a todos en un sistema educativo de calidad.
- **La inclusión.** Incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables; especialmente, en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación; contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.
- **La calidad.** Asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.
- **La democracia.** Promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión. Es el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías, así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.
- **La interculturalidad.** Asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país. Encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, y el respeto a las diferencias, así como el sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

- **La conciencia ambiental.** Motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.
- **La creatividad e innovación.** Promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

#### **b) Enfoques transversales**

Son temas transversales en el currículo nacional y estos se expresan en: los derechos humanos- inclusivo o de atención a la diversidad- intercultural- igualdad de género- orientación al bien común- búsqueda de la excelencia

#### **2.2.5.2. Características del liderazgo ético**

Según Warren Bennis (citado por Woodworth, 2009, p.250) las cualidades o las características del líder ético son las siguientes:

- La integridad
- Confianza
- Saben escuchar
- La dedicación
- La magnanimidad
- La humildad
- La apertura mental y la creatividad

Son líderes con principios porque son capaces de un aprendizaje continuado, de orientar al servicio, irradiar energía positiva, crecer en otras personas, llevar una vida equilibrada, ver la vida como una aventura. Está comprometido con el ejercicio físico, mental y emocional para autorenovarse. Los cinco ingredientes que comparten son:

*La visión – la pasión – la integridad – la confianza – la curiosidad y el atrevimiento.*

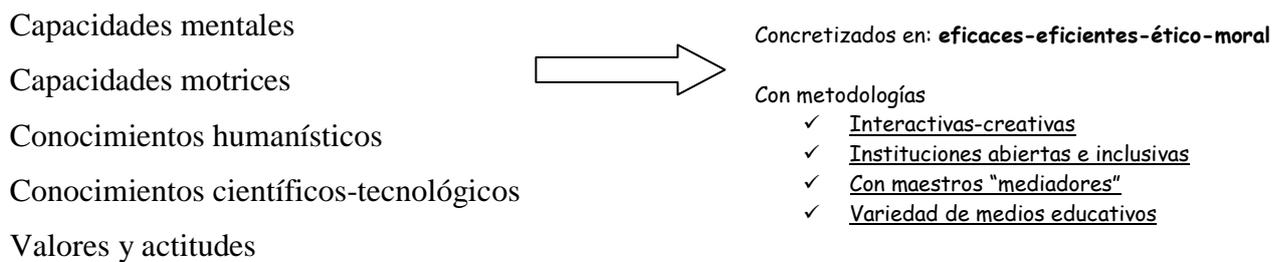
Se trata de los siguientes líderes:

- Tienen un gran interés por conocerse a sí mismos
- Tienen un sentido de propósito fuertemente definido
- Poseen la capacidad para generar y mantener la confianza
- Tienen una fuerte inclinación a la acción

Desde el ámbito educativo, hay que formar personas líderes y competentes; personas saludables en lo físico, lo mental y lo social. Asimismo, se debe formar buenos ciudadanos con valores y actitudes. Formar personas productivas en sentido amplio: 1) *capacidades mentales*; 2) *capacidades motrices*; 3) *capacidades humanísticas*; 4) *capacidades científicas*; 5) *capacidades tecnológicas*; *lograr eficiencia y eficacia*

Se debe crear personas actoras efectivas de cambio para el desarrollo económico-sustentable y humano. Base del crecimiento sostenido de la riqueza

Se debe crear una educación básica, que desarrolle competencias de aprendizaje con los siguientes elementos:



### 2.2.5.3. El proceso creativo del liderazgo

Para desarrollar el proceso creativo del liderazgo es importante la *estimulación intelectual*, implica que el líder ayudará a su personal a desarrollarse intelectualmente, porque en la práctica es importante el entrenamiento y la capacitación ya que la creatividad y la innovación son la base para y ello es posible con una inteligencia dinámica y activa (Fishman, 2015). Por eso, se debe estimular el esfuerzo de sus seguidores para que sean creativos e innovadores, así puedan cuestionar los supuestos, replanteando problemas y las viejas situaciones con nuevas perspectivas (Bass, 1998). En la práctica, se tiene que retar las creencias de sus seguidores y las suyas propias, incentivando a pensar *fuera de la caja*; se debe sugerir nuevas ideas para problemas antiguos, creando así un entorno propicio para la generación e implementación de estas. El proceso del liderazgo creativo tiene en cuenta tres marcos de acción:

- ① **Todo se vale.** En este marco es donde todos los miembros del equipo aportan opiniones, ideas y comentarios; y el buen líder creativo sabe escuchar, tomar nota y percibir lo mejor para buscar todas las posibles estrategias que permitan el cumplimiento de metas propuestas. Es importante que en este marco nada se cuestione, todo se toma en cuenta y es, precisamente, aquí donde cada miembro del

equipo debe sentirse libre de exponer y plantear ideas. El líder debe saber identificar cuando es el tiempo y el momento oportuno para pasar al segundo marco.

② **Todo se analiza.** Como toda la vida, las acciones pueden no ser las correctas para llegar a cumplir metas deseadas. En este marco, el líder saca a lucir toda su creatividad y determina cuáles pueden ser las estrategias adecuadas a tener en cuenta y accionarlas para lograr las metas. Es aquí donde él debe motivar a todos los miembros del equipo, estimular el pensamiento crítico y constructivo sin hacer el mal y ofender a nadie. Recuerde que decirle a alguien que sus ideas no sirven o no funcionan es como aniquilarle, es detener su construcción con la expansión de la organización. Es mejor que el líder motive a que los miembros del equipo encuentren la viabilidad a sus propuestas, cuestionando preguntas como: ¿Cuánto es el costo de poner en marcha la idea?, ¿En qué tiempo podemos lograrlo?, ¿Qué tipo de resultados se tendrá?, ¿Tenemos los recursos disponibles para ejecutar esta idea? Es normal que en este marco los propios miembros encuentren la idea. Cuando el líder no tiene la suficiente creatividad para ayudar a los miembros del equipo a comprender las decisiones por el bien de la organización, se dan discusiones, conflictos y se rompe la sinergia (suma de dos causas, efectos individuales) entre los miembros. Pero cuando el líder es creativo siempre da las salidas adecuadas y correctas para no afectar a nadie.

③ **La proactividad se focaliza.** En este marco el líder ya ha guiado a todos los miembros del equipo para tener las decisiones adecuadas y correctas para el logro y cumplimiento de las metas de la organización. Es aquí cuando el líder creativo debe usar las herramientas de intuición, entusiasmo y actitudes positivas para promover el sentimiento de logro en el equipo, siempre reconociendo los esfuerzos de logro de cada uno. El líder debe preparar a todos los participantes para ser proactivos; y debe focalizarse en las acciones concretas con disciplina y determinación y para vencer todos los obstáculos que han de presentarse en el camino. La creatividad del líder debe estar siempre enmarcada a abrir las puertas de expresión libre.

### **2.2.6. Importancia del liderazgo ético en la educación**

Cuentan las crónicas que el pasado siglo XX nació envuelto en promesas de progreso nacida la ciencia en la incuestionalidad de su método y las previsiones de bienestar, que la técnica

auguraba para el ser humano. Parecía en aquel entonces no tener límites. Los planes de la ilustración y su programa social comenzaban a producir los efectos esperados; el control, la predictibilidad de la razón, el diseño del hombre moderno, que habitaba en un mundo sin secreto y de una naturaleza sometida, puesta a su entera disposición, auguraba una prosperidad sin precedentes en la historia de la humanidad (Altamirano, 2017).

Tan pronto esta razón se puso a soñar comenzó a producir monstruos. Al estupor generado por la primera guerra mundial y casi sin tiempo para cerrar las heridas que produjo, le sucedió el horror de la segunda gran guerra. El mundo se estremecía tras el descubrimiento de lo ocurrido en los campos de concentración; y mientras Theodor Ludwig Wiesengrund Adorno (filósofo alemán) afirmaba consternado que era imposible “escribir poesía después de Auschwitz es un acto de barbarie”. Los cimientos del resto de las conocidas como ciencias humanas se tambaleaban y la pregunta se hacía inevitable ¿En qué se había dedicado a pensar la filosofía mientras todo aquello acontecía? Occidente despreciaba del sueño de su pretendido progreso y padecía con espanto la catástrofe de sus consecuencias.

La postmodernidad es la era del narciso, cuyos rasgos son el adiós a las cosmovisiones, relativismo, el pensamiento débil, el individualismo, el fin de la historia. Se da el olvido del ser cuando “la persona es lo más perfecto que existe en el conjunto de la naturaleza” (Santo Tomás); hoy se da el menosprecio de la persona. La época moderna ha sustituido a la metafísica por el inmanentismo (subjetivismo-antropocentrismo radical), una de sus consecuencias es el relativismo. Somos relativistas sin saberlo por el mismo ambiente social en que vivimos, forma parte de nuestro pensar, de nuestro vivir.

Desde los clásicos como Aristóteles (2010) se afirma que el gobierno se justifica:

- ✓ Si es legítimo
- ✓ Sirve al bien común
- ✓ Al vivir bien de los ciudadanos

Desde el liderazgo ético, en toda organización, el gobierno contribuye a vivir bien y ser feliz. “A los directivos se les exige que satisfagan, sin desfallecimiento, las expectativas múltiples y complejas suscitadas en toda la comunidad educativa a raíz de su aceptación al cargo” (Aristóteles, 2010, p.410). El poder es un medio para alcanzar metas positivas y están

diseñadas para beneficiar a las personas y no solo al líder, el líder ético motiva y acompaña a quienes serán líderes.

Según Moreno (2004) los indicadores para un liderazgo ético desde un punto adaptado, presenta las siguientes características:

- **Carácter.** Es la forma de ser, el sello, la marca que lleva el líder.
- **Coraje.** Se usa para hacer lo correcto.
- **Credibilidad.** Se puede confiar en él.
- **Comunicación.** Se utiliza para llegar a todos y convencer.
- **Conocimientos.** Bien formado y preparado.
- **Coherente.** Debe haber congruencia entre la forma de pensar y de actuar.
- **Compromiso.** Dedicación a su trabajo.
- **Comprensión.** De los hechos y circunstancias.
- **Visión prospectiva.** Mira y educa para el futuro.

Con estos rasgos, se encarna la visión del cambio, se crea oportunidades donde se empodera a cada uno. Es necesario este liderazgo en nuestra sociedad, en educación con más razón porque es en ella donde se forman a los ciudadanos que respetarán a su familia, a las personas y al medio ambiente.

La educación como derecho universal de todos, cuida, desarrolla y proyecta los procesos de individuación y socialización. El liderazgo contribuye en su mejora, supera las debilidades presentes y su importancia se resalta en lo siguiente:

- El liderazgo en educación busca que los estudiantes tengan experiencias significativas.
- Anima a escuchar la voz interior, la reflexión y la autocrítica.
- La calidad educativa requiere de un maestro innovador, líder y responsable.
- En educación siempre se está supervisando, monitoreando, acompañando, atendiendo a padres, etc., y para ello hay que tener variedad de características: paciencia, responsabilidad, honestidad, buen sentido del humor, habilidad de motivar, organización, persistencia, etc.
- El liderazgo forma conocimientos, habilidades, destrezas, atributos para entender y mejorar las organizaciones; y los estudiantes serán en el futuro según como se formen.

El liderazgo es un factor clave en el logro de la calidad educativa, en su acción formativa centrada en ideales innovadoras, originales desde el uso de la razón en su formación integral, en el sentido de una educación humana en todas sus dimensiones. Mejora la calidad de vida personal, familiar, social. La educación necesita de líderes para que posibiliten la construcción social, donde los sueños del conocimiento se hagan realidad.

### **2.2.7. La creatividad: historia, conceptos, características y enfoques**

#### **a) Recorrido histórico**

El consultor de empresas, músico, catador de vinos, profesor de escritura creativa, Diego Parra Duque, además de ser profesor de habilidades gerenciales, se dedica a desarrollar técnicas que les permitan a las personas ser mucho más creativas y en su texto *Creativamente*. Él muestra en su primer capítulo un breve recorrido histórico de la creatividad. Manifiesta que por momentos la creatividad estaba considerada como algo mágico y que era un regalo de los dioses y que para ser creativo había que conectarse con el más allá, Parra (2003) manifiesta lo siguiente.

El hombre desde que apareció en la tierra en su *Era Primitiva*, más o menos 30,000 años antes de Cristo, siendo su actividad principal la caza y la pesca, y de manera complementaria la recolección, por lo cual sintió la necesidad de crear sus primeras herramientas y al mismo tiempo desarrolló sus primeras obras artísticas. También surgieron sus primeros intentos de lenguaje al ir en búsqueda de lugares para cazar, lo hacían cantando, con rituales muy creativos, por eso, el autor menciona: “No había tiempo para vivir y tanto tiempo para crear, ambos se confundían” (Parra, 2003, p.12).

**En *La Antigüedad***, el autor menciona que surgen tres acontecimientos en la historia del hombre que marcan una nueva etapa en su forma de crear: la escritura, el papel y las matemáticas. Con la aparición de la escritura se dan los cambios tecnológicos más concluyentes en la historia de la humanidad. La escritura apareció hace aproximadamente diez mil años y produjo grandes cambios, ésta requirió de herramientas especiales como pinceles, plumas, tintas, pinturas y superficies cuidadosamente preparadas, como el papel, pieles de animales o tablas de madera. Los primeros fabricantes del papel fueron los chinos en el siglo II a.C.

**En la Edad media**, nace la alquimia, en los laboratorios de un monje o un clérigo, en su afán de conseguir la transmutación de los metales mediante la combinación de ciertos principios guardados herméticamente. Esta transmutación solo podía ser factible a un catalizador que se llamó piedra filosofal.

La historia de la alquimia es básicamente la búsqueda de la piedra filosofal. Los alquimistas sufrieron largas persecuciones por parte de autoridades religiosas. Y, en su afán de búsqueda, produjeron indudables progresos en la química de laboratorio, ya que consiguieron preparar nuevas sustancias, inventaron aparatos útiles para los laboratorios de química. También llegaron a desarrollar técnicas que fueron empleadas más tarde por la ciencia de la química.

Parra comenta:

La alquimia, hace que la creatividad, no solo tome modalidades científicas, sino que sea una manera de hacer, influye que el hombre se transforme hasta lograr versiones más evolucionadas de sí mismo. Como disciplina no solo científica sino también mística, narra por primera vez la esperanzadora visión de que los seres humanos pueden transformar el plomo en oro, y conseguir cambiarse a sí mismo. (Parra, *Mente creativa*, 2003, p.22)

El autor trata de comparar la alquimia con la creatividad, y motiva comentando que, así como la alquimia transforma los metales, la creatividad puede transformar y cambiar la forma de vivir del hombre. También, muestra que es posible combinar el mundo de lo mágico con el mundo de lo científico.

Al crear el individuo se convierte en antiguos alquimistas y transforma su desorden interno en bellas obras de arte.

**El Renacimiento** es la época de los grandes genios. Los artistas de esta época son científicos consumados; todo lo observan con especial cuidado, lo estudian y quieren imitar la naturaleza y su belleza fielmente, como por ejemplo, en las artes plásticas, los cielos dorados e irreales de los cuadros de la época medieval son reemplazados por los cielos azules, las pinturas planas, por las tridimensionales, y la arquitectura se vuelve funcional para el hombre. Los pintores estudian el reflejo correcto de la luz, las medidas del cuerpo humano y la ciencia de la perspectiva.

Uno de los grandes genios de la época renacentista fue Leonardo da Vinci (pintor, escultor, científico, músico, fabricante de instrumento, diseñador de armas de fuego, anatomista y

botánico), estudiado por Vassari, quien da un texto que se encontró en uno de sus cuadernos de Vinci (Parra, 2003):

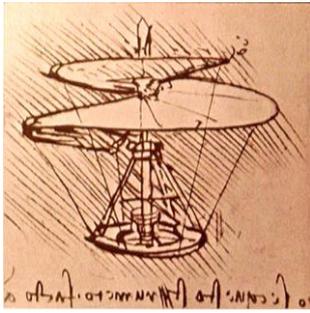
Estuve vagando por el campo en busca de respuestas a las cosas que no entiendo. Porque hay conchas en las cimas de las montañas, junto con huellas de corales y de plantas y de algas que usualmente se encuentran en el fondo del mar. Porque el trueno se demora más que aquello que lo causa y porque en el momento mismo de su creación el rayo se vuelve visible al ojo tanto que el trueno necesita tiempo para llegar. Como se forma varios círculos de agua alrededor del punto donde ha caído una piedra y por qué se sostiene un pájaro en el aire. Estas cuestiones y otros extraños fenómenos ocupan mi pensamiento a lo largo de mi vida” (Gelb, 2004, p. 54).

Leonardo da Vinci, enseña que la curiosidad y la observación constantes son fuentes principales del ser creativo. Buscar las propias fuentes de conocimiento son principios básicos de la creatividad.

Al aparecer, el concepto de estética por el alemán Alexander Baumgarten en el año de 1750, en donde se dice que el arte y la creatividad se orientan hacia lo racional. Los artistas ya son reconocidos por sus talentos; y la capacidad de los artistas está por encima del resto de los hombres. Crear es pensar, medir, conectarse con el mundo de lo real. El arte y la creatividad se dirigen lentamente hacia lo racional.

Alguno de los inventos de Leonardo da Vinci (Complot, 2016).

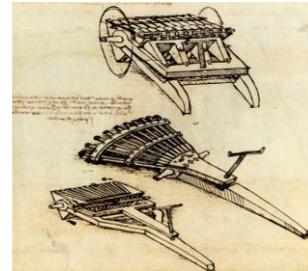
HELICOPTERO CON UN  
TORNILLO AEREO



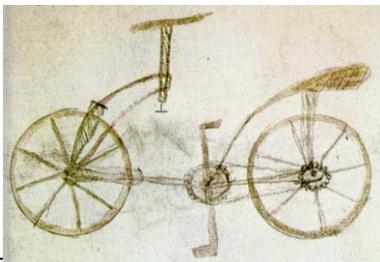
PLANEADORES SIN MOTOR



AMETRALLADORAS CON  
VARIAS CARGAS



LA BICICLETA



EL PUENTE PLEGABLE



EL AUTOMÓVIL –  
INTERACCION DE MUELLES



Elaboración propia

# Resumen del recorrido histórico de la creatividad

## La era primitiva

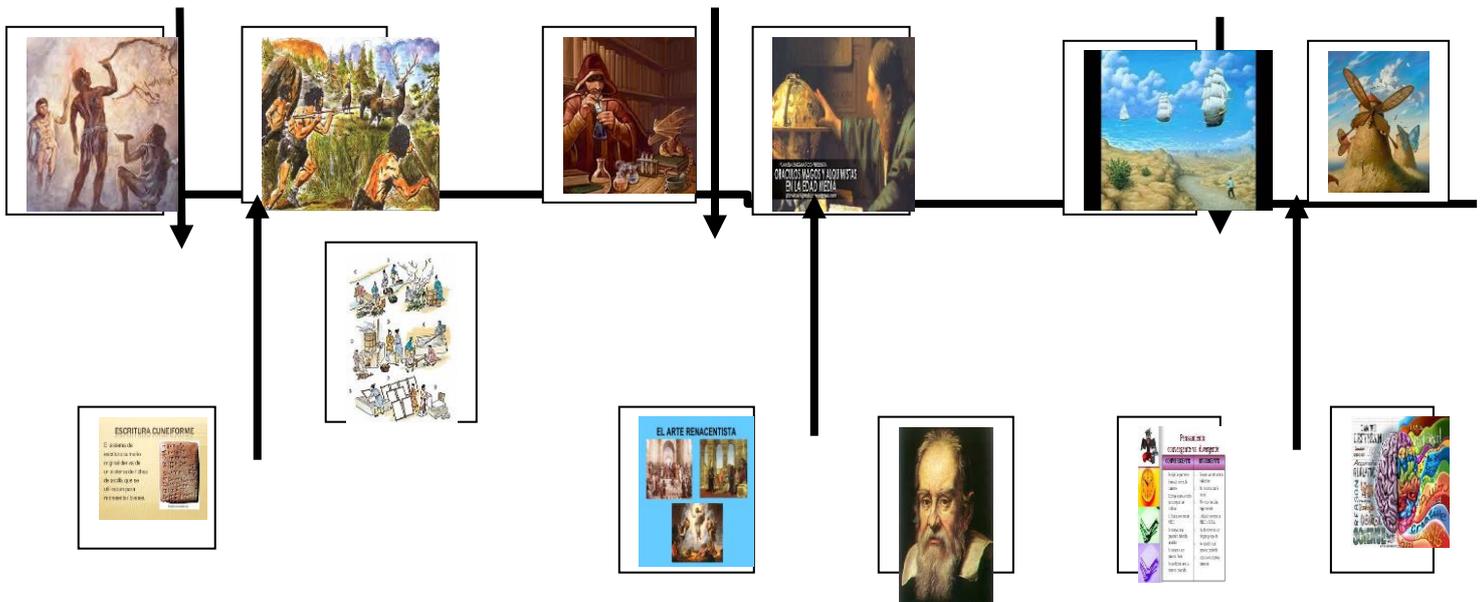
Hace 30000 años, el hombre sufrió una serie de cambios: fabricó sus primeras herramientas para cazar, primeros intentos de lenguaje hablado y se desarrollaron sus primeras obras artísticas.

## La edad media - alquimia y transformación

Se pone de moda la alquimia. La historia de la alquimia hace que la creatividad tome forma científica y que el hombre se transforme hasta lograr, versiones más perfectas de si, combinando el mundo mágico con el mundo de lo científico.

## El surrealismo – arte inconsciente

El surrealismo trata de plasmar el mundo de los sueños y de los fenómenos subconscientes en la manera de hacer arte. La importancia del surrealismo es crucial para la creatividad ya que muestra el inconsciente que es el campo más fértil.



## La antigüedad

En esta era, se da nuevas concepciones del arte y surgen tres acontecimientos en la historia del hombre: el papel, la escritura y las matemáticas.

## El renacimiento de grandes genios

EL hombre medieval da paso al nuevo tipo de hombre, está lleno de curiosidades por la realidad, por el mundo material que lo rodea, por la naturaleza. Los artistas son científicos consumados, todo lo estudian.

## Mediados y finales del siglo xx

Los primeros en hablar de creatividad, fueron los psicólogos cognitivos. Lo que ahora sabemos son dos fases del desarrollo creativo: divergencia y convergencia.

Elaboración propia

## **b) Concepto**

La palabra creatividad, *creativity*, empezó a ser objeto de interés científico a partir de la década de 1960 (Esquivias, 2004). Dicho concepto no aparecía definido en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española de 1970. En la edición posterior de 1992, se introdujo este concepto y la creatividad fue definida como “facultad de crear, capacidad de creación”. Otra definición se encuentra en la Enciclopedia Psicopedagoga Océano (2016), donde se recoge que la creatividad es la “disposición a crear que existe en estado potencial en todo individuo y a todas las edades”.

La creatividad, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente, pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Los tres grandes sentidos del concepto: acto de inventar algo nuevo, capacidad de encontrar soluciones originales y voluntad de modificar o transformar el mundo. El diccionario de la RAE describe el concepto de creatividad, como “*facultad de crear*” y la capacidad de creación. A su vez, la misma fuente define creación en sus acepciones y como “*acción y efecto de crear*”, como “acto de crear o sacar a Dios, algo de la nada” y “obra de ingenio”, de arte o artesanía, muy laboriosos o que revela una gran inventiva. Esquivias (2004) presenta algunas definiciones de la creatividad dadas por autores como:

**Osborn (1953)**. “Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa”

**Torrance(1965)** “La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados”.

**Certer (1969)** “La creatividad es la habilidad del ser humano de traer algo nuevo a su existencia”.

**Guilford (1952)** “La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes, que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”.

**Ken Robinson (2015)**, en su libro *Escuelas Creativas*, dice: “*La Creatividad nos permite pensar cosas que no percibimos a través de los sentidos.*” La imaginación es el motor de la creatividad que nos permite pensar cosas que no percibimos a través de los sentidos. Crear es poner a trabajar la imaginación aplicada.

En conclusión, la creatividad es el arte de producir algo nuevo, el cual es un proceso complejo, activo e integrador. Todos los seres humanos nacen con una determinada capacidad para la actividad creativa y es el progreso de la civilización humana. Sin el desarrollo de la creatividad no hubiera podido el hombre tener los adelantos actuales. Edward de Bono afirma que la creatividad es “confeccionar algo que antes no existía”; está relacionado con la originalidad. Es la generación de algo nuevo como parte del pensamiento y como capacidad de todo ser humano; no solo como posibilidad, sino como poder de hacer algo, realizar o ejecutar en determinado acto, cosa o tarea. Se caracteriza por hacer surgir la imaginación, por romper las reglas, cuestionar juicios y generar ideas espontáneas. Entran en juego las reglas cognitivas y el carácter. Lo que se plasma en la realidad es la proyección de nuestro pensamiento, independiente de la habilidad para hacer algo. Una persona que no sabe leer tiene la capacidad de representar su pensamiento a través del dibujo.

### c) **Características del ser creativo**

Después de definir la creatividad, es necesario exponer las diferentes características de la misma, para así poder acercarnos a una explicación más exacta del significado de creatividad.

**Curiosidad:** manifiestan una gran curiosidad intelectual. Se pregunta el porqué de las cosas, tiene ansia de adquirir nuevos conocimientos teóricos y prácticos.

**Capacidad de Relación,** disciernen y observan de manera, diferenciadas, establece asociaciones entre diferentes teorías y áreas.

De conocimiento.

**Imaginación;** elabora mentalmente nuevas ideas. Tienen en sus mentes amplia información que puede combinar, elegir y extrapolar para resolver problemas.

**Capacidad crítica;** viene del griego *crinein* y significa juzgar, discernir y separar con claridad. Se traduce como juicio, reflexión, aptitud-actitud, para valorar la validez de sus conclusiones y creaciones.

**Libertad;** no está pendiente de lo que los otros piensan sobre él y se halla bastante liberados de restricciones e inhibiciones convencionales.

Posee capacidad de **análisis y síntesis**.

No es conformista en sus ideas, pero tampoco anticonformistas. Es más bien, auténticamente independiente.

**Demuestran empatía** hacia la gente y hacia las ideas divergentes.

**Poseen capacidad de redefinición;** es decir, reacomoda ideas, conceptos, gente y cosas para trasponer las funciones de los objetos y utilizarlos de nuevas maneras.

**Entusiasmo,** experimenta una gran pasión por aquello en lo que se ocupa.

#### **d) Enfoques sobre creatividad**

Hay estudios realizados al respecto en el libro *Creatividad, enfoques, evaluación, estrategias*, el Dr. Jorge Ojeda, donde menciona lo siguiente (Ojeda, 2001):

Tradicionalmente han sido cuatro los enfoques principales en el estudio de la creatividad. Cada uno centra la atención en un aspecto: *la persona creativa*, el producto creativo, el proceso creativo o las condiciones que facilitan o no la creatividad.

#### **Primer Enfoque: La persona Creativa**

Sus estudios se focalizan en la *persona creativa*, en donde investiga sus cualidades, características, elementos o procesos psicológicos subyacentes, que posibilitan o favorecen la creatividad.

Actualmente, se considera que hay cerca de veinte cualidades que, de poseerlas, pueden ser propiciadoras de la creatividad de un individuo y entre ellas están el ser comunicativo, arriesgado, flexible, generador, abierto, tenaz, inconforme, imaginativo, reflexivo, entre otras. Entre las definiciones de creatividad pertenecientes a este enfoque están las siguientes: expresión de lo que se tiene dentro de sí, expresión del hombre normal en el acto de afirmarse a sí mismo, representación del más alto grado de salud emocional, medio para que el individuo reduzca sus tensiones por apertura hacia el mundo exterior, capacidad, actitud ante las personas y los hechos y el arte de utilizar la imaginación con inteligencia.

Algunos autores de este enfoque son los siguientes:

**D.V. Loewnfeld.** Habla de los factores y capacidades creativas. Considera que la creatividad es una virtud de la persona y que se requiere condiciones favorables para manifestarla.

**Torrence.** Considera que la creatividad se puede desarrollar mediante la estimulación de las funciones intelectuales y la persona será más inteligente cuando más aptitud haya activado y convertido en habilidades. La creatividad no es un atributo de unos cuantos privilegiados de la fortuna o de las musas, sino característica del ser humano, una oportunidad para todos y, además, una exigencia para el hombre moderno.

**Guilford.** El psicólogo americano construye una teoría sólida sobre la estructura del intelecto y manifiesta como entidad propia *el pensamiento convergente*<sup>13</sup> o *vertical del pensamiento divergente*<sup>14</sup> o lateral. Analiza las características de la persona que crea, tratando de delimitar cuáles son los rasgos de su personalidad, de su forma de trabajar y las destrezas profesionales que posee desde el punto de vista psicológico. La capacidad mental que interviene en la realización creativa se caracteriza por la fluidez, la flexibilidad, la originalidad, la capacidad para establecer asociaciones lejanas, la sensibilidad ante los problemas y la posibilidad de redefinir las cuestiones. Las cualidades de las capacidades divergentes en estos individuos son la sensibilidad a los problemas, la fluidez, la aptitud para sintetizar y la capacidad de redefinir conjuntos organizados.

**Matisse.** “Crear es expresar lo que se tiene dentro de sí” (Esquivias, 2004).

**Torre (1991)**”Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”.

### **Segundo enfoque: Producto creativo**

Los investigadores se basan al estudio del producto creativo, precisando sus características, como la originalidad y la eficacia, entre otras. Ello ha ayudado a determinar si un producto es creativo o no; asimismo, como cuán creativo es. Algunas definiciones de creatividad con este enfoque son las que se describen a continuación:

---

<sup>13</sup> La única manera de solucionar o enfrentar un problema es guiándose por unos determinados pasos previamente determinados. Reduce la capacidad de desarrollar la creatividad debido a que limita la posibilidad de innovar y de crear nuevas posibles soluciones o ideas.

<sup>14</sup> Pensamiento que el cerebro utiliza para generar ideas creativas al explorar todas las posibles soluciones de cómo enfrentar cada circunstancia. Ocurre en las personas de manera espontánea y rápida, donde todas las ideas se genera en una cantidad de tiempo y están unidas entre ellas. Surge a partir de estímulos que recibe, no de hechos, nacerán distintas ideas que se analizarán para decidir cuál es la más acertada. Surge en el renacimiento gracias a las ideas que utilizan los artistas, políticos y científicos.

- Capacidad humana para innovar, lo cual significa generar ideas y esquemas, hechos, y materiales, que resulten novedosos y significativos.
- Capacidad de elaborar productos originales, encontrar soluciones novedosas, "ver lo que todos ven y pensar lo que nadie piensa".
- Disposición para hacer y reconocer innovaciones.

**Guilford y Cristensen.** Miden la calidad del producto creativo por tres aspectos: la rareza, el ingenio, y la heterogeneidad de los elementos que asocia (Cantu, 1998).

### **Tercer enfoque: *Procesos Creativos***

A este pertenecen los trabajos concentrados en el proceso creativo. Es decir, aquellos que intentan esclarecer cómo transcurre dicho proceso, cuáles son sus etapas o fases, así como la descripción y explicación de las mismas. También se pueden incluir en este enfoque, los estudios acerca de otros procesos que participan en el proceso creativo.

**Wallas (1976)** distingue cuatro etapas del proceso creativo:

- Preparación
- Incubación o gestación
- Inspiración, visión o iluminación
- Verificación.

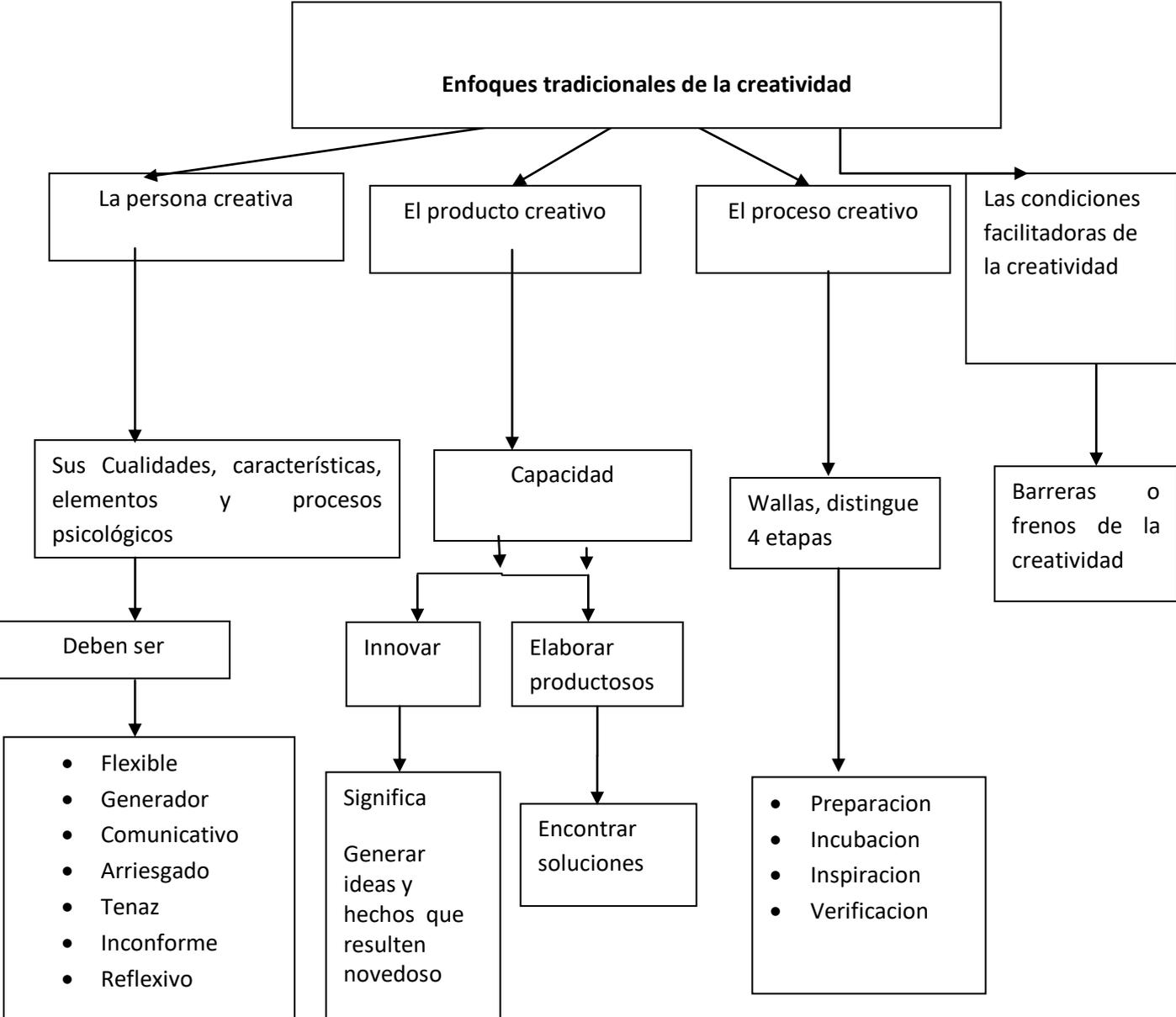
Una definición de creatividad perteneciente a este enfoque es la que sigue: Proceso para formular ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, ya que el producto creado es algo nuevo.

**Thurstone (1952).** Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados suponiendo que el producto creado sea algo nuevo. (Esquivias, 2004).

### **Cuarto enfoque: *Condiciones Facilitadoras o no de la Creatividad.***

Los autores dedicados, incluyen al estudio las condiciones que posibilitan o no la creatividad. Es decir, las condiciones que le favorecen u obstaculizan. A estas últimas se les conoce también como barreras o frenos a la creatividad y entre ellas se señalan muchas como la rutina, el facilismo, las ideas preestablecidas, seguir un modelo dominante, el juicio de la

experiencia, la falta de tacto de la dirección en el uso de la autoridad, los comentarios de tipo "aplasta ideas" el temor al ridículo, a lo desconocido, al fracaso y a la incertidumbre. Algunas de las condiciones facilitadoras de la creatividad aportadas por los estudiosos de este aspecto, son la tolerancia ante los fracasos, el fomento a la creación de un ambiente de trabajo tranquilo y desprovisto de formulismos. Una definición, dada por J. Betancourt es la siguiente: “Potencial humano integrado por componentes cognoscitivos, afectivos, intelectuales y volitivos, que a través de una atmósfera creativa se pone de manifiesto” (Núñez, 2014, p.131).



**Figura N° 5:** Síntesis de los enfoques tradicionales de la creatividad. Elaboración propia.

### 2.2.7.1. Modelos actuales de creatividad

Las teorías y modelos de creatividad actuales aceptan la estructura resultante de la interacción entre procesos, productos, personalidad y entorno, como explicación de la creatividad.

La diferencia esencial, entre unos modelos y otros radica en la prioridad que se da a unos componentes frente a otros en la participación del acto creativo, y las relaciones que, según los autores, se establecen entre ellos.

Desde los años 1990, existen tres modelos destacados conformados por: Modelo componencial de creatividad (Urban, 1990, 1995), teoría de la inversión (Sternberg y Lubart, 1993), modelo teórico de pensamiento productivo (Treffinger, Feldhusen y Isaksen, 1990).

Peralta (1998) explica los siguientes modelos de creatividad:

#### ① *Modelo de Urban (1990, 1995)*

La creatividad se presenta como el resultado de la acción conjunta de tres componentes cognitivos y tres componentes relacionados con la personalidad, en tres niveles de actuación.

<b>COMPONENTES COGNITIVOS</b>		
<b>Pensamiento divergente</b>	<b>Conocimiento general y pensamiento base</b>	<b>Conocimiento especificado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Fluencia</i></li> <li>▪ <i>Flexibilidad</i></li> <li>▪ <i>Elaboración</i></li> <li>▪ <i>Originalidad</i></li> <li>▪ <i>Reestructuración</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción y procesamiento de información</li> <li>▪ Pensamiento crítico y evaluativo</li> <li>▪ Razonamiento y pensamiento lógico</li> <li>▪ Pensamiento analítico y sintético</li> <li>▪ Metacognición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creciente adquisición y dominio de conocimiento y destrezas en áreas específicas</li> <li>▪ Pericia</li> </ul>
<b>COMPONENTES DE PERSONALIDAD</b>		
<b>Compromiso con la tarea</b>	<b>Motivación y motivos</b>	<b>Apertura y tolerancia a la ambigüedad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Selección</i></li> <li>▪ <i>Concentración</i></li> <li>▪ <i>Firmeza y persistencia</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curiosidad</li> <li>▪ Necesidad de novedad</li> <li>▪ Dedicación y deber</li> <li>▪ Interés por el conocimiento y la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humor</li> <li>▪ Inconformidad</li> <li>▪ Capacidad para afrontar riesgos</li> <li>▪ Autonomía</li> </ul>

## ② Modelo de Sternberg y Lubart (1993)

Esta teoría data desde los años de 1993. La creatividad productiva es estudiada por estos autores dentro de la llamada “Investment Theory”. El concepto de investment (inversión) sugiere que los individuos deben tratar de “comprar barato y vender caro” para alcanzar la creatividad.

Recursos que intervienen en la creatividad del modelo de Sternberg y Lubart.

<b>1. Procesos intelectuales</b>	<b>4. Personalidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de definir y redefinir los problemas</li> <li>▪ Uso estratégico del pensamiento divergente</li> <li>▪ Insight</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tolerancia a la ambigüedad</li> <li>▪ Capacidad para afrontar riesgos</li> <li>▪ Voluntad para superar obstáculos y perseverar</li> <li>▪ Voluntad de seguir creciendo y creando</li> <li>▪ Autoestima</li> </ul>
<b>2. Conocimiento</b>	5. Motivación
<b>3. Estilos intelectuales</b>	6. Contexto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Función legislativa</li> </ul>	

Consideran la superdotación productiva-creativa, por las siguientes razones:

- La creatividad está integrada por aspectos cognitivos, personales, motivacionales y situacionales, distintos de los que aparecen en la superdotación académica.
- El rendimiento académico no es igual que el rendimiento creativo, éste último es considerado más importante para el progreso social.
- Si el educador fuera capaz de distinguir al superdotado creativo del académico, el niño creativo podría ser incorporado a programas específicos para desarrollar su potencial creativo.

## ③ Modelo de Pensamiento productivo Treffinger, Feldhusen y Isaksen (1990)

Su desarrollo se dio en la década de los 80. La creatividad es considerada como uno de los elementos claves que favorecen este tipo de pensamiento. La creatividad es producto de un número de estrategias que las personas usan para razonar, solucionar problemas, tomar decisiones y dar sentido y significado a la vida. Por esta razón, Treffinger y cols. (1993) contemplan la necesidad de examinar la creatividad dentro de un constructo más amplio como es el pensamiento productivo. Niveles de organización y estructura del pensamiento productivo.

	<b>Nivel II</b>	
<b>Bases</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Métodos</b>
<b>Conocimiento base</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conocimiento declarativo</b></li> <li>▪ <b>Conocimiento procedimental</b></li> <li>▪ <b>Información</b></li> <li>▪ <b>Conceptos</b></li> <li>▪ <b>Esquemas</b></li> </ul>	<b>Pensamiento creativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluencia</li> <li>▪ Flexibilidad</li> <li>▪ Originalidad</li> <li>▪ Elaboración y síntesis</li> <li>▪ Curiosidad</li> <li>▪ Apertura a gran número de ideas</li> <li>▪ Aceptación del riesgo</li> <li>▪ Imaginación y humor</li> <li>▪ Descubrimiento de “esencias” y resoluciones constructivas</li> </ul>	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
<b>Elementos motivacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Autoestima</b></li> <li>▪ <b>Persistencia</b></li> <li>▪ <b>Compromiso</b></li> <li>▪ <b>Actitudes</b></li> <li>▪ <b>Estilos</b></li> <li>▪ <b>Intereses</b></li> </ul>	<b>Pensamiento crítico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensión e interpretación de la información relevante</li> <li>▪ Identificación de los supuestos, detección de las falacias y prejuicios</li> <li>▪ Evaluación de las conclusiones inductivas</li> <li>▪ Comprobación de la validez de las conclusiones</li> <li>▪ Aplicación de estrategias para comparar, contrastar y definir ideas</li> </ul>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>
<b>Control metacognitivo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Planificación</b></li> <li>▪ <b>Establecimiento de objetivos</b></li> <li>▪ <b>Selección de estrategias</b></li> <li>▪ <b>Control</b></li> <li>▪ <b>Uso del feedback</b></li> <li>▪ <b>Evaluación de los resultados</b></li> </ul>		

### Valoración de los tres modelos:

Los tres parten de considerar la creatividad, como un constructo multidimensional y con entidad propia, más que como una dimensión del constructo superdotación.

Son básicamente tres los componentes que se repiten en dichos modelos: los cognitivos, los personales, y los ambientales

Relación de los componentes facilitadores de la creatividad más importantes descritos en los tres modelos.

<b>Componentes facilitadores de la creatividad</b>	<b>Urban</b>	<b>Sternberg Lubart</b>	<b>Feldhusen Treffinger</b>
Conocimiento general base	X	X	X
Conocimiento específico	X	X	X
Pensamiento divergente	X	X	X
Pensamiento crítico	X		X
Estilos intelectuales		X	X
Capacidad de definir y redefinir los problemas	X	X	X
Insight		X	
Metacognición	X		X
Compromiso con la tarea	X	X	X
Persistencia	X	X	X
Motivación y motivos	X	X	X
Apertura, tolerancia a la ambigüedad	X	X	X
Capacidad de afrontar riesgos	X	X	X
Entorno flexible	X	X	X

### 2.2.7.2. La capacidad creadora e innovadora

Las teorías y modelos de creatividad actuales, aceptan la estructura resultante de la interacción entre procesos, productos, personalidad y entorno, como explicación de la creatividad.

Muchos centros de estudios superiores proponen dicho tema en su diseño curricular, la palabra creatividad encierra en sus términos una serie de definiciones que no se puede explicar en un simple párrafo. Pero gracias a estudiosos y científicos, se acerca a un sinónimo común, que es el de solucionar problemas, en este caso, que se pueden presentar en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para entender la capacidad que tienen las personas de ser creativos es necesario saber cómo funcionan las múltiples operaciones mentales; por esto, se describen los diferentes tipos de pensamiento, la imaginación, el comportamiento y habilidades que tienen las personas creativas.

#### a) El pensamiento creativo

Se puede definir como la actividad intelectual y de creatividad que posee el ser humano. O como la capacidad que tiene para formar en su mente ideas y representación de la realidad. El pensamiento creativo consiste en el desarrollo de nuevas ideas y conceptos. Se trata de la capacidad de formar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad. Se evidencia cuando el ser humano se enfrenta a situaciones nuevas, novedosas o problemáticas. Por lo tanto, requiere de una energía mental que puede aumentarse, reconducirse, especializarse mediante estímulos humanos e imágenes eidéticas.

Al referirnos al pensamiento, tenemos que tener en cuenta que intervienen los procesos mentales de percepción e imaginación. Dos pensamientos son importantes de conocer:

**Pensamiento concreto.** Según Piaget, se da entre 7-11 años. El niño puede conocer la realidad que lo circunda y pensar sobre ella estableciendo relaciones. “las imágenes predominan en el pensamiento infantil, los niños son frecuentemente eidéticos” (Wolf, 2013, p.123).

- **Pensamiento abstracto.** Es el procesamiento de conceptos figurativos mentalmente. Capacidad para utilizar la representación simbólica o lógica, se refiere a las generalizaciones. Habilidad para descomponer el todo en partes y de analizar,

discernir las propiedades comunes, planear y asumir simulacros y pensar. La base de este pensamiento consiste en establecer un propósito que eleve al individuo al núcleo de un problema, dirigiendo las relaciones entre estímulo y reacción para preparar el discernimiento que surge repentinamente.

Las diversas formas de percepción y de respuesta al medio explican la existencia de los estilos cognitivos.

Muchos autores, han acordado distintas maneras de pensar, las cuales han sido denominadas de diferentes formas. Para mencionar algunos: Pensamiento convergente y divergente; primario y secundario; lateral y vertical; autista y realista; múltiple y secuencial etc.

Hoy en día, gracias al avance del conocimiento acerca del funcionamiento cerebral, se tiene evidencia experimental, la cual apoya la existencia de dos estilos cognitivos diferentes relacionados con los hemisferios cerebrales. Antonijevic y Mena en 1989, intentan sintetizar las características elementales de éstos dos tipos de pensamiento basándose en los estudios de Joy P. Guilford de la siguiente forma:

- **Pensamiento convergente o proceso secundario:** Se observa un estilo cognitivo cuyo funcionamiento está bajo control consciente y es racional, de modo que las ideas aparecen conectadas entre sí de manera lineal y secuencialmente, evitando la superposición entre ellas utilizando las leyes de la lógica. Este pensamiento está orientado hacia la realidad y abocado a la solución de problemas que ella ofrece y cuya resolución resulta importante para la adaptación al medio ambiente.
- **Pensamiento divergente o proceso primario:** Este otro tipo de pensamiento se caracteriza por ser menos advertido, no está necesariamente bajo el control consciente ni se rige por las leyes de la lógica, predominando en él las conexiones lógicas. Además de esto, es rico en metáforas, es atemporal y simbólico. Se puede decir también que funciona más en el ámbito de la fantasía que es el de la realidad concreta.

El desarrollo del pensamiento creativo se fundamenta en los mismos principios que el desarrollo del pensamiento lógico. Es decir, en la necesidad de perfeccionar el potencial del que somos capaces. Sin embargo, no debe considerarse a la creatividad como un proceso independiente o hasta antagónico de la inteligencia o la razón, porque es parte de ella.

Como toda facultad humana, el pensamiento creativo se puede desarrollar y ejercitar como una práctica constante y bien orientada; de hecho, todos podemos desarrollar las habilidades que nos permiten crear, inventar e imaginar.

Ya que tocamos el tema de la imaginación podemos decir que pensamiento creativo está en función de la imaginación.

### **b) La imaginación**

Hay múltiples definiciones respecto a la imaginación. La perspectiva del plano psicológico es la que se ha usado para este trabajo.

La memoria y el aprendizaje están íntimamente relacionados con la función imaginativa. Desde los más antiguos psicólogos como Aristóteles, hasta los contemporáneos, ha prevalecido la opinión de que los materiales de nuestra imaginación son iguales a los acumulados en la memoria. Y, puesto que el material mnémico (para recordar la enorme cantidad de información que deben memorizar) es captado por nuestros sentidos, los elementos de la imaginación son los mismos que los de la percepción. La imaginación no produce nuevos materiales, pero combina los de la percepción y el conocimiento, elaborándolos o simplificándolos. A continuación se explica en la imaginación reproductora y creadora.

#### **▪ La imaginación reproductora**

Es el retorno de imágenes correspondientes a escenas ya vividas, en ausencia de los objetos que los provocaron por primera vez. Las imágenes no se conservan invariables sino que sufren modificaciones. La imaginación reproductiva, lejos de ser una actividad de repetición, constituye una forma de creación, lo que muestra el palpante poder del espíritu. El propio recuerdo no es una reproducción fiel, sino que por acción del tiempo y de factores afectivos sufre transformaciones.

Tipos de imaginación: visual, auditivo, motor y mixto.

### ▪ **La imaginación creadora**

La imaginación creadora es el poder que tiene el espíritu de combinar, crear e inventar, sistemas nuevos y originales de imágenes e ideas.

De la torre Saturnino afirma que:

mediante la imagery o activación mental de las imágenes transformamos las imágenes recibidas por los sentidos en conceptos flexibles y utilizables en otras combinaciones desligadas de las realidades originarias. Las ideas son intangibles e inmateriales, pero no así las imágenes vividas que las originan. La imagery es el proceso de dar vida, significado real, metafórico o simbólico, a las imágenes. Pueden variar tanto las formas de activación como de manipulación de imágenes. (Torre, 2003, p.123)

Y el autor continúa, imagen, parte de lo dicho por Imagery que permite pasar de la realidad percibida o sentida a la ideación y construcción creativa. La imaginación elaborará y dará forma nueva a las imágenes eidéticas o imagery, adaptándolas a las demandas o exigencias que las personas tienen en cada momento.

### **c) Enfoque del funcionamiento interno del proceso creativo**

Este enfoque se centra en el análisis de la adquisición y procesamiento de la información que hace el individuo durante el proceso creativo. Los autores señalan dos modalidades diferentes del pensamiento que dan cuenta del proceso creador. Así, por ejemplo, Edward De Bono (1986, p.217) distingue entre pensamiento lateral y vertical.

El pensamiento lateral se caracteriza por “moverse hacia los lados” en busca de nuevas formas alternativas. Su función es modificar las ideas y los conceptos con flexibilidad para buscar información.

El pensamiento vertical en cambio se caracteriza por la utilización del análisis y de lo lógico secuencial, y su función principal es la de enjuiciamiento y valoración. Para De Bono, el proceso creativo sería producto del ínter juego entre nuevas ideas y conceptos.

El pensamiento vertical se encarga del juicio y evaluación de estos. Si bien, ambos tipos de pensamiento son necesarios en el proceso creativo, De Bono enfatiza la importancia del pensamiento lateral, ya que este es el responsable de la generación de nuevas ideas y diferentes alternativas para enfocar situaciones creativas.

#### **d) Habilidades de las personas creativas**

A partir de diversos estudios, se propone un listado de habilidades que se encuentran presentes en las personas creativas, las cuales son las siguientes:

**Fluidez:** Se refiere a la capacidad de generar una cantidad considerable de ideas o respuestas a planteamientos establecidos.

Las personas fluidas no solo son capaces de lanzar más ideas, sino que además no se sienten satisfechas si no las tienen antes de ponerlas en práctica. Según Guilford, existen distintos tipos de fluidez:

- Fluidez ideacional.- Producción cuantitativa de ideas
- Fluidez de asociación.- Referida al establecimiento de relaciones
- Fluidez verbal.- Facilidad en la construcción de frases

**Sensibilidad a los problemas:** La sensibilidad denota la capacidad que poseen las personas creativas para descubrir diferencias, dificultades, fallos o imperfecciones, dándose cuenta de lo que debe hacerse. Ejemplo: Se les presentan a los niños dos imágenes similares y se les pide que encuentre las diferencias. Si el niño es capaz de encontrar todas las diferencias en un determinado tiempo, esto quiere decir que el niño posee sensibilidad a los problemas.

**Originalidad:** Es la aptitud o disposición para producir de forma poco usual respuestas raras, remotas, ingeniosas o novedosas. Las observaciones empíricas identifican esta cualidad como esencial a todos los productos que han tenido origen en procesos creativos.

**Flexibilidad:** Involucra una transformación, un cambio, un replanteamiento o una reinterpretación. La flexibilidad puede ser de dos tipos: espontánea (sí el sujeto es capaz de variar la clase de respuesta que da) y adaptación (cuando el sujeto realiza ciertos cambios de estrategia de solución de planteamiento para tener éxito).

**Elaboración:** Es el nivel de detalle, desarrollo o complejidad de las ideas creativas. Implica la exigencia de completar el impulso hasta su realización.

**Capacidad de redefinición:** Es la capacidad para reestructurar percepciones, conceptos o cosas. La persona creadora tiene la habilidad para transformar algo en otra cosa.

**e) Estrategias para estimular la creatividad**

Al analizar las estrategias y técnicas más efectivas para la estimulación de la creatividad, se visualizan ciertos procedimientos generales a partir de los cuales se derivan estrategias y técnicas específicas, estas son las siguientes:

- **El arte de preguntar.-** Constituye una importante fuente de estimulación del potencial creativo. La pregunta oportuna abre un mundo de posibles respuestas que enriquecen la búsqueda de soluciones creativas a los problemas.
- **La síntesis creativa.-** Esta capacidad implica tomar lo fundamental de diversas fuentes, aunque aparezcan como inconexas, y organizarlas en un todo con sentido. Por definición, la actividad de síntesis creativa estimula al ser humano a dar luz algo nuevo.
- **Recombinar elementos.-** Este es un procedimiento general que permite obtener ideas nuevas a partir de elementos que aparentemente estaban relacionados. De esta manera sustituye una importante fuente de alternativas de soluciones de problemas.
- **El juego.-** El uso del juego tiene una gran importancia para la estimulación de la creatividad. Al realizar una actividad lúdica, el hombre se libera de reglas y presiones, dejando fluir sus ideas y sentimientos y produciendo una sensación de goce. El juego abre un mundo de posibilidades generalmente adormecidas y libera de bloqueos, lo que permite la emergencia del potencial creativo.

f) **Técnicas para estimular el potencial creativo.** Estas técnicas o estrategias están tomados de diversos autores, son los siguientes:

- **Tormenta de ideas.-** Creado por el teórico de la creatividad y experto en solución creativa de problemas Alex Osborn (Romo, 2009). Él habla sobre un método provechoso para estimular el potencial creativo. Consiste en crear una reflexión de grupo, motivada por la búsqueda de nuevas ideas, con la cual se reprime toda crítica, posponiendo la evaluación de ideas, es decir, se acepta toda idea por absurda que parezca. Todas las ideas valen.

- **Lista de atributos.**- Esta estrategia se deriva del procedimiento general de recombinar elementos. Creada por Zuicky en 1971, consiste en determinar los atributos esenciales del objeto de estudio para poder innovarlo. Se analizan las posibilidades de cambio de cada aspecto y se intenta sustituirlos, combinándolos en relación con objetos de campos diferentes al objeto de estudio.
- **Análisis morfológico.**- Esta estrategia consiste en establecer todas las relaciones posibles entre dos o más grupos de elementos. Una vez que se obtienen todas las combinaciones posibles, se puede analizar cuál de ellas parece tener mayor éxito.
- **Lista de preguntas.**- La estrategia general de preguntar puede concretizarse en determinados tipos de repreguntas que sirven a la función de mejorar un producto o crear uno nuevo. Por ejemplo, nuevos usos del objeto, adaptaciones, modificaciones, variaciones de tamaño, sustituciones, recomendaciones, inversiones y combinaciones.
- **Sinéctica.**- Creada por Gordon, esta estrategia se basa en la premisa de que los procesos creadores tienen un carácter preconscious o subconsciente. Por ello este autor enfatiza las estrategias basadas en el juego libre y en el arte, y los momentos cargados de emotividad, donde se permite la influencia de lo emocional. Asimismo usa analogías y que relacionan las cosas diferentes, haciendo de lo familiar algo extraño. (Gordon, 2005)
- **Fotomontaje.** Consiste en formar una imagen partiendo de fotografías tomadas de revistas, periódicos o folletos de publicidad. Sería una especie de collage donde el alumno habría reunido –de una manera sintética y personal- los diferentes elementos materiales (recortados), generando una composición plástica en la que habría hecho uso de su imaginación.
- **Brainstorming.** En español se denomina “torbellino de ideas”, tratándose de una ‘promoción de ideas’ o ‘discusión creadora’, en un contexto social que da libertad a la imaginación y refuerza su uso. Esta estrategia anima a los participantes a expresar sus ideas –sin importarles lo extrañas que parezcan- ya que se prohíbe toda crítica.

Precisamente, durante la producción de ideas ningún compañero puede interrumpir a otro, valorando, juzgando o corrigiendo sus ideas, puesto que el objetivo que se persigue es que éstas surjan con ligereza, estimulando el pensamiento del resto de la clase.

- **Dramatización.** El ‘teatro’ suele ser un aspecto que, en la mayoría de los colegios, entra sigilosamente y solo en ocasiones puntuales; sobre todo, en las vísperas de los actos conmemorativos que fija el calendario escolar. Así pues, son muy pocas las oportunidades que se ofrecen a los alumnos para presentar las cosas como ellos las sienten y las vivencian, sin acudir a la repetición y a la rutina escolar para entenderlas. Hacer teatro significa transformar el aula en un entorno, que, además de desarrollar las posibilidades de expresión y comunicación del alumnado, apela a su capacidad de descubrimiento e invención. Sería conveniente que la realización y dirección de la dramatización estuviese en manos de los niños, de tal manera que el papel del profesor sería el de un guía y supervisor. Éste podría pedirles que escenifiquen una situación controvertida, como por ejemplo, el deseo de tener un perrito en casa, donde quedasen reflejadas diferentes posturas (el deseo de tener un animal y la oposición de los padres) y el desenlace feliz o desdichado. También puede proponer que representen una historia que ya conozcan o que se inventen otra, creando los personajes, la trama, el escenario o, incluso, el vestuario. En definitiva, lo que se pretende es estimular la imaginación del alumno, pues el personaje teatral no tiene en cuenta solo su presente, sino también su pasado y su futuro.
- **Lectura creativa.** La narración de poemas, cuentos o cualquier otro texto literario es algo habitual en las aulas de primaria, sobre todo en las primeras etapas. Pues el cuento es en una herramienta valiosísima para estimular la creatividad y, no sólo porque introduce al niño en mundos fantásticos y diferentes al suyo, sino también, porque a través de diferentes propuestas didácticas el docente conseguirá desarrollar la creatividad en el alumno. En este sentido, y después de haber leído un relato cualquiera, se puede proponer a los alumnos que escriban una historia desde el punto de vista de otro personaje, que cambien el inicio o el desenlace del cuento, que inventen un nuevo título para el libro o que transformen el texto en otro género, como por ejemplo, en una obra de teatro o un poema.
- **Redacción creativa.** Se incluirían todas aquellas actividades destinadas a desarrollar tanto la expresión escrita del discente, como su originalidad e imaginación.

Concretamente, se le podría pedir al alumno que compusiese palabras partiendo de prefijos (p.e sub) o sufijos (como /ción); que inventase un código (a [⊥] b [□] c [¥] d [λ]); que escribiese un cuento partiendo de una imagen, teniendo en cuenta la mayor cantidad posible

de los elementos que hay en ella, pensando qué ocurre en ese momento y qué sucederá después; elaborar un ensayo sobre temas problemáticos –como ‘el hambre en el mundo’- o de temas insólitos –como por ejemplo ‘la paloma que no tenía alas- o bien, a partir de una noticia del periódico, que describa cómo actuaría él si fuese uno de los protagonistas del suceso.

- **Storyboarding (guiones gráficos).** Esta técnica consiste en estimular a los niños para que imaginen que están haciendo un pequeño documental. El docente les pedirá que hagan esquemas visuales de cómo avanzará la acción, qué escenas tendrán lugar, en qué lugares se filmará, a quién se entrevistará, que dirán los entrevistados y cuál será el mensaje del documental.
- **Música.** La clase de música no debe ser una disciplina elitista en la que sólo unos pocos ‘aptos’ intervengan; sino un espacio abierto a la participación y el descubrimiento, donde no sólo se potencien las habilidades lingüísticas, motrices, afectivas y sociales del alumnado. Sino también la creatividad. En este sentido, además de contar con proyectos curriculares ya diseñados para esta finalidad, el docente puede servirse de otras prácticas pedagógicas, como pedir a los alumnos que escriban la letra de una canción o a través de grabaciones en audio, que reconozcan el sonido de un instrumento o animal, o bien –con los ojos tapados-, la voz de un compañero.

#### **g) Factores que facilitan el desarrollo de la capacidad creadora:**

Se requiere de un ambiente de seguridad y respeto, tanto a nivel físico como psicológico. Un espacio luminoso, con variados estímulos visuales, en donde el estudiante pueda desplazarse libremente sin riesgos. Relación de respeto y aceptación consigo mismo y con los demás. Clima de confianza y de no juicio. Aceptación de la diversidad que proporcione al niño confianza y seguridad en sí mismo. Actitud de empatía entre el maestro y los estudiantes.

#### **h) Obstáculos para la creatividad**

Los principales impedimentos que la persona experimenta en el desarrollo de su propia creatividad son los siguientes:

**El bloqueo emocional.** Caracterizado principalmente por el miedo al ridículo o la equivocación. Esto se debe a la falta de confianza en uno mismo y de motivación, ya sea intrínseca (propio) o extrínseca (externo).

**El bloqueo perceptivo.** Exceso de especialización o racionalismo extremo. Poca capacidad de escucha y de observación.

**El bloqueo cultural.** Surgen a causa de prejuicios, apegos, hábitos y rutinas.

Los hábitos y el miedo. Hábito es aquella acción que se realiza con frecuencia de forma mecánica inconscientemente ya sea por comodidad o rutina.

### **2.2.7.3. Instrumento para la Evaluación Multifactorial de la Creatividad (EMUC)**

Este instrumento está dividido en tres apartados, correspondientes a las tres dimensiones de la creatividad que evalúa: la visomotora, la inventiva o aplicada y la verbal.

En la sección de creatividad visomotora, al adolescente se le presentaban una serie de trazos como círculos, curvas y líneas con los que tenía que realizar un dibujo. El tiempo destinado para esta actividad era de tres minutos.

En la sección de creatividad aplicada, al adolescente se le presentaron dos figuras (una cuerda y una sábana). En un máximo de dos minutos, el participante tenía que escribir todos los usos posibles que se le pudiera dar a cada uno de estos artículos.

Finalmente, en el apartado de creatividad verbal, el alumno tenía que inventar y escribir un cuento bien estructurado; es decir que incluyera inicio, desarrollo y final. El cuento debía incluir las seis palabras que se le presentaban al inicio del ejercicio. Para esta actividad se destinó un máximo de cinco minutos.

**a) La creatividad verbal.** La creatividad tiene que ver con la capacidad de crear e innovar, como la habilidad de producir formas nuevas. Lo verbal tiene que ver con la palabra, ésta juega un rol importante en la comunicación de las personas como: en los mensajes claros y concisos, clases activas e interesantes, selectividad de palabras. Ésta se desarrolla vía discusiones, dramatizaciones, juegos, teatros, etc.

**b) Creatividad visomotora.** Si bien la creatividad se define como ingenio, inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o

pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad visomotora se evalúa según la cantidad de categorías o agrupamientos temáticos en un dibujo, como: trazado de líneas, separaciones y diversas formas que se deberían ir de un punto a otro. Es decir, lo novedoso en un dibujo.

- c) **Creatividad aplicada.** En nuestro cerebro existe una energía que emana desde el centro de nuestro ser, que está orientada a la expansión, a la curiosidad de explorar cosas nuevas y asumir riesgos. Todo esto se traduce en una simple elección. En esta investigación se tiene respuestas de usos fuera de lo común. Por ejemplo los usos en una cuerda (tender la ropa, amarrar algún animal, atarla, hacer nudos, pegarle al caballo, etc), en la sábana (como mantel, como cortina, como ropa, para cubrir objetos, cubrirse para el frío, etc.).

### **2.2.8. Escuelas creativas: La revolución que está transformando la educación**

En la actualidad, la creatividad tiene un papel importante desde los diversos campos: educación, economía, política, etc. Educar la creatividad en nuestros estudiantes tiene como finalidad es ellos sean capaces de descubrir y desarrollar su potencial creativo, a través de los distintos canales de expresión de que dispone el ser humano, convirtiéndose en uno de los grandes retos de la educación. En los últimos años, hacen su aparición del tema, las diversas publicaciones cuyo objeto es promover la enseñanza creativa para que así los estudiantes adquieran una serie de destrezas o técnicas creativas y que el profesor se sienta más implicado. La creatividad se convierte en un factor clave para el desarrollo del talento humano, que ayuda a explicar la conducta de los niños, la resolución de los problemas de manera intuitiva y original hacia un pensamiento creativo divergente. Esto implica el desarrollo de una alta capacidad intelectual. Este autor presenta las siguientes ideas:

- Cambiar el sistema, cambios que ya han empezado, en muchos países existen escuelas magníficas, profesores maravillosos y líderes con inspiración creativa.
- Todos nacemos con grandes talentos naturales y al pasar por la escuela no se debe perder, sino potenciarla.

- Hay que formar la curiosidad, una persona no deja de aprender porque se hace mayor, *deja de aprender porque deja de sentir curiosidad por las cosas que tiene alrededor*; y tampoco nos podemos olvidar de la creatividad.
- Hacer que las escuelas se conviertan en un lugar donde los niños quieran ir y entre todos deben apartar esa frase “la letra con sangre entra”; en lugar de eso hagan otra cosa: escuchar a los niños, ellos tienen temas muy interesantes que decir y además qué menos que conocer a las personas que van a compartir tanto tiempo en grupo.
- Muchas veces se quiere cambiar a los niños, cuando lo que se tiene que hacer es cambiar nuestra perspectiva de los niños, pues cada uno es un universo y que cuanto más difícil sea el niño mayor ha de ser nuestro reto.
- Un niño es creatividad absoluta, es curiosidad infinita, se debe permitir de hablar, dejar las programaciones por un lado y escuchar. Entender que el hombre está hecho. Por tanto, se debe encontrar las emociones de los niños. Nuestra misión como maestros debería ser darles las herramientas para que sean niños y adultos felices, porque al fin y al cabo da igual los idiomas que hables, da igual las carreras que tengas, si no sabes respetar al que tienes a tu lado y si no sabes reaccionar ante un estímulo de la sociedad o si no sabes buscar tu propia felicidad nada tendrá sentido.

### **Los siete pasos para tener ideas creativas**

#### ① **Aceptar el reto.** Tomo el reto... si o no

No tengas miedo cuando enfrentes cualquier reto o, al menos, aparenta que lo tienes. Cuando alguna vez te dijo el filósofo Sócrates, nadie sabe nada; pero obvio nadie lo admite, así que no seas tú el primero en hacerlo. Con aceptar el reto, estás subiendo al primer peldaño para lograr eso que quieres.

#### ② **Entra en pánico.** Estoy muy lejos! ¿Qué hago aquí? ¡Mejor hubiera estudiado derecho! ¡No puedo!

Este es un paso muy importante en el proceso creativo. Hay muchos sentimientos negativos acechando en tu cabeza y ahora es el momento de dejarlos salir. Te preguntarás: “¿No se lo que estoy haciendo?”, “¿qué es lo que hago?”, “¿a quien estoy engañando?”, “mejor debí ser abogado, como mis padres me dijeron”, ok ya salieron, ¿no? ¿Ya te sientes mejor? Si alguna

vez conoces a alguien que no tenga sentimientos negativos, corre hacia el otro lado lo más rápido que puedas.

③ **Infórmate.** Busca en: libros, internet...hasta que tu cerebro se llene de información. Debes recabar toda la información posible acerca del reto a resolver, busca en internet, en un libro, en un documental, pregunta a varias personas acerca de esto, etc. La idea es que enriquezcas tu cerebro de tanta información que no te permita pensar en otra cosa, cierra tangentes y desviaciones, sigue tus intereses.

Recuerda que nada está fuera de límites y cuando tu cabeza está llena de información, detente. *¡Ahora si viene lo divertido!!!*

④ **A relajarse y divertirse.** Ve cosas graciosas..hahaha...sal a divertirte. Para que el proceso creativo pueda tener lugar, después de absorber toda la información posible, debes relajarte y distraerte: ve la TV, sal con personas divertidas, haz una cena interesante, etc. Cuando conscientemente te distraes, la parte de tu cerebro que realmente trabaja (tu subconsciente) está aun más atento.

⑤ **Duerme.** Este paso en realidad es la continuación del paso cuatro, a veces es necesario. De vez en cuando lo puedes sentir pero nunca sabes...

⑥ **Deja que suceda.** Bla, bla, bla...espera. ¡qué!... ¿lo tengo? ¡Sí! Esta parte tiene un truco. Si reuniste suficientes hechos, figuras opiniones, conceptos y bit de información útil e inútil, ciertamente comenzará un proceso misterioso en tu cabeza. Puede ocurrir en cualquier momento y cuando menos te lo esperas, y tú debes estar preparado para esto.

⑦ **Ten siempre a la mano donde escribir.** Lapicero, papel, computadora, iphone, lo que sea...cuando las ideas vengan a tu mente siempre escríbelas; es la única manera de mostrarle a tu cerebro que es en serio y por último lo más importante ten fe en ti. Sobre la creatividad se afirma lo siguiente:

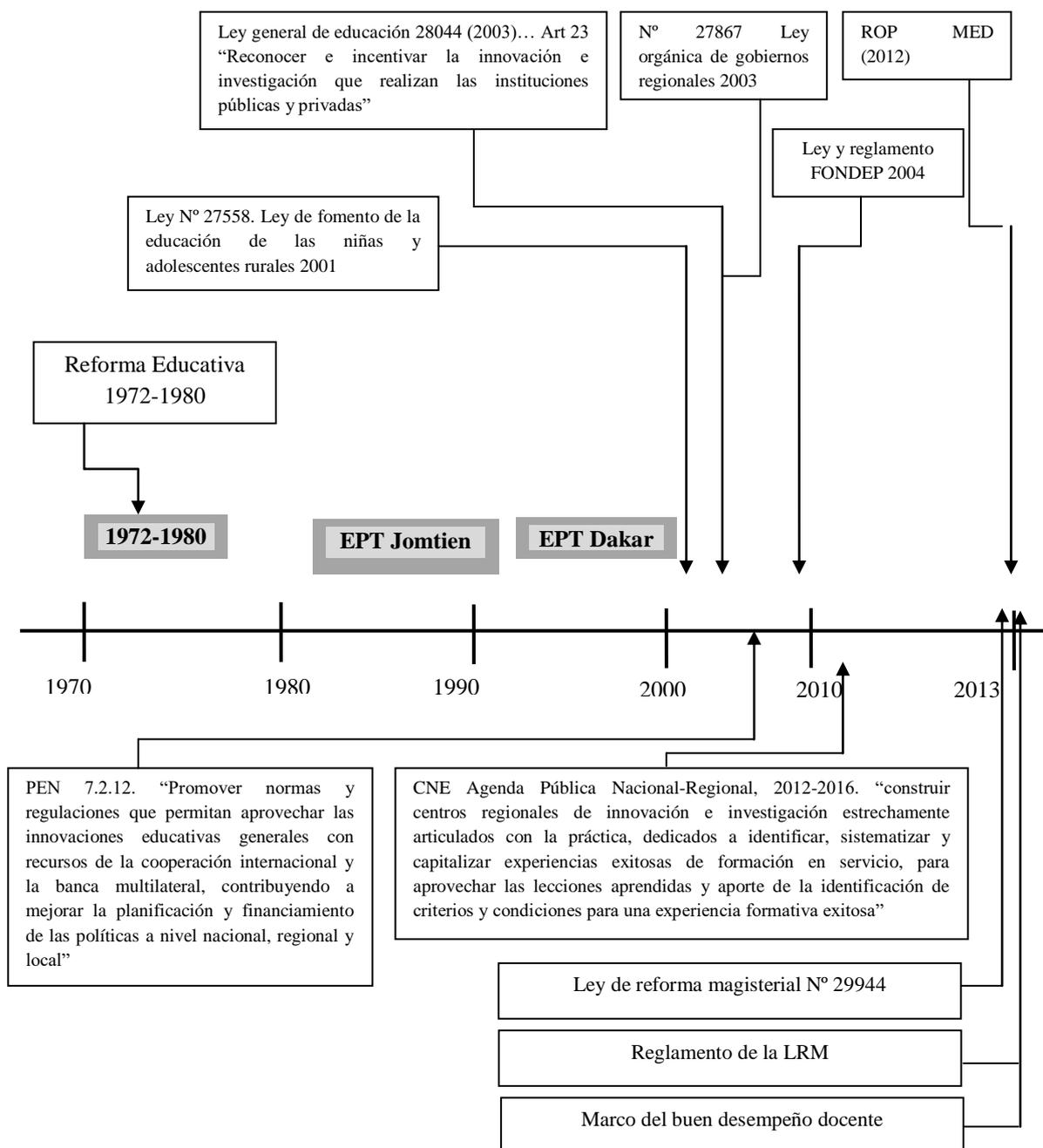
Es un valor dentro del proceso educativo, permite mejores niveles educativos, de bienestar social y de salud mental, aunque es importante mencionar que hay una falta de planificación en la currícula educativa (Duarte, s.f.). Es importante mencionar que hay un vínculo entre valores y la creatividad. Afirman que los valores son considerados como estándares culturales, como patrones que sirven como guías generales para la vida social. En la educación básica y en la media, la creatividad está dada, principalmente, por la fluidez y la flexibilidad.

Existen ideas erróneas sobre la creatividad. Como si es innata es una habilidad que debeos cultivar y desarrollar. Estas son ideas que viene desde E. de Bonno desde 1994. Tampoco se puede decir que solo un genio puede ser creativo, ya que nadie necesita de una inteligencia excepcional para ser creativo. Tampoco para ser creativos hay que ser solo originales, pues se desarrolla. Asimismo puede confundirse la creatividad con la locura, aunque E. de Bonno diga que hay un punto de locura, pero esta no es la esencia del proceso.

#### **2.2.8.1. La creatividad e innovación educativa en la legislación peruana**

La ley general de educación N° 28044, en su art. 8, inciso h, referido a los principios pedagógicos respecto a la creatividad e innovación afirma: “La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura”.

A continuación se grafica el marco normativo que ha regido las prioridades de política y los principales desafíos para la educación peruana desde la reforma educativa en adelante (Barea & Yep, 2013, p.11).



**Figura N° 6.** La creatividad en la legislación educativa peruana. Elaboración propia

Si bien en el año 1972 se marcó un hito histórico la reforma educativa en el Perú por vincularse a la educación con los cambios estructurales de la sociedad peruana, su impacto nos desafió a la calidad y a la equidad con esfuerzos transformadores. A partir del año 1990 con Jomtien y el foro Mundial sobre EPT en el 2000, se abordan los temas sobre la calidad y el derecho para la igualdad de oportunidades. En el Perú, desde 1993, el art. 14 de la Constitución señala: "La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la practica de

las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte, preparando para la vida y la solidaridad”. Después del esquema resumen que se ofrece, se resalta que está presente en la enseñanza básica, niñez, juventud, la creatividad, el método experimental, el razonamiento crítico y lógico.

### **2.2.8.2. La educación desde las instituciones religiosas del sagrado corazón de Jesús y de la institución educativa parroquial “Apóstol San Pedro”**

Se expresa en las Constituciones de las Religiosas del Sagrado Corazón (Nº 11) a ser “fieles a la inspiración de Magdalena Sofía y abiertas como ella a nuevas situaciones, hacer su deseo:

Que cada persona se abra a la verdad, al amor y a la libertad.

Que descubra el sentido de su vida y se entregue a los demás.

Que colabore creativamente en la transformación del mundo.

Que viva la experiencia del amor de Jesús.

Que se comprometa a una fe activa”.

Es dirigida este llamado desde las líneas de espiritualidad (Sociedad del Sagrado Corazón, 2000).

**“Son líneas que recoge el Espíritu de Magdalena Sofía, fundadora de las Religiosas del Sagrado Corazón, es nuestra más preciada tradición de familia y el legado para quienes quieran ser discípulos de Jesús siguiendo sus huellas; siendo las siguientes:**

- **Contemplación del mundo con los Sentimientos de Jesús.**
- **Apertura y docilidad a la acción transformadora del Espíritu.**
- **Educación integral de las personas.**
- **Comunidades que crean comunión.**
- **Opción preferencial por los pobres y los jóvenes...”**

El quehacer educativo, desde la espiritualidad de las religiosas del Sagrado Corazón consiste en lo siguiente:

- Educar desde un espíritu de familia. Pensar que además la familia es la realidad originaria de la educación.
- El educar del sagrado corazón debe crear las condiciones necesarias para que el colegio sea un lugar donde el estudiante quiera ir a estudiar.
- Tener pasión por lo que enseña bajo el lema de Magdalena Sofía *“amamos educar y educamos amando”*, que tenga vocación de ser un maestro y actitud hacia la misma

- El educador del Sagrado corazón, a ejemplo de Jesús, debe siempre preguntarse ¿Cómo debe ser un buen maestro?
- Es central que entienda que el colegio es espacio y camino del anuncio del reino, ello implica maestros con mucha fe, amor, sabiduría y donde los espacios para con los estudiantes sean para formar personas a la altura de su dignidad. (Sociedad del Sagrado Corazón, 2013)
- Desarrollar una educación transformadora, esto conlleva a palabras de Fernando Savater (Savater, El valor de educar, 1997):

La verdadera educación no sólo consiste en enseñar a pensar sino también en aprender a pensar sobre lo que se piensa y este momento reflexivo -el que con mayor nitidez marca nuestro salto evolutivo respecto a otras especies exige constatar nuestra pertenencia a una comunidad de criaturas pensantes. (p.32)

- El educador y la comunidad educativa fomenten en la escuela el pensamiento serio, el desarrollo de sus talentos, los valores y sus virtudes; en palabras de Magdalena Sofía, su fundadora decía: *“Los tiempos cambian, hay que cambiar con ellos, sobre todo en la manera de pensar”*.

Asimismo la institución educativa parroquial “Apóstol San Pedro” dentro de la formación integral, busca lo siguiente:

- Promover la formación de personas líderes y competentes con conciencia crítica, reflexiva
- Desarrollar capacidades y valores que conlleven a reafirmar la fe y asumir el compromiso social cristiano para mejorar su calidad de vida
- Contribuir en la transformación del entorno siendo líderes éticos, creativos y agentes de nueva evangelización. (Institución Educativa Parroquial "Apóstol San Pedro", 2017)

Finalmente, busca que los docentes se comprometan a vivir según las directrices del Magisterio de la Iglesia y de la espiritualidad de la congregación, siendo los estudiantes su razón de ser; donde los administrativos contribuyan con su actitud a mantener un clima de fraternidad, sencillez, respeto y diálogo con todos los miembros de la comunidad educativa; y los padres de familia sean los primeros responsables de la formación de sus hijos, se

identifiquen y colaboren con el proyecto educativo y los lineamientos de la institución, dando testimonio de coherencia entre el pensar, sentir y actuar.

### **2.2.8.3. Liderazgo ético y creatividad**

La relación entre liderazgo ético y creatividad y en el que de manera especial se propone como un conjunto de recursos prácticos para desarrollarla y poder reinventarse en tiempos difíciles aprender a conectar con los demás, desafiar convencionalismo, dedicar tiempo para pensar, trabajar con motivación-pasión, como transformar tus motivaciones en creaciones, la ventaja de trabajar en equipo y colaborar para sumar. Importante es reinventar la vida personal y profesional, la creatividad no se genera a esta, solo se le da permiso (López, 2007).

Es un estilo de liderazgo que centra su influencia en la solución de problemas a través de la búsqueda de ideas novedosas; un líder ético asume riesgos. Busca continuamente oportunidades para cambiar, transformar e innovar; es positivo confía en sus capacidades y en las de los miembros de su equipo. Crea un clima de optimismo y vocación por la mejora continua, se orienta a resultados. Es original, cuestiona los patrones establecidos y busca nuevas formas de hacer; trabaja en equipo, motiva a las personas hacia la generación de ideas originales entorno a los problemas y oportunidades de mejora, genera una cultura donde se fomenta la aportación y no se reprima el cuestionamiento de patrones, procedimientos y normas, diseña un plan estratégico que permita establecer los objetivos que se deben alcanzar en un plazo de tiempo, da a conocer y promueve los resultados que se esperan alcanzar, delega tareas y funciones con el fin de implicar y comprometer a los miembros del equipo en la búsqueda de soluciones, realiza acciones de formación y desarrollo para el incremento de la capacidad creativa de los colaboradores.

Si bien el líder ético orienta y motiva la acción de las personas. Tiene un compromiso por vivir una vida prolongada, disciplinada y sana. Si la vida es un bien público, el líder ético conserva, protege y fomenta esa vida sana y positiva.

Si el líder es el que orienta, ello implica producir ideas, debe tener una inteligencia dinámica. Es decir, en constante actividad. Ejemplos que nos deben inspirar: Platón, Aristóteles, Jesús, etc.

La creatividad es ser original en sus producciones, creaciones, planteamientos y propuestas; debe citar a otros, no plagiar; ya que en lo ético es mentira, es delito.

El líder ético centrado en virtudes, valores y principios no debe temer romper esquemas, debe adoptar una mirada prospectiva y creativa de la vida. Para ello fortalece a su generación, piensa y tiene sentimientos semejantes; su tarea de desafiar a su generación siempre lo hará desde uso de valores, principios y virtudes.

Actualmente, el liderazgo ético tiene una gran labor, tenemos una generación de frustración intelectual, de una débil práctica de ciudadanía y de no tener un pensamiento original. Se invita a volver a los clásicos, cuya direccionalidad de las personas está en que sea bueno, sabio y feliz.

El liderazgo ético debe romper el nepotismo administrativo, la creciente intensificación de la corrupción, la seducción fácil por los valores vigentes en un mundo consumista y materialista. Se invita a pensar en ese doble esfuerzo: luchar contra la corriente, y formar seres humanos a la altura de su dignidad que cada vez se hace necesario.

El liderazgo ético y la creatividad impulsan la revolución educativa, a nivel de capacitación, concienciación y la autorrealización, llevándonos a un aprendizaje cooperativo-creativo.

Asimismo permiten formar mentes brillantes con valoración personal, educa las habilidades y las sensibilidades.

Finalmente el liderazgo ético hace pensar y reflexionar que se debe iniciar al estilo de Sócrates “Conocete a ti mismo”, además entrenar al hombre para vivir cuando al final de la sentencia ante los tribunales. El mismo Sócrates pronuncia: “Una vida que no se examina, y no reflexiona no merece la pena vivirse”, mirar la conciencia y educarla, y para que desde ahí vaya en sintonía con la originalidad, flexibilidad, solución de problemas, etc., propio de la creatividad.

#### 2.2.8.4. Los espacios de liderazgo ético en ambas instituciones educativas

**Guía de análisis documental** (revisión de proyectos y planes existentes en la institución educativa)

Dimensiones o categorías prácticas de liderazgo ético	Actividad o proyectos	Objetivos	Propósitos formativos.
Pastoral juvenil	Campamentos	Fomentar relaciones personales e interpersonales	Se actúa activamente en la toma de decisiones del grupo. Escucha atentamente a los demás.
	Jornadas espirituales	Crear condiciones necesarias para crecer espiritualmente	Hacemos las cosas bien al estudiar, al ayudar al prójimo y al orar. Se impulsa a dar desinteresadamente, compasivamente, sin esperar nada a cambio. Se busca crecer personalmente y espiritualmente.
	Talleres de vida cristiana	Iniciar en el conocimiento y desarrollo de la fe	Se cultiva ambientes para desarrollar nuestros talentos humano-cristiano. Se crece espiritualmente en los espacios de formación de fe. Se entiende que la formación en la fe es clave para dar razones de la misma.
Consejo estudiantil	Elaboración de proyectos de líderes	Elaborar un programa de capacitación para líderes estudiantiles	Se cuenta con un plan de formación de líderes. Se reconoce la importancia de la organización como espacio de convivencia.
	Talleres de	talleres de	Se participa en talleres de formación de líderes. Se fomenta la formación como elemento clave

	líderes	capacitación para líderes estudiantiles	para el desarrollo del liderazgo. Se identifica los tipos de liderazgo y reconocemos aquel que permita crecer éticamente de manera personal y colectiva.
	Elección de consejos estudiantiles	Elegir a los líderes estudiantiles fomentando la democracia y los valores éticos.	Se apoya la concreción de las elecciones estudiantiles que permita elegir el nuevo Consejo Estudiantil. Las elecciones del consejo estudiantil se lleva a cabo de manera democrática. Se recibe asesoramiento para la conformación de listas hacia el nuevo consejo estudiantil.
Promoción social	Visitas a hogares, asilos	Fomentar el desarrollo de la sensibilidad y la practica de valores	Se fomenta el interés y la práctica de ser sensible hacia los demás. Busca formar hombres y mujeres líderes con la conciencia de que la vida es para los demás. Somos conscientes que se necesita transformar el mundo desde la fe y hay que humanizar la convivencia.
	Misión estudiantil	Desarrollar el liderazgo ético desde los valores del Evangelio	Se busca ser conscientes de vivir y comunicar los valores humano- cristianos. Se busca formar la fe para ejercer un liderazgo desde los valores del evangelio. Se trabaja en el crecimiento personal integral y armónico para luego ser guías de los demás.
	Campañas de solidaridad	Fomentar la práctica de valores en el ejercicio de su liderazgo	Es agradable estar dispuesto a cumplir con sus compromisos en los plazos establecidos. Se siente bien al ayudar a los demás. Se muestra consideración por los demás. Agrada y están dispuestos a ser solidarios con los demás.

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **2.3.1. Ética**

La ética en general es la ciencia de la conducta y señala dos concepciones fundamentales: la primera razonada como ciencia del fin donde debe dirigirse la conducta de los hombres y de los medios para lograr tal fin y derivan, tanto el fin como los medios, de la naturaleza del hombre; y la segunda considerada como la ciencia de los motivos de la conducta humana con la intención de disciplinar o dirigir la conducta misma (Abbagnano, 1986). Es decir, la felicidad, gracias al hábito constante de la conducta humana. La ética es el estudio pensante y crítico de lo que uno hace con su vida.

### **2.3.2. Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades que tiene una persona para guiar a otras e influenciarlas para que trabajen con entusiasmo y logren los objetivos. Está presente la comunicación, la honestidad, la estrategia, la disciplina, la creatividad, y la capacidad de tomar decisiones. “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Castrejón, 2013, p.98).

### **2.3.3. Liderazgo ético**

El liderazgo ético es el que en su capacidad de influir da credibilidad, confianza, respeto, integridad, justicia, compasión, es ejemplo de integridad y coherencia para los demás porque encarna virtudes, valores y principios que al poseer se tiene la sabiduría para decidir bien. Ellos le da *fuerteza* para vencer las dificultades y los peligros y *acierto* para saber qué es lo mejor que puedo hacer en cada caso. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

### **2.3.4. Creatividad**

Supone la creación de algo que es original, “capacidad de creación” (Real Academia de la Lengua Española, 2014). Engendrar, dar a luz, producir algo de la nada, que es nuevo y por tanto que se sale de lo habitual y de lo cotidiano. (Castrejón, 2013). Pero que además es valioso para el entorno, útil para los que tienen que emplearlo. Los clásicos concluyen diciendo que una persona creativa tiene los siguientes atributos: “*Fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración, organización, redefinición* (López, 1991). Es la capacidad para

captar la realidad de manera singular, generando y expresando nuevas ideas, valores y significados.

### **2.3.5. Innovación**

Es la generación de una nueva idea y su plasmación en un nuevo producto, proceso o servicio que conduce al crecimiento y creación de beneficio. “La innovación es la creatividad en su aplicación práctica, ofreciendo mejora continua, cambiando algo existente” (Sabbagh & Mackinlay, 2011, p.167). Los requerimientos para la innovación vienen dados por la capacidad creativa de la mente, por la experiencia y por el complemento y el trabajo en equipo. Es decir, es la manifestación de la conducta del ser humano.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **Hipótesis General**

Existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

##### **Hipótesis Específicas**

- Existe una relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.
- Existe una relación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.
- Existe una relación directa entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.
- El diseño de un plan de liderazgo ético centrado en acciones innovadoras, prácticas de valores, principios y virtudes desde la espiritualidad sostienen la creatividad de los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

#### **3.2. Variables**

##### **Variable Independiente**

- El liderazgo ético

##### **Variable dependiente**

- La creatividad

### 3.3. Operacionalización de las variables

Definición conceptual	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Liderazgo excelente que en su capacidad de influir da credibilidad, confianza, respeto, integridad, justicia, compasión, es ejemplo de integridad y coherencia.	Variable independiente: Liderazgo ético	<b>Virtudes</b>			Cuestionario El liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audacia</li> <li>• Prudencia</li> <li>• Justicia</li> <li>• Fortaleza</li> <li>• Moderación</li> </ul>	1.1. Ante los riesgos sigo adelante.	2,5	
			1.2. Pienso antes de actuar.	3,1	
			1.3. Trato a cada uno como es.	4	
			1.4. Soy firme ante las adversidades.	6	
			1.5. Me comporto con mesura y sobriedad.	3	
		<b>Valores</b>		7	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• La fe</li> <li>• La oración</li> <li>• El amor</li> <li>• La paz</li> </ul>	2.1. Soy respetuoso con todos.		
			2.2. Confío en Dios.	9	
			2.3. Tengo encuentro con Dios.	10	
			2.4. Dispuesto a acoger al otro.	16	
			2.5. Fomento un clima de armonía.	12	
<b>Principios</b>					

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralidad de la persona</li> <li>• Servicio al otro</li> <li>• Contemplación en la acción</li> <li>• Construir comunidad</li> <li>• Liderazgo ético</li> </ul>	3.1. Valoro a la persona por lo que es.	11,13,15	
			3.2. Dispuesto ayudar al otro.	16	
			3.3. Sensible y comprometido hacia los demás.	8,17	
			3.4. Trabajamos en equipo en un buen clima.	18	
			3.5. Pienso antes de actuar.	14, 18,19,20	
Capacidad de , engendrar, dar a luz, producir algo de la nada, que es nuevo y por tanto que se sale de lo habitual y de lo cotidiano; pero que además es valioso para	Variable dependiente. Creatividad	<b>Creatividad verbal</b>			Prueba multifactorial de la creatividad
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Originalidad</li> </ul>	• Número de líneas utilizadas al elaborar un cuento.		
			• Cantidad de ideas diferentes que generan adaptación a las existentes.		
			• Fantasías, situaciones poco comunes utilizadas en el cuento.		
		<b>Creatividad visomotora</b>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Originalidad</li> </ul>	• Número de trazos generados en el dibujo.		
			• Número de categorías o agrupaciones temáticas diferentes en el dibujo.		
	• Grado en que es novedoso el dibujo creado.				
	<b>Creatividad aplicada</b>				

el entorno, útil para los que tiene que emplearlo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Originalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de usos que le da a cada objeto.</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de categorías o agrupaciones temáticas diferentes.</li> </ul>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas de usos fuera de lo común (se puntúa en función de la frecuencia estadística de los usos).</li> </ul>		

## **CAPÍTULO IV**

### **METODLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Enfoque de la investigación**

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo. Si bien se busca describir el significado de las prácticas de liderazgo que se orienten a un desarrollo de la creatividad, es cuantitativo, porque para comprender este proceso educativo se tiene como propósito analizar la relación de influencia entre las prácticas de liderazgo ético y el desarrollo de la creatividad, para luego elaborar una propuesta.

Según la intervención del investigador sobre el fenómeno estudiado, es observacional, porque solo se observarán las variables liderazgo ético y creatividad de los estudiantes de dos instituciones educativas parroquiales de lima metropolitana.

Según el control de variables, es no experimental porque no se controlan variables ni se someterá a prueba ninguna iniciativa experimental (Tafur, 2016).

En una primera parte, que corresponde a un estudio descriptivo bajo el enfoque cualitativo, se identifican las prácticas del liderazgo ético que les permiten desarrollar la creatividad de los estudiantes a través de una guía de observación.

Luego, en una segunda parte corresponde a una investigación no experimental de tipo descriptivo correlacional porque se tiene como propósito analizar la influencia de las prácticas del liderazgo ético en el desarrollo de la creatividad sin manipulación de las variables implicadas. Al respecto, Hernández, Fernández & Baptista (2016) confirma que son “estudios

que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149).

#### 4.2. Tipo y nivel de investigación

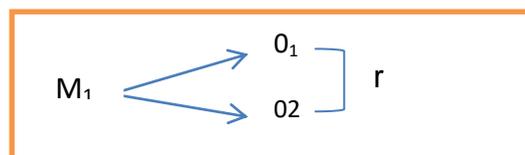
Existen dos tipos de investigación en general: la básica y la aplicada. La básica busca, recopilar información que ya existe; en cambio, la aplicada resuelve un determinado problema o planteamiento. En el ámbito descriptivo correlacional, al respecto, varios autores como Hernández, Fernández, Baptista, etc, destacan este nivel en el cual “se permiten evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales, midiendo cada una y después cuantificar, analizar y establecer vinculaciones” (2016, p. 93). Siguen, siendo análisis cruzados de información de lo que ya existe.

La finalidad de la investigación de tipo de correlación básica es conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular. En ocasiones, solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio de vínculos entre tres, cuatro o más variables” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016, p. 93).

Asimismo al relacionar ambas variables entre el liderazgo ético y la creatividad tendremos mejores elementos para una posterior investigación del tema, ello por ser práctico y útil en estos tiempos.

#### 4.3. Diseño de la investigación

El diseño adecuado, donde se describe la situación, de esta investigación establece la relación que existe entre las dos variables y su estructura es la siguiente:



$M_1$  corresponde a la muestra que son los estudiantes de 1er. y 5to. año de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales de Lima Metropolitana,  $O_1$  y  $O_2$  son las observaciones

realizadas a las variables liderazgo ético y creatividad en un tiempo determinado por única vez y  $r$  corresponde a la correlación que se analizará entre 01 y 02.

Los diseños transeccionales realizan observaciones en un momento dado o tiempo único. Cuando recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura, son más bien exploratorias; cuando recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, e informan lo que arrojan esos datos, son descriptivos; cuando además describen vinculaciones entre categorías, conceptos, variables, sucesos, contextos o fenómenos, son correlacionales y si establecen procesos de causalidad entre tales términos se consideran correlacionales-causales (causales).

#### 4.4. Población y muestra

##### a) Respecto a los estudiantes:

La población está constituida por 660 estudiantes que corresponden al nivel de educación secundaria de dos instituciones educativas parroquiales (Convenio Internacional Perú – Vaticano D.L. N° Art. 23211 y el Convenio entre el Ministerio de Educación y las Religiosas del Sagrado Corazón R.M. N° 804-85-ED) de la red de colegio del Sagrado Corazón Y la institución educativa parroquial “Apóstol San Pedro” de la Arquidiócesis de Lima con sede en el Agustino, fundado en el año 2009<sup>15</sup>.

Institución educativa	Población	
	F	%
Madre Admirable	500	76%
Apóstol San Pedro	160	24%
Total	660	100%

La muestra es no probabilística, debido a que se elige de manera intencionada bajo los siguientes criterios:

- Estudiantes que recién han ingresado al nivel de educación secundaria.
- Estudiantes de primer año que hayan estudiado su primaria en la institución educativa

---

<sup>15</sup> Fuente Base de datos o archivos de las Instituciones Educativas en estudio.

- Estudiantes que están en quinto año de secundaria porque están egresando, luego de un largo proceso educativo en la institución educativa.
- Estudiantes que hayan estudiado toda su secundaria en la Institución Educativa.

**b) Características específicas de la muestra**

Institución educativa	1er. Año		5to. Año		Total	
	F	%	F	%	F	%
Madre Admirable	100	75%	80	73%	180	74%
Apóstol San Pedro	33	25%	30	27%	63	26%
Total	133	100%	110	100%	243	100%
Total de encuestados	<b>243</b>					

**c) Procedimiento utilizado para establecer la muestra**

Como se observa, la muestra es representativa porque constituye el 34% de la población elegida.

$$243 \cdot 100 / 660 = 37\%$$

Asimismo, se puede comprobar su representatividad siguiendo la fórmula de muestreo sistemático.

$$k = \frac{N}{n}$$

$$K = 660 / 243 = 2,71 = 3$$

Donde:

$K$  = número de elementos de la población.

$N$  = Tamaño de la población

$n$  = Tamaño de la muestra

Se puede establecer que se ha considerado un estudiante de cada tres, que corresponde a la población tomando en cuenta los criterios establecidos.

## 4.5. Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

### 4.5.1. Técnicas

Se utilizarán las siguientes técnicas cualitativas y cuantitativas:

- Técnicas cuantitativas: Se aplica la técnica de la encuesta y el instrumento se denomina “Liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa”, que tiene como finalidad conocer las prácticas de liderazgo ético de los estudiantes. Además, se aplicó la prueba de desarrollo de la creatividad de Hugo Sánchez Carlessi y Carlos Reyes Meza (1995), la cual ha sido adaptado por Teresa Blanco en el 2013.
- Técnicas cualitativas: guía de análisis documental para recoger datos de los proyectos educativos que desarrollan prácticas de liderazgo ético. También, se llevará a cabo la técnica del *focus group*, para recoger la opinión de los estudiantes sobre el tema de estudio y cómo ellos lo reciben. Por otro lado, sus respectivas sugerencias se tendrán en cuenta para elaborar el plan de innovación. Así mismo se les pedirán a los docentes sus opiniones.

### 4.5.2. Instrumentos

- a) El cuestionario “Liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa”, que se ha elaborado sobre la base de las tres dimensiones del liderazgo ético, que son las virtudes, los valores y los principios, los cuales deben cultivar los estudiantes de estas instituciones educativas. Asimismo, consta de 20 ítems elaborados tipo lista de cotejo con su respectiva escala de frecuencia. Este cuestionario se sometió a juicio de expertos para su validación, la información obtenida va a ser analizada, aplicando el alfa de Cronbach para la confiabilidad. La aceptación de los ítems es de un valor máximo de 0,95 y para el procesamiento se ha utilizado el software SPSS.
- b) La prueba de creatividad se evaluó utilizando el instrumento llamado “Evaluación Multifactorial de la Creatividad” (EMC), que evalúa tres dimensiones, la de creatividad verbal, visomotora y aplicada. A su vez, cada una de las dimensiones evalúa los indicadores de fluidez, flexibilidad y originalidad. Los puntajes por cada dimensión son de 12 puntos. La prueba inicial EMC fue sometida al método de correlación por mitades, del cual se obtuvo un coeficiente de fiabilidad de 0,89 (para ello se tomó como base los valores de NR o número de respuesta).

Tabla de especificaciones de la EMUC (Evaluación Multifactorial de la creatividad)<sup>16</sup>

Tipo	Criterio	Evaluación
Creatividad verbal	<u>Fluidez</u> : Número de líneas utilizadas en el cuento	≥ 15 líneas- 4 puntos 11-14 líneas- 3 puntos 7-10 líneas – 2 puntos 3-6 líneas – 1 punto
	<u>Flexibilidad</u> : Cantidad de ideas diferentes que se generen y adaptación a las existentes	≥ 6 ideas- 4 puntos 4-5 ideas- 3 puntos 3-2 ideas – 2 puntos 1 idea – 1 punto
	<u>Originalidad</u> : Fantasía, situaciones poco comunes utilizadas en el cuento	0-4 a criterio del lector
Creatividad visomotora	<u>Fluidez</u> : Número de trazos generados en el dibujo	4 puntos- de 7 trazos en adelante 3 puntos- de 5 a 6 trazos 2 puntos –de 3 a 4 trazos 1 punto –de 1 a 2 trazos 0 punto si no emplean ningún trazo
	<u>Flexibilidad</u> : Número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes en el dibujo	4 puntos- Utilización de 4 categorías diferentes en el dibujo 3 puntos- Utilización de 3 categorías en el dibujo 2 Puntos –Utilización de 2 categorías en el dibujo 1 Punto –Utilización de 1 categoría en el dibujo 0 puntos – Utilización de 0 categorías en el dibujo
	<u>Originalidad</u> : Grado que es novedoso el dibujo creado	0-4 a criterio del lector

<sup>16</sup> Evaluación Multifactorial de la creatividad, en [www.revistapsicologia.org](http://www.revistapsicologia.org). Vol. 10 Nº 1, Enero 2009.

Creatividad aplicada	<p><u>Fluidez:</u> Cantidad de usos que le da a cada objeto</p>	<p>≥ 10 usos 4 puntos</p> <p>8-9 usos 3 puntos</p> <p>5-7 usos 2 puntos</p> <p>3-4 usos 1 punto</p> <p>0-2 usos 0 puntos</p>
	<p><u>Flexibilidad:</u> Número de categorías o agrupamientos temáticos diferentes</p>	<p>4 puntos – Utilización de 5 categorías diferentes</p> <p>3 puntos – Utilización de 3-4 categorías diferentes</p> <p>2 puntos- Utilización de 2 categorías diferentes</p> <p>1 punto – Utilización de 1 categorías diferentes</p> <p>0 puntos – Utilización de 0 categorías</p>
	<p><u>Originalidad:</u> Respuestas de usos fuera de lo común. Se puntúa en función de la infrecuencia estadística de los usos</p>	<p><i>Usos más comunes</i></p> <p><u>Cuerda:</u></p> <p>Tender la ropa</p> <p>Amarrar algún animal</p> <p>Saltarla</p> <p>Hacer nudos</p> <p>Pegarle al caballo</p> <p><u>Sábana:</u></p> <p>Como mantel</p> <p>Como cortina</p> <p>Como ropa</p> <p>Para cubrir objetos</p> <p>Cubrirse del frio</p> <p>4 puntos – si tiene 5 o más usos diferentes al listado</p> <p>3 puntos – si tiene cuatro usos diferentes</p> <p>2 puntos – si tiene tres usos diferentes</p> <p>1 punto – si tiene dos usos diferente</p> <p>0 punto – si todos los usos son repetidos al listado anterior</p>

#### 4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos cualitativos obtenidos de los estudiantes se utilizó la técnica de triangulación de datos, obtenida de los estudiantes.

Para analizar los datos cuantitativos, se utilizaron estadísticos descriptivos como las medidas de tendencia central; y, además, para analizar la correlación entre las variables, se probó la hipótesis mediante la estadística inferencial, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson.

**Tipo de análisis de datos.** Es cuantitativo

**Organización de datos.** Clasificación en base a variables y dimensiones. Los datos fueron la base para describirlas sobre la base de las frecuencias y porcentajes de sus valores posibles.

##### Procesamiento de datos

- Software para procesamiento estadístico: SPSS versión 24
- Gráficos estadísticos: gráficos de barras
- Prueba de hipótesis: verificación de estado de normalidad, los resultados determinaron el uso de la Prueba T (Muestra relaciones e independencia)

##### 4.6.1. Descripción de los instrumentos

###### La encuesta el liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa

Se evaluó las siguientes dimensiones:

- **Virtudes:** la audacia- la prudencia- la justicia- la fortaleza- la moderación
- **Valores:** el respeto- la fe-la oración-el amor-la paz
- **Principios:** Centralidad de la persona -Servicio al otro-Contemplación en la acción- Construir comunidad-Liderazgo ético

Esta encuesta tuvo respuestas cerradas en escala de Likert, con las siguientes respuestas:

- Deficiente
- Regular
- Buena
- Excelente

## **Aspectos éticos**

La investigación cumplió con los principios de dignidad de la persona, de raza, credo, etc. Es decir, no hubo discriminación en la aplicación de la encuesta. Asimismo, se cumplió con la confidencialidad de los encuestados, al no ser difundidas sus identidades. También, la investigación respetó todo derecho de autor mediante la citación respectiva durante la elaboración del marco teórico, además de listar sus publicaciones en las fuentes de investigación. Se finaliza diciendo que se cumplió con el principio de respeto a la verdad, mediante la no alteración de los datos recolectados.

**CAPÍTULO V**  
**RESULTADOS LOGRADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

**5.1. Validación y consistencia de los instrumentos utilizados en la investigación**

- a) Con la finalidad de establecer la validez y consistencia de los instrumentos utilizados en la presente investigación se hicieron las siguientes acciones:
- **Confiabilidad.** Se hizo la prueba piloto. En el caso de la encuesta. Antes que se aplique la encuesta: *El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa*, se llevó a cabo una prueba piloto en instituciones educativas que no están consideradas en esta investigación, ello para no perjudicar a la población de estudio. Además se comprobó su consistencia utilizando la prueba Coeficiente Alfa de Cronbach, en donde el índice de confiabilidad debe ser considerando alto del 95% (0.95) en un grupo piloto de 60 estudiantes. Dicha prueba dio los siguientes resultados:

**Resultados de la Prueba de confiabilidad –coeficiente Alfa de Cronbach**

<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Coeficiente calculado</b>
<b>Liderazgo ético</b>	<b>Virtudes</b>	<b>0,978050</b>
	<b>Valores</b>	<b>0,954733</b>
	<b>Principios</b>	<b>0,937865</b>

- **Validez.** El referido instrumento fue sometido a juicio de expertos, cuatro doctores en educación, tres de ellos de la Universidad Católica San José y uno externo de la Universidad Peruana de Arte-ORVAL. Ellos dieron el informe respectivo de aprobación requerido, el cual se encuentra en el anexo n° 2.

El resultado de validación por parte de los juicios de expertos fue el siguiente:

<b>Validador</b>	<b>Porcentaje de aprobación</b>
Dr. Luis Gildomero Arista Montoya	95%
Dr. Carlos E. Rainusso Yáñez	97%
Dr. Julio César Osorio Cáceres	90%
Dra. Frida Ramírez Caja	95%
Promedio ponderado	94,25%

b) En relación al instrumento denominado **evaluación multifactorial de la Creatividad (EMC), Universidad Autónoma de Yucatán del 2002 al 2006, 2009 que evalúa tres dimensiones:**

- Creatividad verbal: Fluidez-Flexibilidad-Originalidad
- Creatividad visomotora: Fluidez –Flexibilidad-Originalidad
- Creatividad aplicada: Fluidez-Flexibilidad-Originalidad

Los resultados indicaron que la EMUC es una prueba confiable, con una alfa de Cronbach de 0,8643. En cuanto a su validez externa, esta muestra resultados generales diferenciales entre los grupos y, por tanto, puede discriminar a las personas creativas de las que no lo son. Los puntajes por cada dimensión son de 12 puntos. La prueba inicial EMC fue sometida al método de correlación por mitades, del cual se obtuvo un coeficiente de fiabilidad de 0,89 (para ello se tomó como base los valores de NR o número de respuesta).

*Tabla de especificaciones de la EMUC (Evaluación Multifactorial de la creatividad)<sup>17</sup>*

### ***Procedimiento***

El procedimiento realizado fue el siguiente:

**Etapas:** *Elaboración de una tabla de especificaciones para calificar la prueba*

Tomando en consideración que el instrumento ya estaba diseñado por Sánchez (2006), se decidió elaborar una tabla de especificaciones en la que se detallaron los criterios para calificar cada una de las dimensiones que comprende la prueba. Los criterios fueron elaborados

---

<sup>17</sup> Universidad Autónoma de Yucatán. Evaluación Multifactorial de la creatividad, en [www.revistapsicologia.org](http://www.revistapsicologia.org). Vol. 10 N° 1, Enero 2009.

tomando como base las aportaciones teóricas realizadas por los autores Franco (2005) y Granados (2002). Asimismo, los criterios de calificación, fueron sometidos a una revisión interjuez, protagonizada por el personal que intervino en el diseño de la prueba, incluyendo al Dr. Pedro Antonio Sánchez Escobedo. La actualización final está publicada en el 2009.

***Etapa dos: contacto con los tres grupos que conformaron la muestra***

Enseguida se efectuaron los trámites y permisos correspondientes para contactar a los tres grupos concernientes de la muestra: los 21 estudiantes de secundaria con capacidades sobresalientes de las zonas rurales y suburbanas del estado de Yucatán México (grupo uno); los 21 alumnos del primer semestre de la licenciatura en Arquitectura (grupo dos) y los 21 alumnos con capacidades académicas promedio de las escuelas Miguel Barrera y la Técnica # 4, localizadas en el municipio de Tizimín Yucatán (grupo tres).

***Etapa tres: administración del instrumento***

Se administró la EMUC en las fechas y hora acordadas a los 21 alumnos sobresalientes ya identificados, a los 21 estudiantes de la Facultad de Arquitectura y a los 21 alumnos de segundo de secundaria con capacidades escolares promedio. En los tres casos, se respetaron los tiempos establecidos para contestar cada una de las secciones de la prueba, esto con la finalidad de que los datos obtenidos fueran confiables.

***Etapa cuatro: captura de datos***

Los datos recabados de los tres grupos que conformaron la muestra, fueron capturados y almacenados en una base de datos. Después de explicar el proceso de validez y confiabilidad de cada instrumento, en este capítulo se determina la situación actual del liderazgo ético y la creatividad en dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana. Esta se basa en la aplicación del cuestionario titulado, “*el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa*” a los alumnos de 1º y 5º año de secundaria, el cual consta de 20 ítems y mide: virtudes, valores y principios, la mayoría de los cuales son iguales y sólo algunos cambian en su forma, no en el contenido, según al factor al que se dirige (Ver anexos). Con el objetivo de poder cruzar los datos entre instituciones educativas y luego entre factores, también se evalúa la creatividad en los estudiantes de 1º y 5º de secundaria de ambas instituciones educativas con el el instrumento de de *evaluación multifactorial de la creatividad*, el cual consta de tres partes: la creatividad visomotora, la creatividad aplicada y la creatividad verbal, en cada uno

de estas se mide la fluidez verbal, la flexibilidad y la originalidad. Por tal motivo, inicia presentando los resultados con sus respectivas tablas, gráficos y descripciones, seguida de un comentario al respecto. Sobre la base de la descripción y análisis anterior, se hace una comparación y análisis general, cruzando los resultados por variable de los alumnos de ambas instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana y, después, se compara y analizan los resultados de las variables en estudio. Por último, se lleva a cabo la comprobación de hipótesis.

Finalmente, se da una apreciación general sobre los resultados descritos, analizados, comparados e interpretados, el cual es sustento de nuestra propuesta (ver capítulo V); la que pretende ser un aporte para mejorar el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones parroquiales en Lima Metropolitana.

### **Análisis descriptivo de los resultados.**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de la variable liderazgo ético en los estudiantes de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima Metropolitana

## **5.2. Presentación de los resultados**

Los resultados obtenidos en la presente investigación, y que a continuación se presentarán, han sido ordenados de la siguiente manera:

- En la primera parte y en las tablas con sus respectivos gráficos que correspondientes a las tablas 1,2,3 y 4, se ha procesado información específicamente relacionada a la variable liderazgo ético con cada una de sus dimensiones: virtudes, valores y principios.
- En la segunda parte y en las tablas y gráficos que corresponden a las tablas 5,6 y 8, se ha procesado información, específicamente, relacionada a la variable creatividad con sus correspondientes dimensiones: verbal, visomotora y aplicada
- En la tercera parte y en las que se incluyen las tablas 9,10, 11, 12, se presenta información específicamente relacionada a los niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad en los que se muestra, estadísticamente, la relación existente entre las variables indicadas.

### 5.2.1. Resultados de la variable liderazgo ético

#### Niveles de la variable liderazgo ético

Tabla 1

#### Niveles de la dimensión virtudes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	19	7,8	7,8	7,8
Regular	182	74,9	74,9	82,7
Válidos Buena	36	14,8	14,8	97,5
Excelente	6	2,5	2,5	100,0
Total	243	100,0	100,0	

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

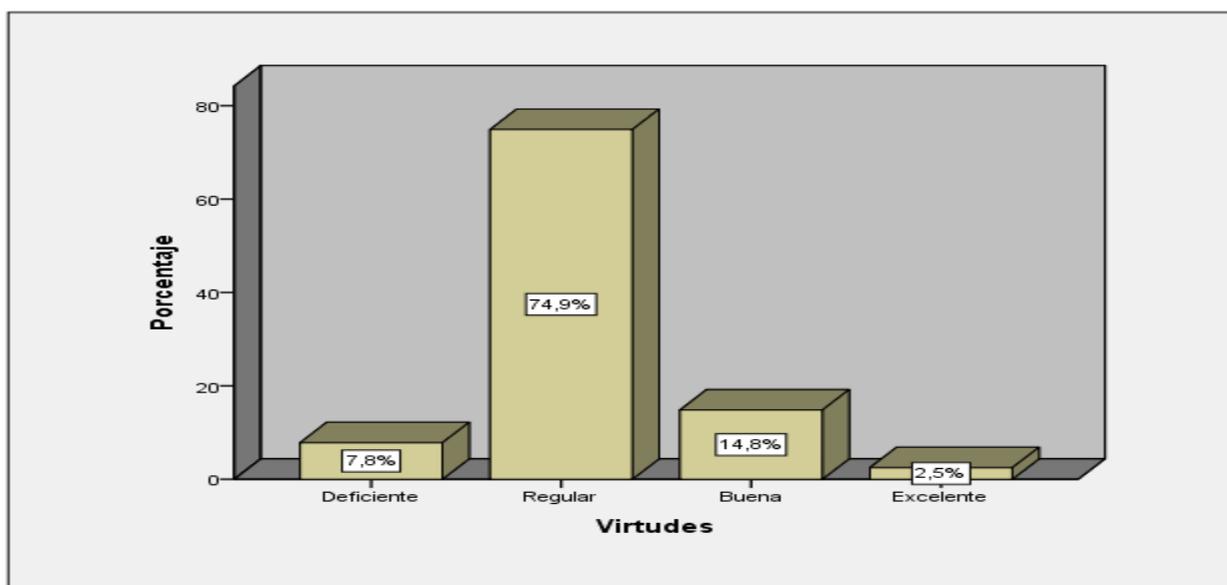


Figura 7. Niveles de la dimensión virtudes

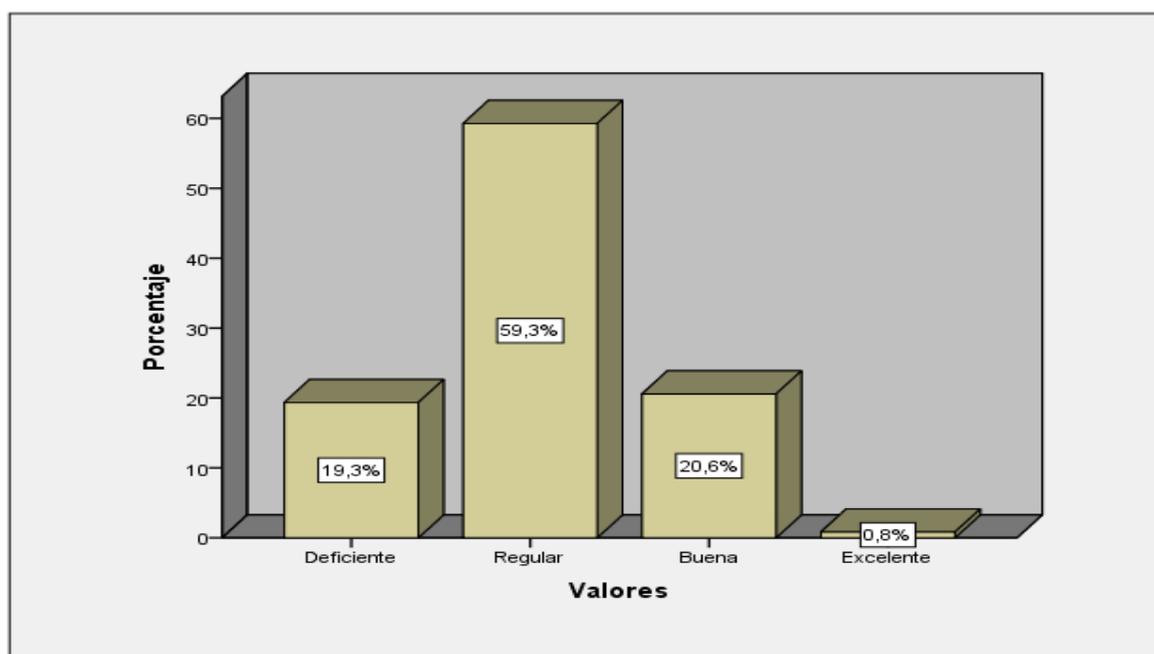
Nota: De la tabla 1 y la figura 7 se observa que, según la percepción de los estudiantes, el 7,8% tiene unas virtudes deficientes, el 74,9 %, regular; el 14,8% bueno; y el 2,5% excelente. De los resultados obtenidos se concluye que el nivel de percepción sobre el nivel de virtudes en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, tiene una tendencia regular.

**Tabla 2**

*Niveles de la dimensión valores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	47	19,3	19,3
	Regular	144	59,3	78,6
Válidos	Buena	50	20,6	99,2
	Excelente	2	,8	100,0
Total	243	100,0	100,0	

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: Evaluación multifactorial de la creatividad



*Figura 8.* Niveles de la dimensión valores

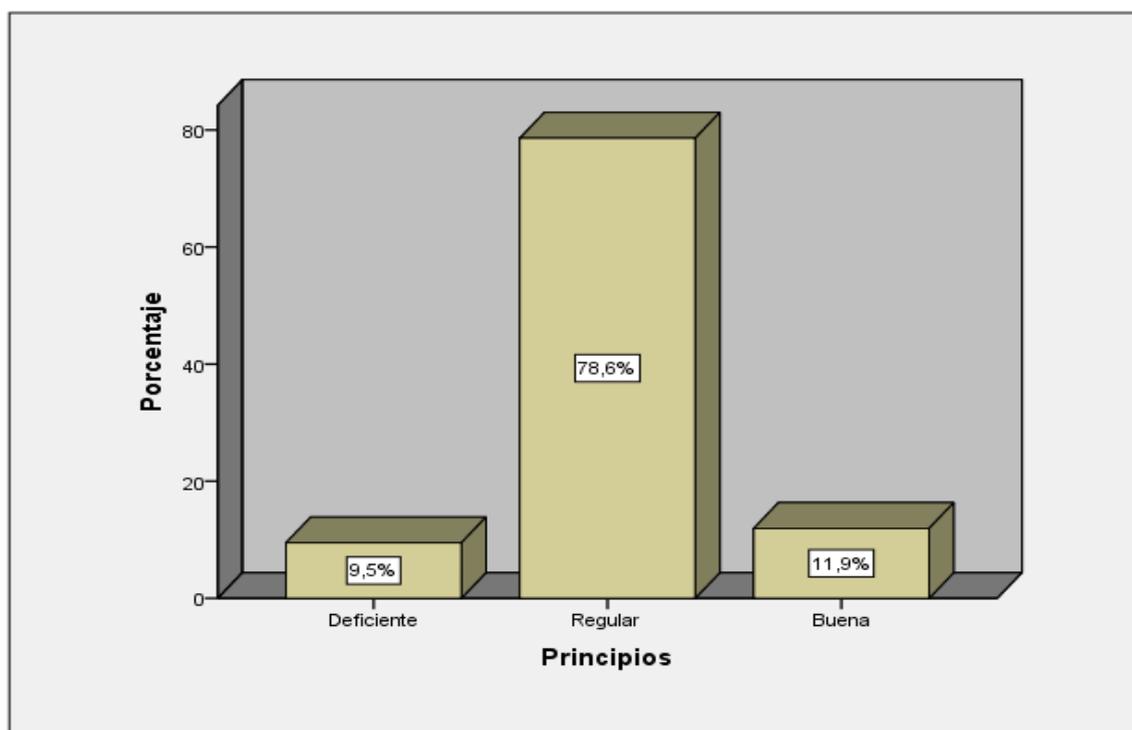
Nota: De la tabla 2 y la figura 8 se observa que, según la percepción de los estudiantes, el 19,3% tiene unos valores deficientes; el 59,3 % es regular; el 20,6% es bueno y el 0,8% es excelente. De los resultados obtenidos, se concluye que el nivel de percepción sobre el nivel de valores en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, tiene una tendencia regular.

**Tabla 3**

*Niveles de la dimensión de principios*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	23	9,5	9,5
	Regular	191	78,6	88,1
	Buena	29	11,9	100,0
	Total	243	100,0	100,0

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*



*Figura 9. Niveles de la dimensión de principios*

Nota: De la tabla 3 y la figura 9 se evidencia que, según la percepción de los estudiantes, el 9,5% tiene unos principios deficientes, el 78,6 % es regular y el 11,9% es buena. De los resultados obtenidos, se concluye que el nivel de percepción sobre el nivel de los principios en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. Parroquiales en Lima metropolitana tiene una tendencia regular.

## 5.2.2. Resultados de la variable creatividad

### Niveles de la variable creatividad

Tabla 4

#### Niveles de la variable *creatividad verbal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Baja	35	14,4	14,4	14,4
Media	168	69,1	69,1	83,5
Alta	40	16,5	16,5	100,0
Total	243	100,0	100,0	

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

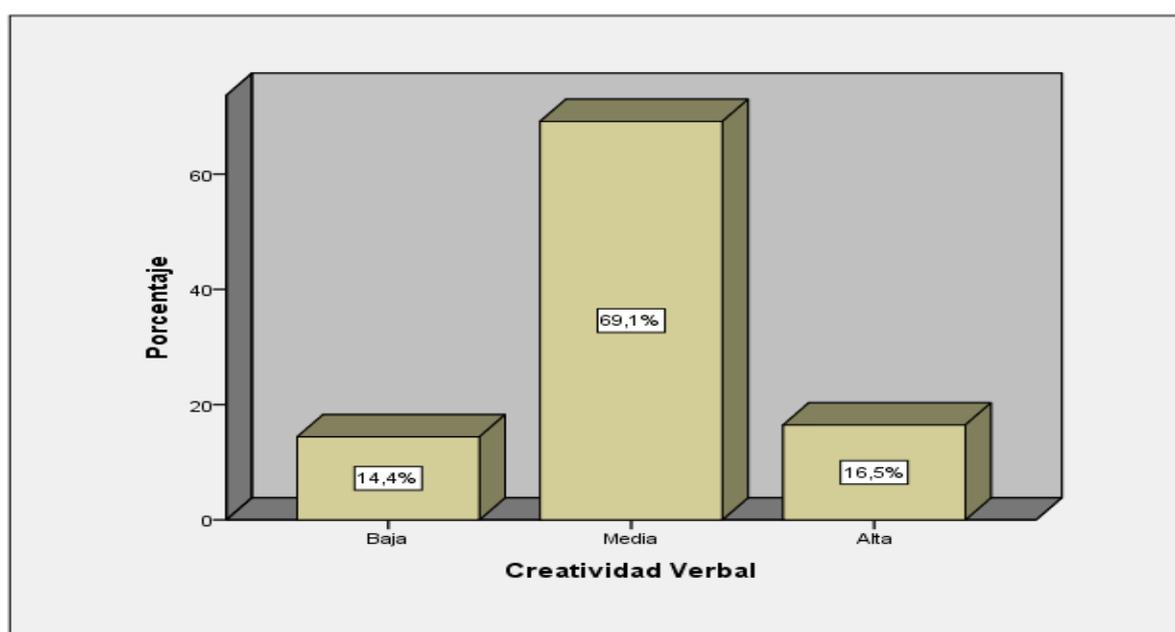


Figura 10. Niveles de la variable creatividad verbal

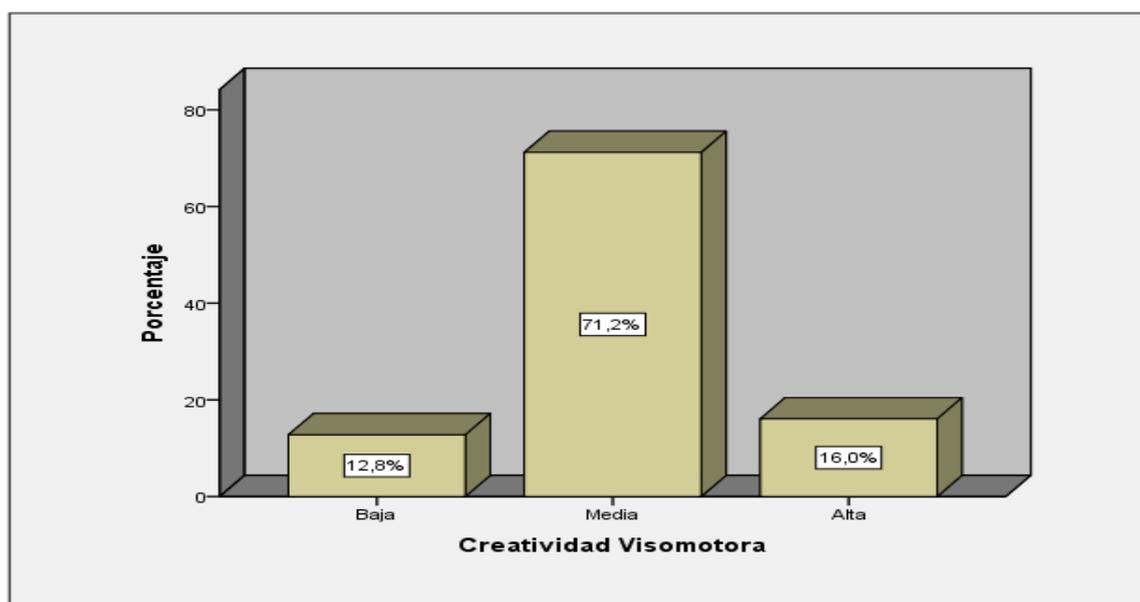
Nota: De la tabla 4 y la figura 10 se observa que, según la percepción de los estudiantes, el 14,4% tiene una creatividad verbal baja, el 69,1 % es media y el 16,5% es alta. De los resultados obtenidos, se concluye que el nivel de percepción sobre el nivel de la creatividad verbal en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, tiene una tendencia media.

**Tabla 5**

**Niveles de la variable *creatividad visomotora***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	31	12,8	12,8
	Media	173	71,2	84,0
	Alta	39	16,0	100,0
	Total	243	100,0	100,0

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*



*Figura 11.* Niveles de la variable *creatividad visomotora*

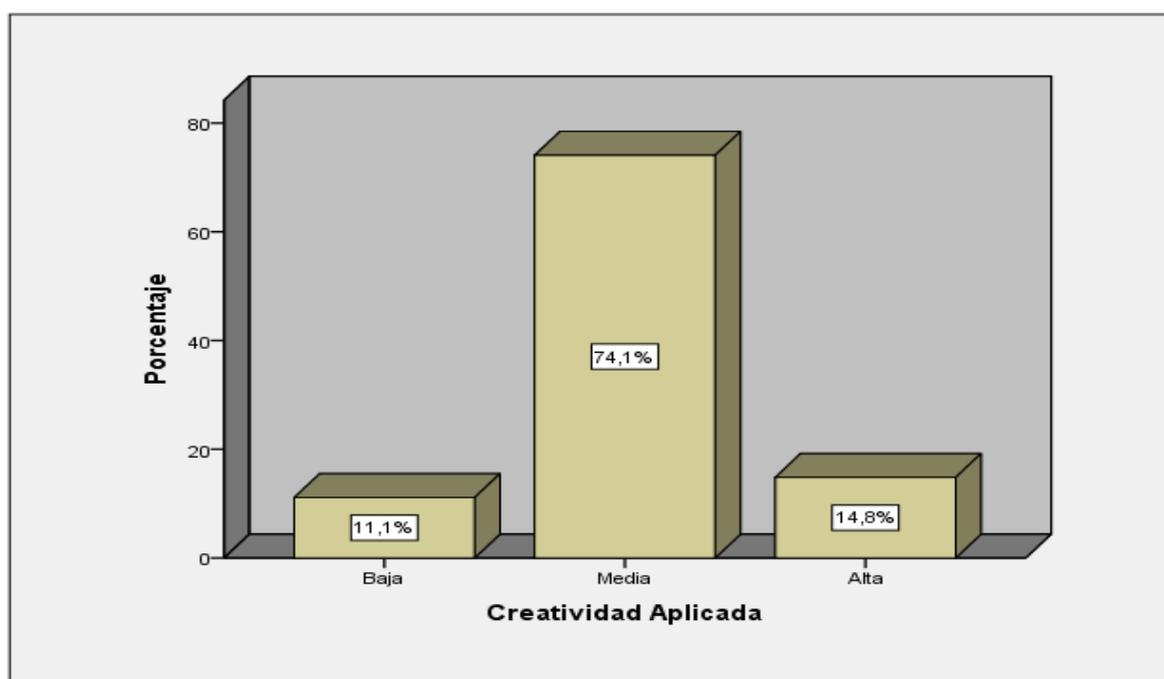
Nota: De la tabla 5 y la figura 11 se observa que, según la percepción de los estudiantes el 12,8% tiene una creatividad visomotora baja, el 71,2 % es media y el 16,0% es alta. De los resultados obtenidos, se concluye que el nivel de percepción sobre el nivel de la creatividad visomotora en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, tiene una tendencia media.

**Tabla 6**

*Niveles de la variable creatividad aplicada*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	27	11,1	11,1
	Media	180	74,1	85,2
	Alta	36	14,8	100,0
	Total	243	100,0	100,0

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*



*Figura 12.* Niveles de la variable creatividad aplicada

Nota: De la tabla 6 y la figura 12 se observa que, según la percepción de los estudiantes, el 11,1% tiene una creatividad aplicada baja, el 74,1 % es media y el 14,8% es alta. De los resultados obtenidos, se concluye que el nivel de percepción sobre el nivel de la creatividad aplicada en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, tiene una tendencia media.

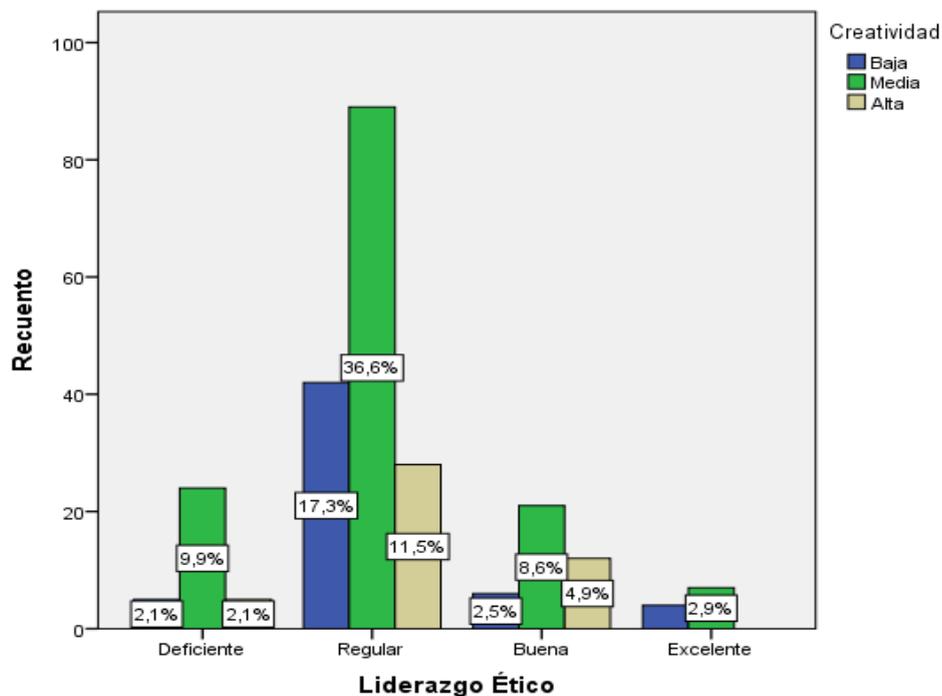
### 5.2.3. Niveles comparativos de las variables entre el liderazgo ético y la creatividad

**Tabla 7**

*Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad*

			Creatividad			Total
			Baja	Media	Alta	
Liderazgo Ético	Deficiente	Recuento	5	24	5	34
		% del total	2,1%	9,9%	2,1%	14,0%
	Regular	Recuento	42	89	28	159
		% del total	17,3%	36,6%	11,5%	65,4%
	Buena	Recuento	6	21	12	39
		% del total	2,5%	8,6%	4,9%	16,0%
	Excelente	Recuento	4	7	0	11
		% del total	1,6%	2,9%	0,0%	4,5%
Total	Recuento	57	141	45	243	
	% del total	23,5%	58,0%	18,5%	100,0%	

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*



*Figura 13. Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad*

Nota: De la tabla 7 y figura 13, se observa que existe una tendencia regular orientación con respecto de los niveles entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. Parroquiales en Lima Metropolitana, de los cuales se tiene que el 36,6% de los encuestados perciben que el liderazgo ético es regular por lo que la creatividad es media, mientras que el 17,3% perciben que el liderazgo ético es regular por lo que el nivel de creatividad es baja, así mismo el 8,6% se observa el liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad es media y el 4,9% manifiesta que el nivel del liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad es alta.

**Tabla 8***Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad verbal*

		Creatividad Verbal			Total	
		Baja	Media	Alta		
Liderazgo Ético	Deficiente	Recuento	4	23	7	34
		% del total	1,6%	9,5%	2,9%	14,0%
	Regular	Recuento	28	107	24	159
		% del total	11,5%	44,0%	9,9%	65,4%
	Buena	Recuento	2	29	8	39
		% del total	0,8%	11,9%	3,3%	16,0%
	Excelente	Recuento	1	9	1	11
		% del total	0,4%	3,7%	0,4%	4,5%
Total	Recuento	35	168	40	243	
	% del total	14,4%	69,1%	16,5%	100,0%	

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

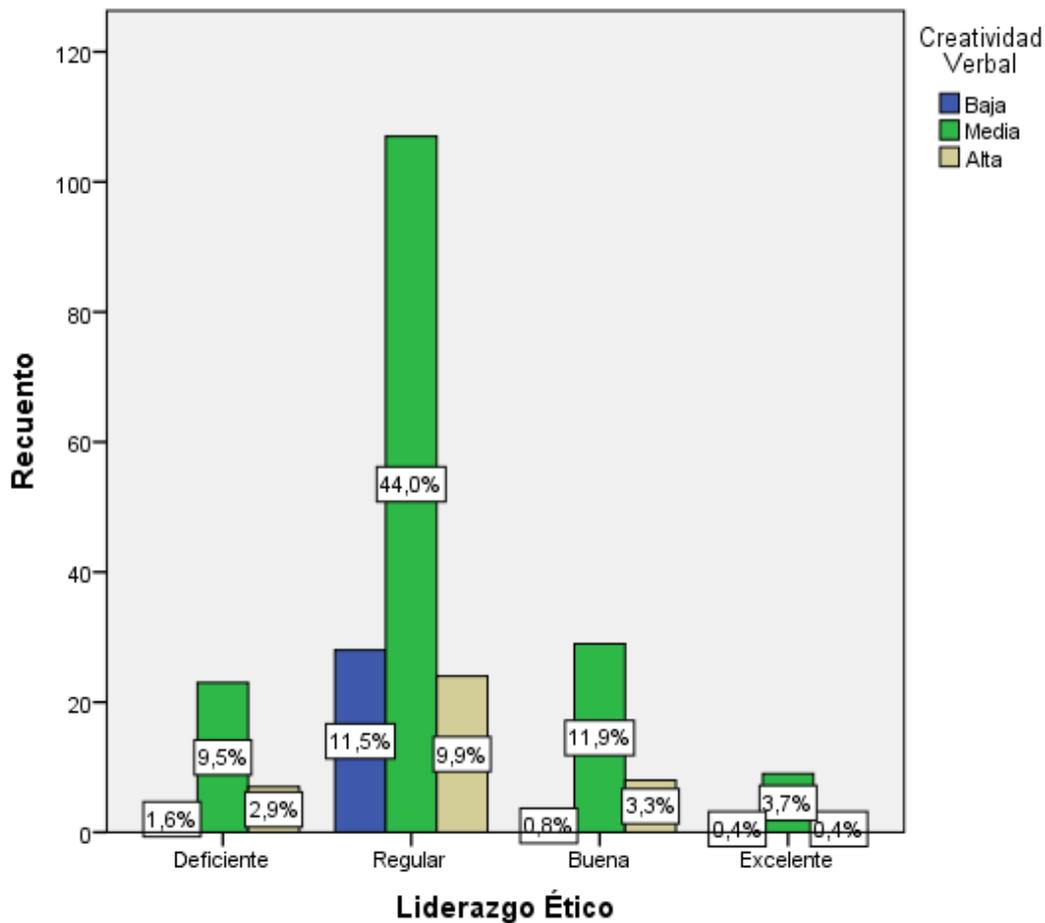


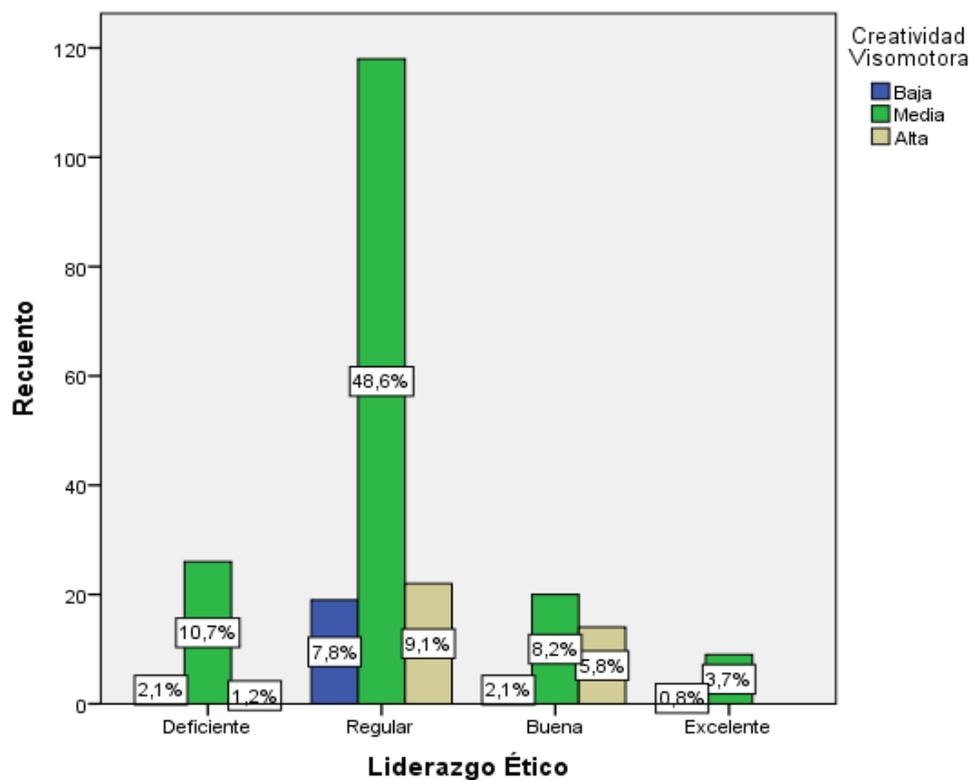
Figura 14. Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad verbal

Nota: De la tabla 8 y figura 14, se observa que existe una tendencia regular, con respecto de los niveles del liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, de los cuales se tiene que el 44,0% de los encuestados perciben que el liderazgo ético es regular por lo que la creatividad verbal es media, mientras que el 11,5% perciben que el liderazgo ético es regular por lo que el nivel de creatividad verbal es baja, así mismo el 11,9% se observa el liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad verbal es media y el 3,3% manifiesta que el nivel del liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad verbal es alta.

**Tabla 9***Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora*

		Creatividad Visomotora			Total	
		Baja	Media	Alta		
Liderazgo Ético	Deficiente	Recuento	5	26	3	34
		% del total	2,1%	10,7%	1,2%	14,0%
	Regular	Recuento	19	118	22	159
		% del total	7,8%	48,6%	9,1%	65,4%
	Buena	Recuento	5	20	14	39
		% del total	2,1%	8,2%	5,8%	16,0%
	Excelente	Recuento	2	9	0	11
		% del total	0,8%	3,7%	0,0%	4,5%
Total	Recuento	31	173	39	243	
	% del total	12,8%	71,2%	16,0%	100,0%	

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*



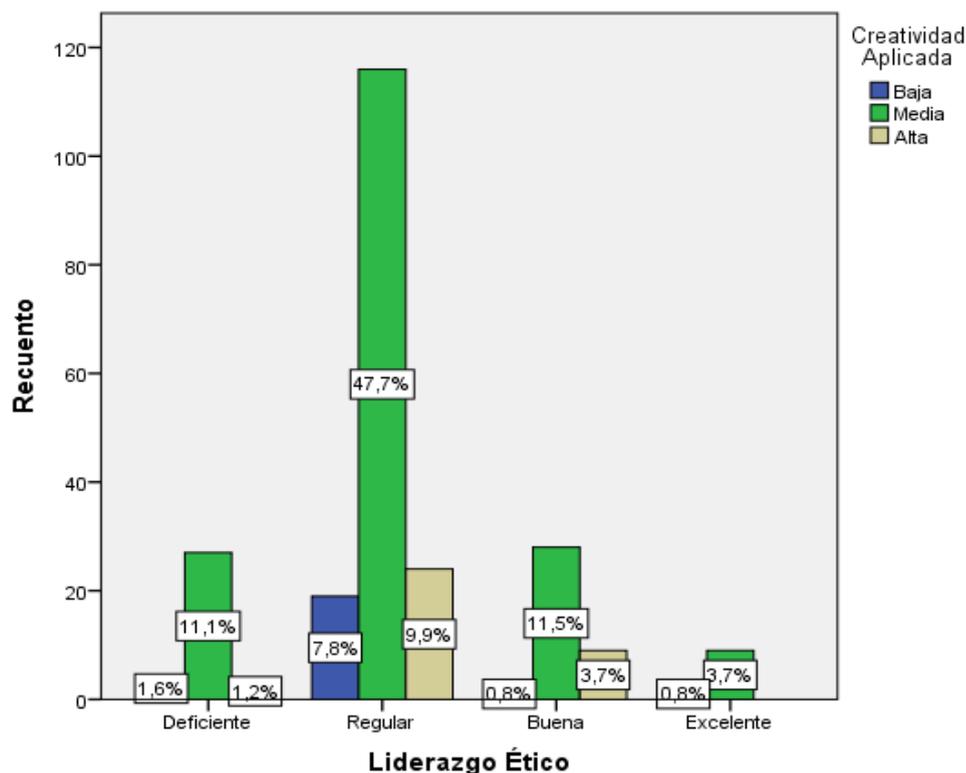
*Figura 15.* Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora

Nota: De la tabla 9 y figura 15, se observa que existe una tendencia regular con respecto de los niveles del liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, de los cuales se tiene que el 48,6% de los encuestados perciben que el liderazgo ético es regular por lo que la creatividad visomotora es media, mientras que el 7,8% perciben que el liderazgo ético es regular por lo que el nivel de creatividad visomotora es baja, así mismo el 8,2% se observa el liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad visomotora es media y el 5,8% manifiesta que el nivel del liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad visomotora es alta.

**Tabla 10*****Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada***

		Creatividad Aplicada			Total	
		Baja	Media	Alta		
Liderazgo Ético	Deficiente	Recuento	4	27	3	34
		% del total	1,6%	11,1%	1,2%	14,0%
	Regular	Recuento	19	116	24	159
		% del total	7,8%	47,7%	9,9%	65,4%
	Buena	Recuento	2	28	9	39
		% del total	0,8%	11,5%	3,7%	16,0%
	Excelente	Recuento	2	9	0	11
		% del total	0,8%	3,7%	0,0%	4,5%
Total	Recuento	27	180	36	243	
	% del total	11,1%	74,1%	14,8%	100,0%	

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*



*Figura 16* Niveles comparativos entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada

Nota: De la tabla 10 y figura 16, se observa que existe una tendencia regular con respecto de los niveles del liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana, de los cuales se tiene que el 47,7% de los encuestados perciben que el liderazgo ético es regular por lo que la creatividad aplicada es media, mientras que el 7,8% perciben que el liderazgo ético es regular por lo que el nivel de creatividad aplicada es baja, así mismo el 11,5% se observa el liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad aplicada es media y el 3,7% manifiesta que el nivel del liderazgo ético es buena por lo que el nivel de creatividad aplicada es alta.

### 5.3. Prueba de hipótesis

A partir de las tablas 11, 12, 13, 14 y 15, se presenta la información obtenida correspondiente específicamente, a la prueba de las hipótesis, tanto general como a las específicas, y para dicho propósito se ha seguido la siguiente secuencia procedimental:

Estadística para determinación la prueba de normalidad

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinó, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, para ello se utilizó la prueba Kolmogorov-Smirnov de bondad de ajuste. Los pasos para desarrollarla son los siguientes:

**PASO 1:**

Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

Los datos se aproximan a la normal.

Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

Los datos no se acercan a la normal.

**PASO 2:**

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$

**PASO 3:**

Escoger el valor estadístico de prueba

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra es 243 estudiantes.

**PASO 4:**

Formular la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, el cual es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión:

Si  $\rho \geq ,05$ ; Se acepta la hipótesis nula

Si  $\rho < ,05$ ; Se rechaza la hipótesis nula

#### PASO 5:

Toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de ,00 y ,00; respectivamente para la variable liderazgo ético (X) y la variable la creatividad (Y) respectivamente para valores  $\rho < ,05$ , se rechaza la hipótesis nula. Esto quiere decir que, según los resultados obtenidos, se puede afirmar que los datos de la muestra de estudio no provienen de una distribución normal. Por lo tanto, se recomienda aplicar la estadística no paramétrica (Rho de Spearman).

**Tabla 11***Niveles comparativos entre las variables el liderazgo ético y la creatividad.***Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Liderazgo Ético	Creatividad
N		243	243
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	62,0700	14,4650
	Desviación típica	11,32244	3,04407
	Absoluta	,156	,109
Diferencias más extremas	Positiva	,101	,109
	Negativa	-,156	-,081
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,434	1,703
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,006

Fuente: Resultados logrados por aplicación del Instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

a. La distribución de contraste es la normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Nota: Para conocer la normalidad, en este caso por ser la muestra mayor a 30, se ha utilizado la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. En la tabla 11 se presentan los resultados de las dos variables que se obtuvo en dicha prueba, en la cual se evidencia que la distribución NO es normal. Ya que los coeficientes resultantes están por debajo del p valor ( $p < 0,05$ ); por lo tanto, la prueba de hipótesis tanto general como específicas se realizará con el estadístico paramétrico de Rho de Spearman para comprobar las muestras relacionadas entre la variable el liderazgo ético y la creatividad.

#### **5.4. Prueba de la hipótesis general**

Ho. No existe una relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales de Lima metropolitana.

Ha. Existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales de Lima Metropolitana.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0.05$ )

Reglas de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Si  $p > \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

**Tabla 12****6. Correlación entre el liderazgo ético y la creatividad**

Correlaciones

		Liderazgo Ético	Creatividad
Rho de Spearman	Liderazgo Ético		
	Coeficiente de correlación	de 1,000	,727*
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	243	243
Creatividad	Creatividad		
	Coeficiente de correlación	de ,627*	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	243	243

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva, según rho de Spearman = 0,727, entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad*. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. En cuanto a la significancia de  $p=0,000$ , se muestra que  $p$  es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala lo siguiente:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

### **Prueba de la hipótesis específica 1**

Ho. No existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

H1. Existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0.05$ )

Reglas de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Si  $p > \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

**Tabla 13*****Correlación entre el liderazgo ético y la creatividad verbal***

Correlaciones

		Liderazgo Ético	Creatividad Verbal
Liderazgo Ético	Coefficiente de correlación	de 1,000	,719
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	243	243
Creatividad Verbal	Coefficiente de correlación	de ,719	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	243	243

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva, según rho de Spearman = 0,719, entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad verbal*. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel alto. En cuanto a la significancia de  $p=0,000$ , se muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad verbal se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. Parroquiales en Lima Metropolitana.

Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala lo siguiente:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

## **Prueba de la hipótesis específica 2**

Ho. No existe una relación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima metropolitana.

H2. Existe una relación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima metropolitana.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0.05$ )

Reglas de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Si  $p > \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

**Tabla 14*****Correlación de entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora*****Correlaciones**

		Liderazgo Ético	Creatividad Visomotora
Rho de Spearman	Liderazgo Ético	de 1,000	,776**
		Sig. (bilateral)	,006
		N	243
	Creatividad Visomotora	de ,776**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006
		N	243

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva, según rho de Spearman = 0,776, entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad visomotora*. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel alto. En cuanto a la significancia de  $p=0,006$ , se muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad visomotora se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. Parroquiales en Lima Metropolitana. Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala lo siguiente:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

### **Prueba de la hipótesis específica 3**

Ho. No existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

H3. Existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales de Lima metropolitana.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0.05$ )

Reglas de decisión:

Si  $p < \alpha$ ; se acepta la hipótesis alterna.

Si  $p > \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

Prueba estadística: Prueba de correlación de Spearman.

**Tabla 15*****Correlación de entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada*****Correlaciones**

		Liderazgo Ético	Creatividad Aplicada
Rho de Spearman	Liderazgo Ético	de 1,000	,735
		Sig. (bilateral)	.
		N	243
Rho de Spearman	Creatividad Aplicada	de ,735	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	243

Fuente: Resultados logrados por aplicación del instrumento *el liderazgo ético que cultivamos en la institución educativa* y la EMUC: *Evaluación multifactorial de la creatividad*

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva, según rho de Spearman = 0,735, entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad aplicada*. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel alto. En cuanto a la significancia de  $p=0,000$ , se muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad aplicada se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala lo siguiente:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

## 5.5. Análisis y discusión de resultados

Se debe indicar que en los resultados, como parte esencial del análisis y discusión de los resultados, puede haber un margen de error, en este caso el 2% en ambas variables: *liderazgo ético* y *creatividad*. En relación al modo de contestar las preguntas, el tiempo que han tenido para responder, el estado de ánimo a la hora de aplicación, el vocabulario utilizado sobre liderazgo ético y la creatividad, las actividades que al interior de la institución educativa, interrumpir sus quehaceres, no les fue fácil responder. Se asume que el margen de error en esta investigación es lo que se menciona líneas arriba.

Asimismo, en respuesta a los objetivos planteados, hipótesis y según resultados obtenidos; además, con el soporte del marco teórico, antecedentes, a continuación se muestran el análisis y la discusión de los resultados.

*Respecto a la variable liderazgo ético*, esta consta de tres dimensiones: las virtudes, los valores y los principios, a continuación se presentan sus resultados en función a los datos obtenidos de los estudiantes de ambas instituciones educativas:

*En la dimensión virtudes*. Los resultados de esta dimensión se encuentran en la tabla N° 1. Siendo estos la percepción de las virtudes de los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones:

☒ El 7,8 % deficiente, el 74,9% regular, el 14,8% bueno y el 2,5% excelente

En los resultados el ser regular implica que las virtudes son hábitos que les dan fuerza para ayudarlos a vivir mejor y afrontar la debilidad que les da el vicio. Les sirve en el mundo de las acciones humanas, en su vida práctica.

*En la dimensión valores*. Los resultados de esta dimensión se encuentran en la tabla N° 2. Siendo estos la percepción por parte de los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales:

☒ El 19,3 % deficiente; el 59,3% regular; el 20 % bueno y el 0,8 % excelente

Reconocen que existe un regular conocimiento de los valores, al ser una práctica constante en la institución educativa, entendiendo, en su sentido original, que valor viene del latín *valere* “fuerza”, “salud”, “estar sano”, “ser fuerte”. Es una insistencia en dichas instituciones el tema de los valores por su carácter e identidad, ya que estos los hace dignos y los mantiene en sus ideales.

*En la dimensión principios.* Los resultados de esta dimensión se encuentran en la tabla N° 3. Siendo estos la percepción de los estudiantes de 1° y 5° de secundaria respecto a los principios de dos instituciones educativas parroquiales:

☒ El 9,5 % es deficiente; el 78,6% , regular; el 11,9% , bueno y el 0% , excelente

Los estudiantes consideran que es regular el conocimiento de los principios en dichas instituciones educativas ya que estos proporcionan una formación plena como parte de su desarrollo integral en sus diversos ámbitos de vida. En donde se desataca, según el ideario institucional, la centralidad de la persona, el servicio al otro, construir comunidad, etc. Esta formación en principios permitirá que su actuar tenga valor en cualquier cultura, tiempo y espacio.

El resumen de la variable liderazgo ético está en el rango de ser regular con el 70,93%, seguido de bueno con el 16%, lo cual permite afirmar que, al ser de vital importancia en la educación, siendo una exigencia permanente en las instituciones educativas y una motivación en el seguimiento y acompañamiento de los profesores, existen medios y circunstancias que contrarrestan y, a veces, hay que ir contra la corriente, como por ejemplo: la familia, la calle, los medios de comunicación, por citar algunos.

*Respecto a la variable creatividad,* está consta de tres dimensiones: la creatividad verbal, la creatividad visomotora y la creatividad aplicada, a continuación se presentan sus resultados en opinión de los estudiantes de ambas instituciones educativas:

En la dimensión *la creatividad verbal.* Los resultados se encuentran en la tabla N° 4. Siendo estos la percepción de los estudiantes de 1° y 5° de secundaria en dos instituciones educativas parroquiales, los siguientes:

☒ El 14,4 % de la creatividad verbal es baja; el 69,1% es media; el 16,5% es alta

En opinión de los estudiantes, la creatividad verbal, la cual es media de 69,1 % importante en la comunicación humana para los mensajes orales y escritos, es importante que en las clases deben primar la selectividad de las palabras. Asimismo, es clave en el liderazgo porque es la capacidad de influir en los demás.

En la dimensión *creatividad visomotora*. Los resultados se encuentran en la tabla N° 5. Siendo estos la percepción por parte de los estudiantes de 1° y 5° de secundaria:

✎ El 12,8 % de la creatividad visomotora es baja; el 71,2 % media; el 16,0 % alta

Según opinión de los estudiantes; estos tienen una creatividad visomotora media con el 71,2%. Es importante destacar que esta está en relación con la elaboración de dibujos y ahí despiertan y trazan líneas, separaciones y diversas formas que se deberían ir de un punto a otro. Es decir, lo novedoso en un dibujo.

En la dimensión *creatividad aplicada*. Los resultados de esta dimensión se encuentran en la tabla N° 6. Siendo estos la percepción por parte de los estudiantes de 1° y 5° de secundaria:

✎ El 11,1 % de la creatividad aplicada es baja; el 74,1 % es media y el 14,8 % alta

En opinión de los estudiantes, su creatividad aplicada se encuentra en el nivel medio con el 74,1%. Se destaca, las respuestas de usos fuera de lo común que llegan a dar cuando se les ofrece un objeto. Por ejemplo, los usos en una cuerda (tender la ropa, amarrar algún animal, atarla, hacer nudos, pegarle al caballo, etc), en la sábana (como mantel, como cortina, como ropa, para cubrir objetos, cubrirse para el frío, etc).

Comparando ambas variables entre el liderazgo ético y la creatividad, que se encuentran en las tablas N° 8, 9, 10, se pueden observar las siguientes situaciones.

- a) Respecto a la relación entre el liderazgo ético y la creatividad verbal. Los resultados muestran que el 44% percibe un liderazgo ético regular y, en su equivalencia, la creatividad verbal como media; el 11,5%, un liderazgo ético regular y el nivel de creatividad verbal es baja; el 11,9% un liderazgo ético bueno y su creatividad verbal como media y el 3,3% manifiesta un liderazgo ético bueno y la creatividad verbal es alta.

- b) Liderazgo ético y creatividad visomotora. Existe una tendencia regular respecto al liderazgo ético y la creatividad visomotora. El 48,6% percibe que tienen un liderazgo ético regular y su creatividad visomotora es media; el 7,8% muestra un liderazgo ético regular y su creatividad visomotora es baja; el 8,2% manifiesta un liderazgo ético bueno y su creatividad visomotora es media; y el 5,8% percibe un liderazgo ético bueno y un nivel de creatividad visomotora alta.
  
- c) Liderazgo ético y creatividad aplicada. Existe una tendencia regular respecto al liderazgo ético y la creatividad visomotora. El 47,7% de los encuestados perciben un liderazgo ético regular y su creatividad aplicada es media; el 7,8% demuestra un liderazgo ético regular y una creatividad aplicada baja; el 11,5 % evidencia un liderazgo ético bueno y una creatividad aplicada media; y el 3,7 % percibe un liderazgo ético bueno y una creatividad aplicada alta.

Respecto a la hipótesis general y a las hipótesis específicas, el resultado es que existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad. A mayor nivel de liderazgo ético mayor será el desarrollo de la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

Este hallazgo confirma que el desarrollo de las virtudes, valores y principios, propicia el desarrollo creativo centrado en lo verbal, visomotora y aplicada (Alvira, 2012, p.15); el liderazgo ético y la creatividad son la base fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Gracias al liderazgo ético las personas son maduras, serenas, responsables y tienen visión de futuro. Este hace aprender a razonar amando y a amar razonando. Parece difícil compaginar estas dos dimensiones de la naturaleza humana, pero no es tan difícil como parece a simple vista.

Lo que ocurre es que esta forma de ver y de experimentar las cosas humanas no ha sido todavía asimilado en los sistemas educativos y culturales. La creación de esa nueva cultura de la razón amorosa y del amor razonable es un reto de las nuevas juventudes frente al engaño institucionalizado de la posverdad imperante.

### **Hipótesis general**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva según rho de Spearman = 0,727 entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad*. A mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

### **La primera hipótesis específica**

Los resultados señalan que existe una relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana. Asimismo los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva según rho de Spearman = 0,719 entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad verbal*. Esto indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. En cuanto a la significancia de  $p=0,000$ , se muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad verbal se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales de Lima metropolitana.

Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala que:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

La conducta del líder ético interviene en el proceso creativo verbal. El examinado debía escribir un cuento con estructura (inicio, nudo y desenlace), que incluyera seis palabras presentadas, en un tiempo límite de cinco minutos, cuando se tiene que tomar decisiones, cuando se dan debates, cuando surge conflictos o cuando se rompa la sinergia (López, 2010, p.56). La creatividad del líder ético hace que existan salidas adecuadas y correctas para que no afecte a nadie. La palabra, diálogo, consenso la educación es la vinculación de los saberes con la sociedad a través de la palabra. La cultura y la educación combaten la miseria e injusticia. Educar por la palabra es vida y nos hace vivir. Se transmiten conocimiento y patrimonio. La educación cuida: el lenguaje, hablar, criticar, dudar, cuestionar, actuar, asociarse, solidarizarse en tiempos difíciles: nuestro decir es un modo de hacer.

### **La segunda hipótesis específica señala.**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva según rho de Spearman = 0,776 entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad visomotora*. Ello indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. En cuanto a la significancia de  $p=0,006$ , se muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad visomotora se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales en Lima metropolitana.

Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala que:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

El liderazgo ético se caracteriza por saber escuchar, ser humilde, la predisposición a lo mental y a la creatividad, aprender de manera continua, irradiar energía positiva, creer en las personas, llevar una vida equilibrada (Woodworth, 2009, p.250). Y guarda esa relación con la creatividad visomotora, en la que se le presenta al examinado una serie de trazos, tales como

círculos, curvas y líneas, con los cuales se le da la instrucción de realizar un dibujo en un máximo de tres minutos.

### **Referente a la tercera hipótesis específica.**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación positiva según rho de Spearman = 0,735 entre las variables *liderazgo ético* y *la creatividad aplicada*. Esto indica que la relación entre las variables es positiva y tiene un nivel de correlación alta. En cuanto a la significancia de  $p=0,000$ , se muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad aplicada se desarrollará en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos I.E. parroquiales de Lima metropolitana.

Se interpreta como una alta correlación positiva, según Bisquerra (2009), quien señala que:

De 0,00 a 0,20 Correlación prácticamente nula

De 0,21 a 0,40 Correlación baja

De 0,41 a 0,70 Correlación moderada

De 0,71 a 0,90 Correlación alta

De 0,91 a 1,00 Correlación muy alta

El liderazgo ético y la creatividad aplicada, dividida en dos partes I y II, en el que se le presentan al sujeto dos imágenes; en la primera parte una cuerda y en la segunda, una sábana, el sujeto debe dar todos los usos posibles de estos objetos en un límite de tiempo de dos minutos. La inteligencia y la creatividad guardan relación; de manera especial, proponen una serie de recursos prácticos, se reinventan en tiempos difíciles, se aprenden a conectar con los demás, se desafían los convencionalismos, se dedican tiempo para pensar y trabajan con motivación (López, 2007, p.56)

En cada uno de estos apartados, desde el liderazgo ético: virtudes, valores y principios y desde la creatividad, se midieron las variables de *fluidez*, que consiste en "la fertilidad de ideas o respuestas generadas ante una situación" (García et al., 2009, p. 11), *la flexibilidad*, entendida como la habilidad de "adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar una nueva táctica para llegar a una solución" (p. 11) y *la originalidad*, referida a la "aptitud o disposición para producir de

forma poco usual respuestas raras, remotas, ingeniosas o novedosas" (Guilford, citado por García et al., 2009, p. 11).

Efectivamente, el liderazgo ético centrado en virtudes, valores y principios y la creatividad cuyas dimensiones centrado en lo verbal, visomotora y aplicada concerniente a la fluidez, flexibilidad y originalidad guardan una relación significativa en esta investigación. Respecto al liderazgo ético, en su capacidad de influir en los demás, deben estar presentes las virtudes, que con disposición habitual y firme de hacer el bien, acompañadas por la fuerza que lo lleve a la excelencia, a la perfección, a ser capaz, de manera estable, de hacer algo bueno mediante el obrar personal, sea fuerte, capaz de algo, valerse por sí mismo, tiene que ver con las creencias, brota del corazón y ahí está la voluntad, siendo el acto supremo el amor; por lo tanto, está en relación al bien. Los valores, como ideal deseable, que se incorporan a su vida y no se quedan en la aspiración, son realizables y prácticos, estos, como ideal, se ubican en la inteligencia y su papel es la verdad. Por eso, tienen que ver con las convicciones y los principios, que vienen a ser las líneas rectoras que controlan los actos, gobiernan la conducta, son un obrar universal, independientes de la cultura, raza, religión, etc. Estos fomentan a un cambio de actitudes o transformación del comportamiento, tener un buen carácter, de cuidarse y cuidar a los demás, invitándonos a cooperar en reciprocidad, siendo libres en las acciones sin perjudicar a nadie, reconociendo y defendiendo la dignidad de la persona desde una educación de la excelencia hacia una democracia auténtica para una vida feliz y justa. Por otro lado, la creatividad implica la capacidad de engendrar, producir algo nuevo, lograr algo novedoso, importante y ventajoso; resolviendo problemas, reconociendo que todos son creativos con diferentes estilos. En estos tiempos "*todos*" apuntan a ser creativos, se consideran mentes brillantes; sin embargo, su desarrollo y su uso, en muchos casos, se encamina a hacer el mal.

Importante es destacar que el liderazgo ético y la creatividad guardan relación directa porque ambos tienen que ver con la persona, quien posee inteligencia, voluntad y libertad. Además, implica usar la razón y ser razonable, esa es la cuestión; pero también este es el problema. El hombre está dotado de inteligencia, intelecto, razón; pero hay que saber ¿en qué consiste?, ¿cómo funciona? Y ¿Por qué?, esto a través de la distinción, entre una persona adulta razonable y otra insensata o irresponsable, por no usarla o usarla de forma incorrecta o perversa. En la historia de la humanidad, se ha fallado, en cuanto al uso de la razón y se ha

actuado movido por la fuerza bruta de los instintos primarios y de los sentimientos que de ellos se derivan.

El liderazgo ético es estimular la inteligencia o llegar a tener una inteligencia rigurosa para usar la razón y ser razonable. Porque llevar una vida feliz no basta con sentir, hay que motivar los sentimientos y las emociones con el pensamiento. El ser humano tiene una interioridad y una exterioridad, todos esos aspectos son humanos y magníficos; por eso, no se puede priorizar a uno de ellos, se debe armonizar la razón y los sentimientos.

El pensar y el obrar se retroalimentan permanentemente, a veces, la inteligencia conduce a la voluntad; y, en otras, la voluntad, a la inteligencia. Lo importante es que haya una constante retroalimentación, un razonamiento que dirija, saludablemente, los pensamientos correctamente. No obstante, no basta con razonar bien, a las buenas razones hay que añadirles el amor. Claro que se puede vivir en este mundo sin usar la razón o usándola incorrectamente. Igualmente se puede vivir sin amor, incluso, maltratando y odiando a nuestros semejantes. Por desgracia mucha gente ha vivido y vive así. Pero es prácticamente imposible ser felices y vivir esperanzados al margen del buen uso de la razón y del amor bien entendido. En educación, se hace mirando el futuro para así hacer un mejor país, educar de la mejor y con la buena voluntad.

La ética no pretende cambiar la vida, sino que esa vida sea vivida con deliberación y con reflexión. Recuerda la apología de Sócrates: **“una vida que no se examina y no reflexiona no merece la pena vivirse”**, luego se recoge en Hegel, quien dice: **“Pensar la vida”**. Todos, de alguna manera, saben lo que es la vida, las condicionantes, las miserias, las imposiciones que tiene, lo que se necesita comer para sobrevivir, reproducirse, etc. La ética ayuda a pensar en la vida, pensar lo irremediable que es. La mayoría de preguntas que se hace el individuo sobre ella es instrumental, para un fin. La ética se pregunta de lo que somos, de lo que queremos, de lo que proyectamos.

La ética se pregunta sobre el actuar de la vida con la propia libertad y la obligación de elegir. Los humanos están proyectados a cambiar. La ética es una reflexión sobre la libertad de cada uno, la que obliga a elegir lo que otros seres no tienen, hace reflexionar sobre las propias elecciones. No admite aplazamientos. Es decir, que no es admisible el hecho de afirmar que se será alguien ético a partir de una determinada fecha. La creatividad permite estar en una

dinamicidad autoconsciente de la inteligencia. En otras palabras, en actividad permanente si esta está acompañada con la ética. Se tiene personas buenas, sabias y felices.

La educación es clave, ella debe ayudar a investigar, dando respuesta a los problemas. Un buen maestro tiene que saber preguntar. La creatividad da la capacidad de no quedarse, sino de salir adelante, tener la capacidad de dar respuesta. Es necesaria una institución educativa donde forme líderes éticos y creativos con capacidad de usar la razón y ser razonables.

Finalmente, los estudiantes de las instituciones de estudio deben comprender que deben ser educados con virtudes, valores y principios, siendo racionales para pensar y creativos con responsabilidad, que por razones conocidas en tiempos actuales se han sacado cursos o áreas que inciden directamente en la ética, la moral y la filosofía. También, que hay elementos donde las personas cambian o asumen un comportamiento que no es el correcto, por ejemplo áreas como *el poder*, hay que tenerle miedo al poder a este su fin es el servicio; sino se abusa de él; *el dinero* es una disyuntiva, al crearse necesidades se va necesitando más, se debe tener lo suficiente para cubrir las necesidades básicas; *el respeto*, cada persona merece ser respetada porque tiene una dignidad y es hijo de Dios.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE UN PLAN DE INNOVACIÓN DE LIDERAZGO ÉTICO Y CREATIVIDAD

#### 6.1. Fundamentos y características de la propuesta

Para el sustento del presente plan de innovación respecto al liderazgo ético y la creatividad, esencialmente para su elaboración, se han tomado en cuenta los aspectos desarrollados que están relacionados con el marco teórico sobre el liderazgo ético y la creatividad.

Los educadores deben saber desarrollar sus capacidades y sus fortalezas.

Lo primero que se debe hacer es responder las siguientes preguntas:

• ¿Por qué necesita un estudiante de secundaria un plan para construir liderazgo ético?

• ¿Cuándo desarrollar un plan para construir liderazgo ético?

• ¿Cuándo desarrollar un plan para construir liderazgo ético?

En el trabajo de mejorar las comunidades educativas, el liderazgo ético es el principal recurso. Es como motor que tira del tren en la construcción de un mundo mejor.

Los líderes profesionales deben hacer que las cosas sucedan. Los líderes son quienes:

- Tienen la visión
- Toman la iniciativa
- Influyen en las personas
- Hacen las propuestas
- Organizan la logística
- Resuelven los problemas
- Hacen seguimientos
- Y sobre todo: asumen la responsabilidad.



### ¿Por qué?

El maestro en el estudiante tiene un rol fundamental de líder: en su estudio, en su vida, donde trabaja, en la administración pública e incluso en otros entornos no tan vinculados a lo laboral. Es solamente una lista de los objetivos del desarrollo del liderazgo, los que se mencionan en la parte inferior, con un calendario de plazos.

### ¿Cuándo?

Se puede sentir que no se tiene tiempo para pensar sobre el desarrollo de líderes. Puede parecer imposible dar un paso hacia atrás de las crisis que se enfrenta minuto a minuto con el fin de reflexionar sobre algo que suena como algo extra. Sin embargo, tomarse el tiempo para reflexionar sobre el liderazgo puede ser la clave para ayudar a prevenir muchas crisis, el cual es tiempo bien pensado. El desarrollo del liderazgo ético es un proyecto en curso. Todas las personas, sin importar mucho lo que ellos ya saben o cuán bien ellos actúan como líderes, necesitan continuar aprendiendo y creciendo con la finalidad de satisfacer los crecientes desafíos que les rodean.

### ¿Cómo?

Como sueño de tu propia vida, de tu familia, de tu profesión en el tu institución educativa con el equipo de liderazgo:

Establezca los objetivos del liderazgo para su grupo u institución:

Para comenzar, piense en el grupo que tienes ahora mismo y compárelo con lo que visualizas como tu equipo de liderazgo ideal.

¿Cuáles son las fortalezas de tu grupo, y cómo ellas encajan en tu visión?

¿Cuáles son sus dificultades?

Al comparar tu visión con la realidad de tu grupo, puedes decidir las áreas en las cuales tu grupo como un todo, puede utilizar el desarrollo del liderazgo.

¿Necesitan las personas aumentar sus conocimientos sobre la diversidad?

¿Necesitan ellos ayuda para trabajar juntos como equipo?

Para ello existen métodos que podemos utilizar:



Establezca metas de desarrollo de liderazgo para los individuos.

Espere que las personas actúen como líderes.

Invierta en cada persona.

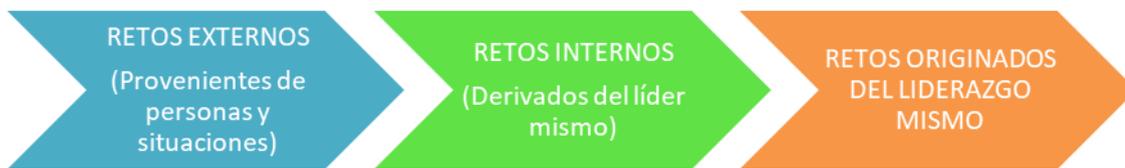
Escriba un plan de liderazgo individual.

## **6.2. Reconocer los retos del liderazgo y la creatividad**

El liderazgo presenta desafíos para las habilidades del líder y para él mismo como persona. Las cosas cambian, el cambio trae nuevos retos y no puede hacer que eso se detenga. La forma en que el líder maneje esos desafíos definirá su rol y ello tiene mucho que ver con cuán efectivo puede ser. Algunos desafíos vienen en forma de personas o problemas para alcanzar una meta. Cada líder debe enfrentarlos y aprender a lidiar con ellos de alguna manera.

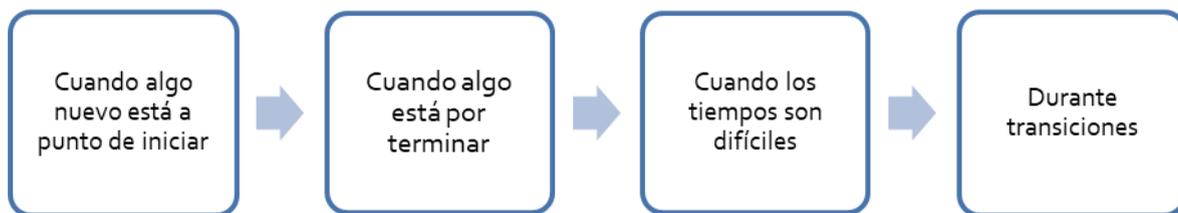
Un reto es una invitación para subir a otro nivel, para probarse a sí mismo mejorando en el proceso, para demostrar que se puede lograr algo que parece difícil o, incluso, imposible.

Los desafíos del liderazgo son realmente de tres tipos:

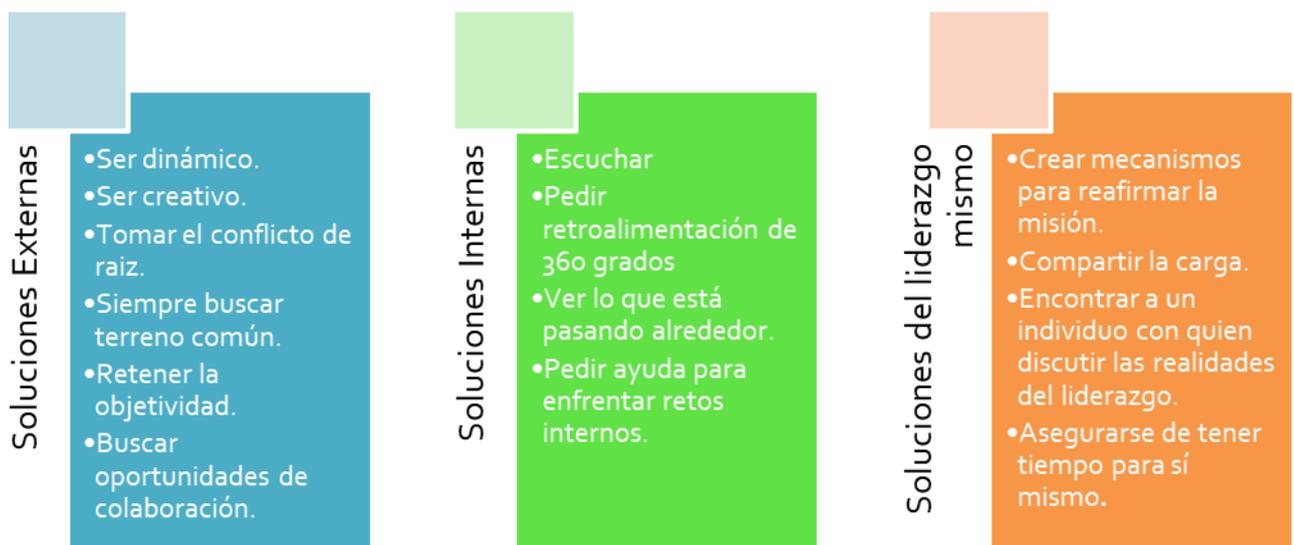


El liderazgo es generalmente más difícil cuando la situación está cambiando o está inestable. Cuando a un grupo popular le está yendo bien, casi nadie nota lo que el director hace; pero cuando algo inesperado ocurre, todos esperan que él se haga cargo, muchas veces de forma pública.

Algunos momentos particulares de cuándo pueden surgir desafíos son las siguientes:



Como se ha discutido anteriormente, hay retos que provienen de fuentes externas, internas y de las circunstancias del liderazgo. Se examinó cada una de esas categorías y se consideró algunas estrategias para lidiar con ellos.



Como conclusión, se puede deducir que el liderazgo conlleva numerosos retos. Estos se pueden dividir en tres categorías: externos, internos y originados de la circunstancia de ser líder. Sus desafíos con frecuencia surgen en períodos de inestabilidad o cambio, como cuando un programa o período de trabajo está empezando, terminando o, cuando un grupo u organización, está en transición. Así como también, hay estrategias que pueden ayudar a afrontar todos los tipos de retos.

### **Los 7 cimientos de la creatividad**

#### **Cimiento 1: La creatividad está en todas partes, fuera o dentro de la organización.**

La idea de la clase creativa consiste en un conjunto de personas que tienen en común la necesidad de expresar su identidad, su mundo interior y sus ideas. Está conformada por personas a las que les gusta tener espacios para estar solos y también para compartir con gente diversa. Este tipo de personas está en todas partes, en todos los estratos y ámbitos sociales y es necesario tenderles un puente para que puedan aportar con su creatividad.

**La creatividad es una fuente de competitividad clave para una empresa, ¿por qué conformarnos con gestionarla solo dentro de la organización?**

#### **Cimiento 2: Todo comienza con la imaginación de lo mejor que podría ser**

La innovación se nutre de la creatividad y esta de la imaginación. Necesitamos generar acciones que provoquen la inspiración, para despertar nuestra imaginación.

Tenemos que permitirnos soñar un ideal, y rodearlo de todas las ideas que se nos ocurran, darles vueltas, contemplarlas desde distintos puntos de vista, ampliarlas, improvisar, pensar en posibilidades imposibles, hacer combinaciones, conexiones, salirnos de la caja.

Para ello es necesario dar libertad, provocar un espíritu de juego y disfrute, ambientes distendidos y relajados que hagan aflorar el talento que muchas veces se oculta tras el qué dirán, el no sé, el no vale.

#### **Cimiento 3: La creatividad también se aprende**

Ser creativo no es solo cuestión de inspiración, también hace falta desarrollar habilidades, investigar recursos, invertir horas de práctica, realizar procesos continuos de evaluación

crítica. Pero todo esto se puede aprender y desarrollar, con ello estaremos potenciando nuestra capacidad creativa y llevándola hasta límites insospechados. Existen muchas metodologías, herramientas y técnicas (visual thinking, Lego Serious Play, relatos etnográficos, experiencias del cliente y del empleado, gamificación, el proceso creativo de Walt Disney) que se pueden trabajar en las empresas de una forma ágil y divertida, que generan aprendizajes muy significativos, mejoran el clima laboral y fomentan una cultura de la creatividad.

Se trata de agregar valor a cada idea con el punto de vista o las ideas de los demás, de construir sobre ellas, de recibir con consideración y aprecio todo lo que el resto de nuestros compañeros aporten.

Cada etapa en la historia de la humanidad ha requerido distintos tipos de líderes. En buena parte de ella, han sido los líderes militares los agentes de cambio (como Alejandro Magno, Carlomagno y Winston Churchill); pero también los ha habido espirituales (como Jesucristo, Mahoma y Buda), intelectuales (como Aristóteles y Friederich Nietzsche) y empresariales o tecnológicos (como Henry Ford, Steve Jobs y John D. Rockefeller).

#### **Cimiento 4: La diversidad potencial la creatividad**

Las mejores ideas y propuestas surgen de equipos y grupos formados por personas muy diferentes: en su forma de pensar, en sus valores, en su forma de expresarse, en sus hobbies, en su edad, en sus estudios y experiencia, por el sexo, el origen cultural y otros factores.

La diversidad provoca la conciencia plena, pues genera experiencias amplias y variadas que pueden revelar la importancia de cierta información o ciertos aspectos de la misma, que de otra manera parecerían irrelevantes. (Ellen Langer)

Por tanto, practiquemos en las empresas una divergencia consciente, e incorporemos a los procesos de creación, decisión y trabajo, elementos y personas divergentes. Personas que analicen los problemas desde distintas perspectivas, que aporten otra mirada, personas poco convencionales, transgresoras y revolucionarias, que remuevan los cimientos, los pilares, los principios y los supuestos establecidos, que desarticulen los esquemas conocidos, que abran nuevos caminos hacia lo original y lo insólito.



### **Cimiento 5: A la creatividad le encanta crear comunidad**

El espíritu comunitario genera colaboración que es la base de los procesos creativos. La colaboración exige interacción mutua en el mismo tiempo y espacio, encuentros habituales, compartir, intercambiar, practicar el trueque de ideas. Es necesario que las personas trabajen juntas, que los procesos de trabajo sean compartidos. La interacción social crea y construye conocimiento, engrandece el trabajo y multiplica el valor de los resultados.

La comunidad también responde a la necesidad humana de encuentro social y creación de sentido a través del vínculo con otros. La pertenencia y participación en una comunidad satisface nuestras necesidades de seguridad, pertenencia, reconocimiento y aprecio, todo ello

es el paso previo

necesario para poder

hablar de

autorrealización,

Las ideas creativas no surgen de la nada, ni cuando queremos, requieren de un proceso que a veces es largo y que consume mucho tiempo.

Las personas creativas necesitan movimiento, salen y entran para buscar y traer, para polinizar la vida de ideas. Están en sitios muy diferentes, pero nunca se quedan mucho en el mismo. A veces necesitan soledad y otras comunidades, unas veces caos y otras estructura y proceso. Por eso las organizaciones deben proveerles de la flexibilidad necesaria para aprovechar al máximo sus capacidades.

creatividad y desarrollo del talento.

### **Cimiento 6: La creatividad necesita libertad y tenerle paciencia**

Todos conocemos prácticas como las de Google, que dan a los empleados un tiempo discrecional para que trabajen con sus ideas. Durante ese tiempo se les permite trabajar en cualquier cosa que les interese, porque es precisamente en esos momentos de desconexión del trabajo habitual, cuando te involucras en actividades que son relevantes para ti, cuando surgen las mejores ideas. Desde 2005, el 5 % de todos los productos que ha lanzado Google fueron desarrollados en ese 20 % del tiempo discrecional.

La clave de los bancos del tiempo para la creatividad está en que no tengan horarios, que los trabajadores puedan usarlos libremente, en cualquier día y a cualquier hora, y que no se exija un resultado concreto o un objetivo.

**A la creatividad no le sienta bien que le digan cuándo y qué tiene que crear**

Crear e innovar implica probar, experimentar, ensayar, y equivocarse en ciertos momentos, incluso tener que volver atrás y comenzar de nuevo. Esto requiere paciencia y tener una cultura que de libertad para equivocarse sin que existan represalias, ni juicios. Que sería de la vida de muchas empresas, consultores y facilitadores si alguien no hubiera fallado al intentar fabricar un pegamento fuerte, del que luego surgió el post it.

### **Cimiento 7: La clave creativa es inquieta y necesita flexibilidad**

Los horarios flexibles, la posibilidad que ofrecen las nuevas tecnologías de convertir cualquier lugar en un espacio idóneo para trabajar, las oficinas que cuentan con espacios de coworking abiertos, y también otros más privados donde poder trabajar solos, aportan la flexibilidad que demanda la clase creativa.

Olvidémonos de los departamentos creativos, los laboratorios de innovación, deshagámonos de los guetos creativos, porque no sólo constriñen y limitan la creatividad, sino que la convierten en algo místico, exclusivo, reservado sólo a unos pocos. Esto acaba provocando un sentimiento de ajenidad y rechazo en el resto de la organización, y cargándose el sentimiento de comunidad que es tan importante para fomentar una cultura creativa.

**La creatividad debe ser un proceso tan cotidiano y transversal en una organización como lo es el trabajo administrativo.**

### **6.3. Mantener el liderazgo ético**

En el siglo XXI -época que muchos expertos consideran como “postmoderna”-, los líderes que requieren tanto los países como las organizaciones son los éticos. Aquellos que inspiran a la gente a actuar correctamente y obtener resultados extraordinarios. Son los dirigentes que guían con el ejemplo y logran conseguir tanto la confianza como el compromiso de sus seguidores.

Un líder ético es justo y recompensa correctamente a sus seguidores. No tiene favoritismos, ni se deja llevar por aspectos físicos como el dinero y las adulaciones. Además, es alguien que está preocupado por el desarrollo de su equipo, por lo que les brinda oportunidades para mejorar su salud, cultivar relaciones afectivas (cumpliendo con los horarios establecidos y favoreciendo la diversión en la oficina) y aumentar sus conocimientos y aptitudes, por medio de capacitaciones y clases.

## ¿Cómo mantener la ética en educación?

El educador debe ser ante todo un profesional capaz de crear, proyectar y construir espacios de humanización y socialización en línea de la formación integral.

Código de ética del Maestro

El Código de Ética Profesional del maestro, se constituye en un conjunto de preceptos y normas que servirán para orientar y asegurar en el ejercicio profesional:

Una conducta honesta y digna.

Una práctica correcta y de calidad.

El presente Código de Ética contiene las normas y procedimientos generales y específicos destinados a regular en el campo de la Ética, la actividad profesional del maestro y el comportamiento que debe observar en sus relaciones con sus colegas, estudiantes, con el Colegio, con las instituciones públicas y privadas, y en sus relaciones contractuales. Las normas de este código no implican la negación de otras no expresadas.



A partir de la relación y análisis del liderazgo ético y la creatividad en dos instituciones educativas parroquiales en lima metropolitana, se ve por conveniente proponer algunas ideas y estrategias que pueden contribuir a mantener las fortalezas, a cubrir las carencias, a superar las limitaciones y a corregir las contradicciones de la relación entre liderazgo ético y la creatividad.

## 6.4. Plan de innovación de liderazgo ético y creatividad

### I. DATOS GENERALES

1.1 UGEL	:	.....
1.2 I.E.P	:	“.....”
1.3 DIRECTOR/A	:	.....
1.4 SUB DIRECTOR/A	:	.....
1.5 NIVEL	:	.....
1.6 RESPONSABLE	:	.....
1.7. ÁREAS	:	Ciudadanía, Familiar, Religión, CCSS

### II. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad un líder ético-creador tiene la obligación, ante entornos que están en constante cambio, de generar las condiciones óptimas para que la organización en la que labora y los miembros de ella, sean capaces de identificarse y ser responsables con las metas compartidas y el compromiso de alcanzarlas todas sin perder sus virtudes, valores y principios.

Es decir se trata de tener una visión clara del futuro y de ir mucho más allá de una competencia.

Los líderes éticos deben crear un futuro más humano, prometedor de una cultura de paz, generen entusiasmo por llevar una vida plena y con espíritu de servicio. Es por ello que un líder ético se debe orientar y solucionar grandes necesidades:

Un profesional con virtudes, valores y principios

Un profesional que se adapte y de respuestas sólidas a las diferentes situaciones y necesidades cambiantes

Debe además fomentar las relaciones del grupo humano, porque esto marcará el futuro de la organización u espacio donde se realiza.

Todo ello nos lleva a pensar que no es solamente importante el análisis teórico del comportamiento de un líder ético, sino que además es tarea de todos aspirar a despertar el proyecto de liderazgo que cada uno lleva dentro.

Surge como respuesta a la necesidad de proponer elementos conceptuales y de análisis que permitan al estudiante, profesor, guía espiritual o catequista, dirigente de la comunidad o padre de familia asumir actitudes de conocimiento y práctica del liderazgo ético y la creatividad. Además, al finalizar el taller se sugiere formar una pequeña organización para el conocimiento y práctica del liderazgo ético y la creatividad en la institución o comunidad de estudios que vele por la continuidad del objetivo.

### **III. OBJETIVOS**

Promover el conocimiento y la práctica del liderazgo ético y la creatividad

Los estudiantes demostrarán conocimiento y práctica del liderazgo ético y la creatividad en el pensar, uso de la comunicación verbal y en el actuar.

Los estudiantes adquirirán conocimientos y competencias de investigación respecto al liderazgo.

Los estudiantes conocerán las virtudes, valores y principios éticos y la originalidad, flexibilidad y solución de problemas a la hora de tomar sus decisiones

#### IV. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE INNOVACIÓN

Actividad	Capacidad	Sugerencia metodológica	Recurso	Indicador de evaluación
El liderazgo ético	Conceptualiza desde el conocimiento humano universal el uso de la razón y el ser razonable	A partir de casos, situaciones cotidianas el estudiante reconozca el valor del liderazgo ético y elabora una exposición al respecto	Fichas con información sobre el liderazgo ético	Identificar las características principales del liderazgo ético y lo plasma en un papelógrafo con creatividad
Las virtudes	Reconoce la fuerza, la excelencia hacia el bien	A través de reflexiones de los clásicos griegos y cristianos los estudiantes identifiquen ser virtuoso y llevar una vida virtuosa, se hacen las siguientes preguntas ¿Qué Con las virtudes? ¿En qué contribuye a la vida? ¿Cómo es llevando una vida con virtudes? ¿Por qué los griegos, cristianos y el pensamiento humano universal se preocuparon por las virtudes?	Material sobre las virtudes cristianas y humanas	Reconocer el ser persona de bien desde los clásicos de la historia y luego plasmarlo en un organizador visual
Los Valores	Practica actitudes que direccionen la conducta humana	En base al análisis de la realidad a los estudiantes se les presenta: dilemas, casos de que sucede día a día, se les pide que identifiquen cosas concretas en relación a los	Fichas con casos, dilemas, noticias	Valorar a través de casos, situaciones concretas que los valores justifica nuestra conducta

		valores y luego presenten en base a artículos, relatos, ensayos, organizadores visuales, historitas lo que implica llevar una vida con valores.		y lo expresa en una exposición
Los principios	Reconoce que los principios son las líneas rectoras que creemos y defendemos en nuestro actuar	Los estudiantes observan un video sobre los principios éticos, luego se forman grupos para desarrollar las preguntas. Después elaboran mapas mentales, mapas mentales o infografías como parte de sus respuestas al tema.	Videos, noticas, fichas con temas sobre el actuar del ser humano	Explicar a través de ejemplos en un papelógrafo en una exposición lo que implica actuar según principios
La creatividad	Promueve el desarrollo de una inteligencia dinámica – activa	Se les presenta diversas estrategias como: fotomontajes, lecturas gráficas, lecturas creativas, guiones gráficos, música, etc. El fin es que activen su imaginación y expresen lo que sientan en actividades varias.	Fichas varias con lecturas, gráficas, guiones	Fomenta el desarrollo de la creatividad a través de manualidades
La originalidad	Contribuye al desarrollo de la originalidad por medio de la exigencia de respuestas a las situaciones que se le presente	Se les presenta diversos textos, relatos, casos, anécdotas, etc. Sobre el ser sensibles antes los demás. Se les pide que con estilo libre elaboren temas que generen novedad ante el ser sensible hacia los demás.	Material con relatos, textos, anécdotas	Reunir materiales o conocimientos existentes, para producir elementos nuevos en un artículo sobre la sensibilidad

La flexibilidad	Desarrolla estrategias para soltar la mente y tener una mente ágil	Se les presenta diferentes imágenes, objetos, signos, símbolos, etc que puedan armar lo que crean conveniente, luego socializan lo que han creado dándoles explicaciones desde su imaginación y creatividad	Material con imágenes, objetos, signos varios	Explicar con ejemplos en una exposición y vía esquemas creativos lo que implica tener un pensamiento flexible
Solución de problemas	Busca las mejores alternativas e identifica la mejor respuesta a un problema	Se presenta diversos ejercicios que lleven a pensar y resolver situaciones. No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos	Ficha con ejercicios prácticos	Resolver situaciones problemáticas vía casos de la realidad y lo expresa en una exposición de clase
Fluidez	Es capaz de generar múltiples respuestas a un problema	El aprendizaje puede ser a partir de una visita a una feria de animales, se les pregunta lo siguiente: ¿Qué vieron en la feria? ¿Qué animales vieron? ¿Cuántos vacas? ¿Cuántas ovejas? ¿Cuántas alpacas? ¿Cuántos conejos? ¿Cuántas patas habrían en 6 patas? ¿Cuántos animales habrían entre alpacas y vacas? ¿Cuántas orejas habría entre conejos, vacas, alpacas, ovejas?	Material Guía de la visita	Hacer surgir todas las ideas posibles y los plasma en un artículo de opinión

## V. EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Sesiones y fichas guías

*“Desde los sentimientos y actitudes de Jesús, educamos para ser líderes creativos”*

SESIÓN DE APRENDIZAJE/ Taller N° 1

2018

### I.DATOS GENERALES:

- 1.1. Institución Educativa :  
 1.2. ÁREA : Ciudadanía- Familiar- CCSS- **Religión**  
 1.3. GRADO Y SECCIÓN : 1º y 5º  
 1.4. DURACIÓN : 2 h pedagógicas:  
 1.5. PROFESOR/A :  
 1.6. Tema : Las virtudes

### II.TÍTULO DE LA SESIÓN: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

### III.PROPOSITO DE APRENDIZAJES:

- Identifica el propósito, contenido, importancia de las virtudes.

COMPETENCIA	CAPACIDADES	CAMPO TEMÁTICO	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Afirma su identidad como persona humana, amada por DIOS, digna, libre y trascendente, comprendiendo la doctrina de su propia religión, abierto al dialogo con las que le son más cercanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagan y organiza información sobre el ser bueno</li> <li>Desarrolla habilidades para el desarrollo virtuoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breve descripción sobre el tema</li> <li>Análisis de la realidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica el propósito, el aporte de las virtudes</li> <li>Valora las virtudes en el ejercicio de sus liderazgo</li> </ul>	Registro Auxiliar
VALORES	ACTITUDES			
RESPETO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa y deja que se expresen libremente</li> <li>Trabaja en equipo</li> <li>Concerta y concilia para el Bien común</li> <li>Cuida y valora su entorno</li> </ul>			
JUSTICIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconoce sus necesidades alimenticias y hábitos inadecuados</li> <li>Cuida su salud personal y colectiva ante la cultura alienante</li> <li>Es objetivo y crítico ante la realidad.</li> </ul>			

EJE	PRODUCTOS Y/O PRÁCTICA TRANSFORMADORA
DIGNIDAD Y DEFENSA DE LA VIDA	✓ Afiches con lemas de personas virtuosas

PROCESOS PEDAGÓGICOS	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	Recursos	TIE
INICIO Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>El docente saluda y se presenta, pide a los estudiantes que sigan la siguiente consigna al compañero de la derecha pregúntale su nombre y qué cualidad tiene, asimismo tu compañero te realizara la misma pregunta. Luego en pares presentan a su compañero diciendo: MI COMPAÑERO...ELIAS RESPONSABLE...ROSA PUNTUAL...</li> <li>Luego se registra su asistencia</li> </ul>		15
Recojo de Saberes Previos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguidamente el docente les realiza las siguientes preguntas: ¿qué es ser persona? ¿será importante ser bueno? ¿Por qué? ¿Cómo te gustaría ser bueno? ¿Qué son las virtudes? ¿Para qué nos sirven?, sus respuestas son anotadas en cuartillas y pegadas en la pizarra para compartirlas y encontrar las semejanzas entre las respuestas. Para ello se pide a dos estudiantes que agrupen las respuestas de acuerdo a las coincidencias.</li> </ul>	Cuartillas plumones	15

Conflicto cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidamente se les pregunta ¿qué hubiera pasado si no se reflexionara sobre el ser bueno a lo largo de la historia? ¿Qué es ser líder virtuoso? sus respuestas son anotadas en la pizarra y comentadas.</li> </ul>		10
<b>DESARROLLO</b> Procesamiento de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les reparte una ficha guía: <b>Las virtudes, disposiciones firmes al bien</b></li> <li>• El docente explica la importancia de las virtudes, precisa su relación con la vida, así como la importancia de ella para el avance de la Humanidad.</li> <li>• Se organiza en equipos de 4 a 5 personas y se va desarrollando la ficha guía</li> <li>• El docente entrega cuartillas y pide a los estudiantes que escriban las ideas o frases más importantes respecto a las virtudes, sus clases de las mismas y se va colocando en la pizarra</li> <li>• Dos estudiantes clasifican las ideas según la virtud a la que pertenece</li> <li>• Asimismo, otros dos estudiantes los organizan de acuerdo a la posibilidad de hacernos mejores</li> <li>• Al tema elegido, las virtudes, se termina elaborando un panel creativo. ¿cómo ser líder virtuoso?</li> </ul>	Cuadernos pizarra	35
<b>CIERRE</b> Metacognición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para finalizar la sesión se les pregunta si todo lo analizado hoy es importante? ¿por qué? ¿para qué nos sirve lo realizado hoy?</li> </ul>	Pizarra plumones	15
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tomará en cuenta la participación activa de los estudiantes.</li> </ul>	Registro auxiliar	

### III. SECUENCIA DIDÁCTICA

IV. TAREA A TRABAJAR EN CASA: se pide que traer información sobre los valores

### VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Del Estudiante	Del profesor
Fichas elaboradas por el profesor o módulo	Texto base del grado.
La Biblia	La Biblia.
El catecismo de la Iglesia	Documentos de la Iglesia.
Otros	Pensamiento humano universal

**I.DATOS GENERALES:**

- 1.1. Institución Educativa : \_\_\_\_\_
- 1.2. ÁREA : Ciudadanía- Familiar- CCSS- Religión
- 1.3. GRADO Y SECCIÓN : 1º y 5º
- 1.4. DURACIÓN : 2 h pedagógicas:
- 1.5. PROFESOR/A : \_\_\_\_\_
- 1.6. Tema : Los valores /La Justicia

**II.TÍTULO DE LA SESIÓN: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA**

**III.PROPÓSITO DE APRENDIZAJES:**

- Identifica la importancia y la práctica de la justicia.

COMPETENCIA	CAPACIDADES	CAMPO TEMÁTICO	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma su identidad como persona humana, amada por DIOS, digna, libre y trascendente, comprendiendo la doctrina de su propia religión, abierto al dialogo con las que le son más cercanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigan casos en que se cumple la justicia</li> <li>• Desarrolla ideas claras sobre el vivir en la justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación general de los valores</li> <li>• El valor de la justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la importancia de los valores en su ser líder</li> <li>• Evalúa actitudes que contribuye a practicar la justicia</li> </ul>	Registro Auxiliar
VALORES	ACTITUDES			
RESPECTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa y deja que se expresen libremente</li> <li>• Trabaja en equipo</li> <li>• Concerta y concilia para el Bien común</li> <li>• Cuida y valora su entorno</li> </ul>			
JUSTICIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce sus necesidades alimenticias y hábitos inadecuados</li> <li>• Cuida su salud personal y colectiva ante la cultura alienante</li> <li>• Es objetivo y crítico ante la realidad.</li> </ul>			

EJE	PRODUCTOS Y/O PRÁCTICA TRANSFORMADORA
DIGNIDAD Y DEFENSA DE LA VIDA	✓ Afiches con casos de injusticia

PROCESOS PEDAGÓGICOS	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	Recursos	TIE
INICIO Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente saluda y se presenta, luego se registra su asistencia</li> <li>• En la pizarra se pegan láminas sobre casos de lo que se está viviendo en relación a la justicia: Corrupción, mafias, trata de personas, evasión de impuestos, incumplimiento de tareas, etc</li> <li>• A continuación se les pregunta ¿Qué observan en la pizarra? ¿con cuáles nos identificamos? ¿Por qué? ¿Qué consecuencias trae?</li> </ul>		15
Recojo de Saberes Previos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidamente el docente les realiza las siguientes preguntas: ¿qué es la justicia? ¿será importante ser justo? ¿Por qué? ¿Cómo te gustaría ser justo? ¿Qué es la justicia? ¿Para qué nos sirve?, sus respuestas son anotadas en cuartillas y pegadas en la pizarra para compartirlas y encontrar las semejanzas entre las respuestas.</li> </ul>	Cuartillas plumones	15
Conflicto cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidamente se les pregunta ¿qué hubiera pasado si en nuestro país se cultivara la justicia? sus respuestas son anotadas en la pizarra y comentadas.</li> </ul>		10

<b>DESARROLLO</b> Procesamiento de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les reparte una ficha guía: <b>el valor de la justicia</b></li> <li>• El docente explica la importancia de la justicia, precisa su relación con la vida, la sociedad.</li> <li>• Se organiza en equipos de 4 a 5 personas y se va desarrollando la ficha guía</li> <li>• El docente entrega cuartillas y pide a los estudiantes que escriban las ideas o frases más importantes respecto a la justicia, que escriba un breve caso si cree conveniente y se va colocando en la pizarra</li> <li>• Dos estudiantes ordenan las ideas claves para su diálogo y discusión</li> <li>• Asimismo, otros dos estudiantes los organizan los casos que hayan escrito</li> <li>• Al tema elegido, la justicia, se termina elaborando un juicio, guiarse por el caso de la ficha</li> </ul>	Cuaderno pizarra	35
<b>CIERRE</b> Metacognición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para finalizar la sesión se les pregunta si todo lo analizado hoy es importante? ¿por qué? ¿para qué nos sirve lo realizado hoy?</li> </ul>	Pizarra plumones	15
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tomará en cuenta la participación activa de los estudiantes.</li> </ul>	Registro auxiliar	

### III. SECUENCIA DIDÁCTICA

IV. TAREA A TRABAJAR EN CASA: se pide que traer información sobre la creatividad

### VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Del estudiante	Del profesor
Fichas elaboradas por el profesor o módulo	Texto base del grado.
La Biblia	La Biblia.
El catecismo de la Iglesia	Documentos de la Iglesia.
Otros	Pensamiento humano universal

**I.DATOS GENERALES:**

- 1.1. Institución Educativa : \_\_\_\_\_
- 1.2. ÁREA : Ciudadanía- Familiar- CCSS- Religión
- 1.3. GRADO Y SECCIÓN : 1º y 5º
- 1.4. DURACIÓN : 2 h pedagógicas:
- 1.5. PROFESOR/A : \_\_\_\_\_
- 1.6. Tema : La Creatividad/ Pensamiento creativo-crítico

**II.TÍTULO DE LA SESIÓN: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA**

**III.PROPÓSITO DE APRENDIZAJES:**

- Identifica la importancia y el desarrollo de la creatividad.

COMPETENCIA	CAPACIDADES	CAMPO TEMÁTICO	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma su identidad como persona humana, amada por DIOS, digna, libre y trascendente, comprendiendo la doctrina de su propia religión, abierto al diálogo con las que le son más cercanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce las veces que ha innovado algo</li> <li>• Practica la creatividad en donde interactúa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creatividad</li> <li>• El pensamiento creativo-Crítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende a la creatividad elemento esencial del liderazgo ético</li> <li>• Valora a la creatividad en su vida</li> </ul>	Registro Auxiliar
VALORES	ACTITUDES			
Amor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca el bien en los demás</li> <li>• Es sensible y sabe convivir</li> <li>• Valora a los demás por lo que son</li> </ul>			
JUSTICIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce sus necesidades alimenticias y hábitos inadecuados</li> <li>• Cuida su salud personal y colectiva ante la cultura alienante</li> <li>• Es objetivo y crítico ante la realidad.</li> </ul>			

EJE	PRODUCTOS Y/O PRÁCTICA TRANSFORMADORA
DIGNIDAD Y DEFENSA DE LA VIDA	✓ Afiches sobre la creatividad para el bien común

PROCESOS PEDAGÓGICOS	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	Recursos	TIE
INICIO Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente saluda y se presenta, luego se registra su asistencia</li> <li>• Se inicia con la dinámica del Aposento. Sentados en un círculo. Un integrante del grupo comienza el juego presentándose de la siguiente forma: <b>Soy ...(Nombre)</b> y quiero que mi aposento sea ocupado por... (nombre de la persona del grupo). A continuación indica cómo quiere que vaya a ocupar su aposento, para eso vendrá (bailando, con la pata coja, sobre uno de sus ayudantes, sentado, volando, etc). Las dos personas que están sentadas a ambos lados de la nombrada, actúan de ayudantes y aquella lo considera necesario. La persona nombrada va a ocupar el sitio de la primera y ésta ocupa el suyo. El objetivo es aprender nombres del grupo, desarrollar la imaginación, estimular el desarrollo físico</li> <li>• A continuación se les pregunta ¿En qué consistió la dinámica? ¿Qué desarrolla la dinámica? ¿Qué enseñanza nos deja?</li> </ul>		15
Recojo de Saberes Previos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidamente el docente les realiza las siguientes preguntas: ¿qué es la creatividad? ¿será importante ser creativo? ¿Por qué? ¿Qué aporta la creatividad en nuestra vida? ¿Para qué nos sirve?, sus respuestas son anotadas en cuartillas y pegadas en la pizarra para compartirlas y encontrar las semejanzas entre las respuestas.</li> </ul>	Cuartillas plumones	15
Conflicto cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidamente se les pregunta ¿Por qué si todos estamos llamados a ser creativos, pero a veces nos valemos de ello para hacer el mal? sus respuestas son anotadas en la pizarra y comentadas.</li> </ul>		10

<b>DESARROLLO</b> Procesamiento de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les reparte una ficha guía: <b>La creatividad y sus clases</b></li> <li>• El docente explica sobre el pensamiento creativo y la creatividad, la importancia en la vida, la sociedad y en la actualidad.</li> <li>• Se les hace reflexionar que el usar la razón o que nuestra mente esté dinámica, siempre debe estar para el bien</li> <li>• Se organiza en equipos de 4 a 5 personas y se va desarrollando la ficha guía</li> <li>• El docente pide que desarrollen los ejercicios sobre anatomía de siluetas y otras que están en la ficha</li> <li>• El docente entrega cuartillas y pide a los estudiantes que escriban las ideas o frases más importantes respecto a la creatividad y estas deben ser ubicadas en la pizarra</li> <li>• Dos estudiantes dibujan siluetas que están en la ficha y la cartilla del ajedrez para ir pegando en donde corresponde las respuestas que han desarrollado de la ficha.</li> <li>• Asimismo, otros dos estudiantes organizan ideas que comenten sus compañeros y sacan reflexiones que la creatividad debe estar relacionado con la ética sino fomentamos el mal</li> <li>• Al tema elegido, la creatividad, se termina elaborando un panel creativo que recoja virtudes, valores y principios</li> </ul>	Cuaderno pizarra	35
<b>CIERRE</b> Metacognición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para finalizar la sesión se les pregunta si todo lo analizado hoy es importante? ¿por qué? ¿para qué nos sirve lo realizado hoy?</li> </ul>	Pizarra plumones	15
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tomará en cuenta la participación activa de los estudiantes.</li> </ul>	Registro auxiliar	

### III. SECUENCIA DIDÁCTICA

IV. TAREA A TRABAJAR EN CASA: se pide que traer información sobre los valores

### VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Del alumno	Del profesor
Fichas elaboradas por el profesor o módulo	Texto base del grado.
La Biblia	La Biblia.
El catecismo de la Iglesia	Documentos de la Iglesia.
Otros	Pensamiento humano universal

LAS VIRTUDES, DISPOSICIONES FIRMES  
AL BIEN

Ficha  
Nº 1

# Actividad+



## Trabajo personal

Leer el hecho de vida, identificar el tema y luego responder a las actividades planteadas.

En una ocasión, en Calcuta, no teníamos azúcar para nuestros niños. Sin saber cómo, un niño de cuatro años había oído decir que la beata Teresa de Calcuta se había quedado sin azúcar. Se fue a su casa y les dijo a sus padres que no comería azúcar durante tres días para dárselo a la beata Teresa. Sus padres lo trajeron a nuestra casa: entre sus manitas tenía una pequeña botella rellena de azúcar, la que no había comido.

Aquel pequeño me enseñó a amar. Lo más importante no es lo que damos sino el amor que ponemos al dar.

“Amar es compartir“, diario de la beata Teresa de Calcuta.

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Recuerdas algún caso parecido? Comenta.

.....  
.....  
.....

2. ¿Por qué crees que este niño actuó así?

.....  
.....

3. ¿Cómo cultivas las virtudes en tu vida?

.....  
.....  
.....

4. ¿Qué virtudes conoces?

.....  
.....

# Actividad+

## Trabajo grupal

Leer, analizar y elaborar comentarios de la siguiente información sobre las virtudes, planteando ejemplos.

Virtus (de vir = varón) indica firmeza de carácter, "valor" como coraje y como valioso. Su correspondiente griego "areté" indica cualidad de persona o cosa ("bueno" no solo como rectitud moral: nobleza, belleza, fuerza, dignidad).

Para santo Tomás de Aquino, la virtud es un estado de cultura moral que permite a la persona llegar a ser ella misma, en el encuentro entre la propia naturaleza dada y la propia libertad individual y comunitaria.

"La virtud es una disposición habitual y firme a hacer el bien. Permite a la persona no solo realizar actos buenos, sino dar lo mejor de sí misma. Con todas sus fuerzas sensibles y espirituales, la persona virtuosa tiende hacia el bien, lo busca y lo elige a través de acciones concretas".

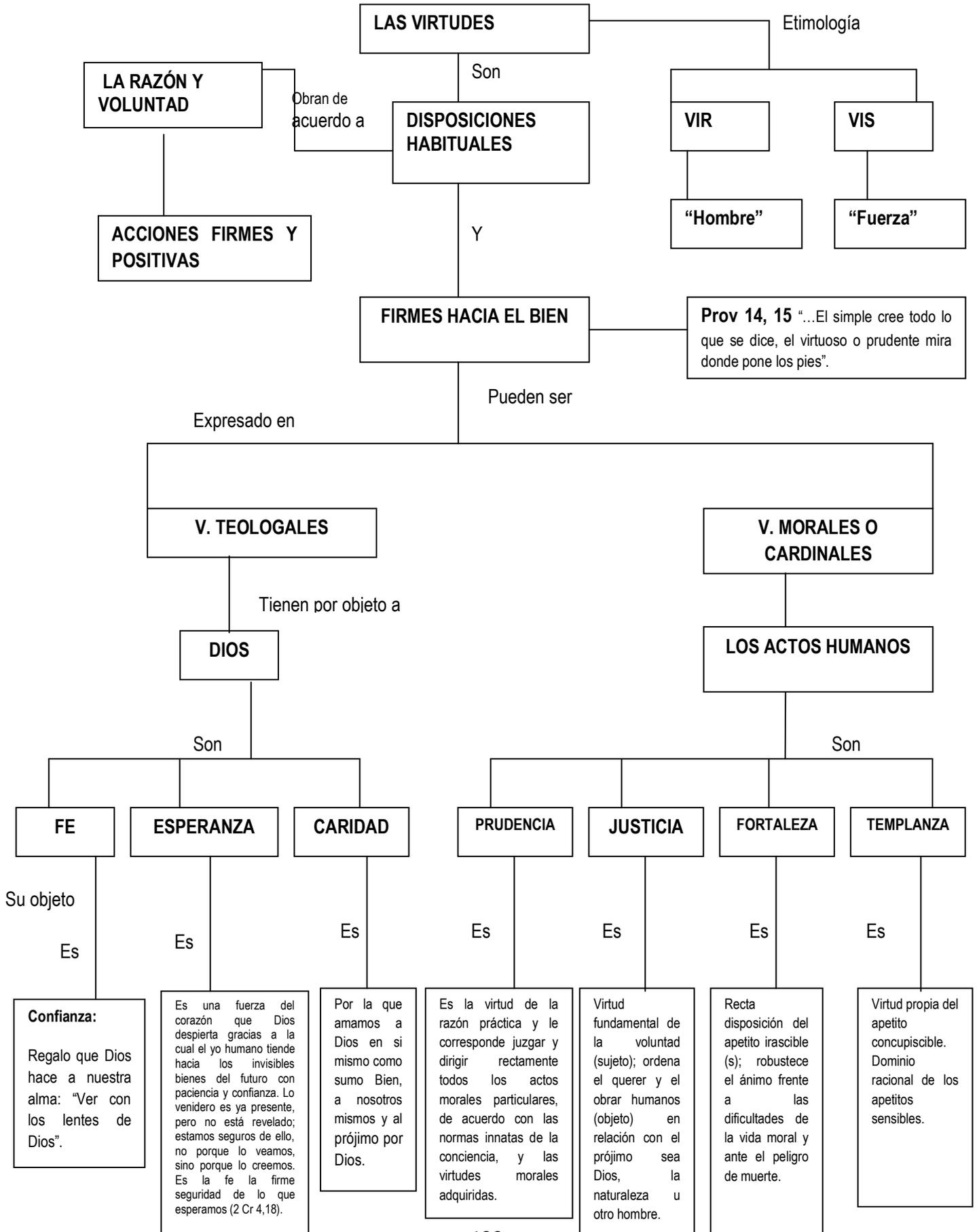
Benigno Hidalgo M. Valores en la educación. Lima, Inadep, 2003.



Completa el espacio vacío. Mt 13,44-46

1. "Además el Reino de los ----- es semejante a un ----- escondido en un -----, el cual un hombre halla, y lo ----- de nuevo; y gozoso, por ello va y vende todo lo que tiene, y compra aquel -----" (Mt 13,44).
2. "También, el Reino de los ----- es semejante a un ----- que busca buenas -----, que habiendo hallado una ----- fue y ----- todo lo que tenía y la -----" (Mt 13,45-46).

Comprender detenidamente este esquema visual. Luego con la información sobre las virtudes elabora tu propio organizador visual.



## LAS VIRTUDES TEOLOGALES

**Actividad.** En el cuaderno elabora un organizador visual (mapa conceptual, cuadro sinóptico, etc) sobre las virtudes

Nos ayudan a llegar verdaderamente a Dios, a ser mejores cristianos. Son la fe, la esperanza y la caridad



### FE:

Es un Don de Dios que implica una adhesión personal, libre y firme del hombre a Jesús y a su mensaje para identificarnos con él y seguir sus enseñanzas. Para dar esa respuesta contamos con la gracia de Dios. Los ejemplos más claros de esas respuestas los encontramos en la Biblia cuando Dios se presenta a hombres y mujeres como nosotros:

Gn 12,1-4 “Por la fe Abraham obedeció y salió sin saber a dónde iba... recibiendo de Dios: Tierra en herencia de su esposa Sara un hijo (Isaac)”.

Mt 16, 16 Pedro contestó “Tú eres el Cristo, el enviado de Dios, el Hijo de Dios vivo”.

1Co 13,12; 1Jn 3,2 “Es comienzo de la vida Eterna”.

Lc 1,38 “He aquí la esclava del Señor; hágase en mí según tu palabra”.

Elabora un comentario de cualquiera de los textos bíblicos:

.....

.....

.....

.....

La fe es una virtud teologal y es un don de Dios que nos capacita para reconocer que es Dios quien habla y enseña en las Sagradas Escrituras y en la Iglesia. Quien tiene fe sabe que por encima de toda duda y preocupaciones de este mundo, tanto a nivel personal y familiar, encontraremos paz, amor y justicia.

La fe inicia nuestra relación personal con Dios. Al respecto el Concilio Vaticano II, en sus diversos documentos, resume la naturaleza de la fe: Acto libre (DH 10), y un don (AG 41,

GE 2), puesto que para prestar la obediencia de la fe es necesaria la gracia (DV 5); el espíritu suscita la adhesión de la fe (AG 15) y la perfecciona (DV 5).

Debemos de:

Crear en el Dios de la Justicia, de la Misericordia, del Amor... empezando por casa; separando tiempos de oración personal y familiar con la ayuda de la Biblia y haciendo algunas reflexiones que nuestros profesores nos enseñan.

Como cristianos debemos ser testigos incansables de la verdad que Dios nos ha revelado.

“Defender la fe con valentía, especialmente cuando está puesta en duda o cuando callar sería un escándalo” (DH 14 b), Mt 10, 32-33.

Crear todo cuanto Dios enseña por medio de la Iglesia (no escoger según nos guste).

¿Tienen fe los cristianos que no están en comunión con la Iglesia?



Sí, tienen fe en Dios y conocen muchas de las verdades que Él nos ha revelado. Pero no tienen fe en todo lo que Él ha revelado.

### ESPERANZA

Actitud del hombre que confía en que Dios hará realidad en un futuro próximo o más o menos lejano las promesas de: paz, amor y de fidelidad que ha ido sembrando a lo largo de la historia: Jesús trae un mensaje de esperanza: el evangelio del Reino, los bienes de la salvación, Él es la esperanza para nosotros los cristianos:

Mt 4, 12-17; 5,1-12 Jesús trae el reino de Paz, Amor, Verdad y Justicia para los hombres.

1Tm 1,1 Jesús es nuestra Esperanza.

1Co 1,20; Col 1,27 Jesús es la esperanza para todos los hombres porque en él se cumplen todas las promesas y se inicia una nueva vida para este mundo.

Para nosotros los cristianos, nuestra esperanza se centra especialmente:

En la segunda venida física de Jesús, aunque está presente espiritualmente en cada uno (Mt 28,19-21).

**Jesucristo vive y anuncia esa vida que nos lleva a la felicidad, y pide que nosotros la aceptemos y la vivamos dando testimonio de ella.**

En la resurrección de la carne al final de los tiempos.

CARIDAD



Caridad es la virtud sobrenatural por la que la persona ama a Dios sobre todas las cosas por sí mismo (no por interés) y ama al prójimo por Dios. Es decir, que amemos a nuestros semejantes como nosotros nos amamos o como nosotros quisiéramos que nos amen y lo hacemos porque así nos amó Jesús, hasta dar la vida por cada uno de nosotros.

Jn 10,10 “Yo he venido para que tengan vida y vida en abundancia”.

El amor personal a Dios exige observar todos los mandamientos, sabiendo que todo lo que Él nos manda nace de su amor y que todo es bueno.

Conclusión:

Dios nos invita a la participación en la vida divina. Su amor quiere levantarnos a una vida digna de los hijos de Dios. Abramos el corazón a las virtudes de la fe, la esperanza y la caridad, y erradiquemos de nuestra vida todo lo que nos separa de Dios y nos lleva a perder nuestra relación de amor con su Corazón.

Elabora tu propio comentario acerca de las virtudes teologales:

.....

.....

.....

.....

.....

## Virtudes cardinales

Se les llama así porque hacen razonable la vida humana y regulan nuestros hábitos, dando horizonte a nuestras acciones, es decir son las que nos ayudan a ser mejores personas, a crecer como seres humanos. Como son la justicia, la fortaleza, la prudencia y la templanza.

**La prudencia.** Es la capacidad adquirida de elegir los medios concretos con los cuales se puede lograr los bienes naturales. Solo el que es prudente puede ser: justo, fuerte, templado; si es bueno el hombre lo es por merced de su prudencia. Solo aquel que sabe cómo son y cómo se dan las cosas puede considerarse capacitado para obrar el bien. La persona prudente capta la realidad para luego, a su vez, “ordenar” el querer y el obrar.

La prudencia es la virtud que guía las demás virtudes morales, incluyendo las otras virtudes cardinales. Por ello, los moralistas la han llamado siempre "auriga virtutum"; es decir, conductora de todas las virtudes morales. La virtud de la prudencia nos ayuda a saber cuándo aplicar qué virtud y en qué modo. Por ejemplo, un padre de familia tiene que determinar, ante una mala acción de su hijo, cómo aplicarle la justicia en un caso concreto. Ante un banquete, un comensal tiene que usar la prudencia para saber cuánto comer sin caer en el vicio de la gula, o sea, cómo ejercer la virtud de la templanza.

### 2. La justicia



Viene del latín **Justus, Justi** que significa darle a cada uno lo que le corresponde defendiendo sobre todo la causa del humilde, del inocente y del oprimido (Am 5,7-12; Jr 22,13-15). Ya que Dios no puede quedar indiferente ante el mal de este mundo Rm 3,21-26.

#### **Ideas principales:**

*Dios ama al que practica la justicia porque Él mismo es la justicia (LG 9).*

*La justicia habita en los cielos nuevos y en la tierra nueva (LG 48; 39). El Reino de Cristo es un Reino de justicia (LG 36.39) y sin paz no hay justicia (GS 38. 72. 78) y las excesivas desigualdades se oponen a la justicia social (GS 29); sin espíritu de justicia no puede haber una verdadera vida cristiana (AA 44) y el amor y la justicia van de la mano (AA8, GS 69). El orden social debe edificarse en la justicia (GS 26) y en la vida hay que actuar con justicia, según la ley moral (DH 7).*



La justicia enseña que hay otro y que no se confunde conmigo, pero que tiene derecho a lo suyo: **la justicia ordena al hombre en sí mismo, ordena la convivencia entre los distintos hombres y apela al centro espiritual del hombre, según precisa santo Tomás en la Suma Teológica “La justicia reside en la parte más noble del alma” (II- II, 58,12).**

# Actividad+

## Trabajo grupal

Para pensar:

- ¿Es importante practicar la justicia? Y ¿Por qué los cristianos debemos practicarla?

.....  
.....  
.....  
.....

**La fortaleza.** Consiste en tener el valor y la constancia para perseverar en una obra buena hasta el final, no importando los obstáculos o soportando una mala situación con paciencia e inteligencia, sin derrumbarse. También incluye el valor en situaciones de peligro y la capacidad de tomar riesgos prudentes. Esta es la virtud que debe tener el soldado, el policía, el maestro, el gobernante, y todos en general, de una forma u otra.

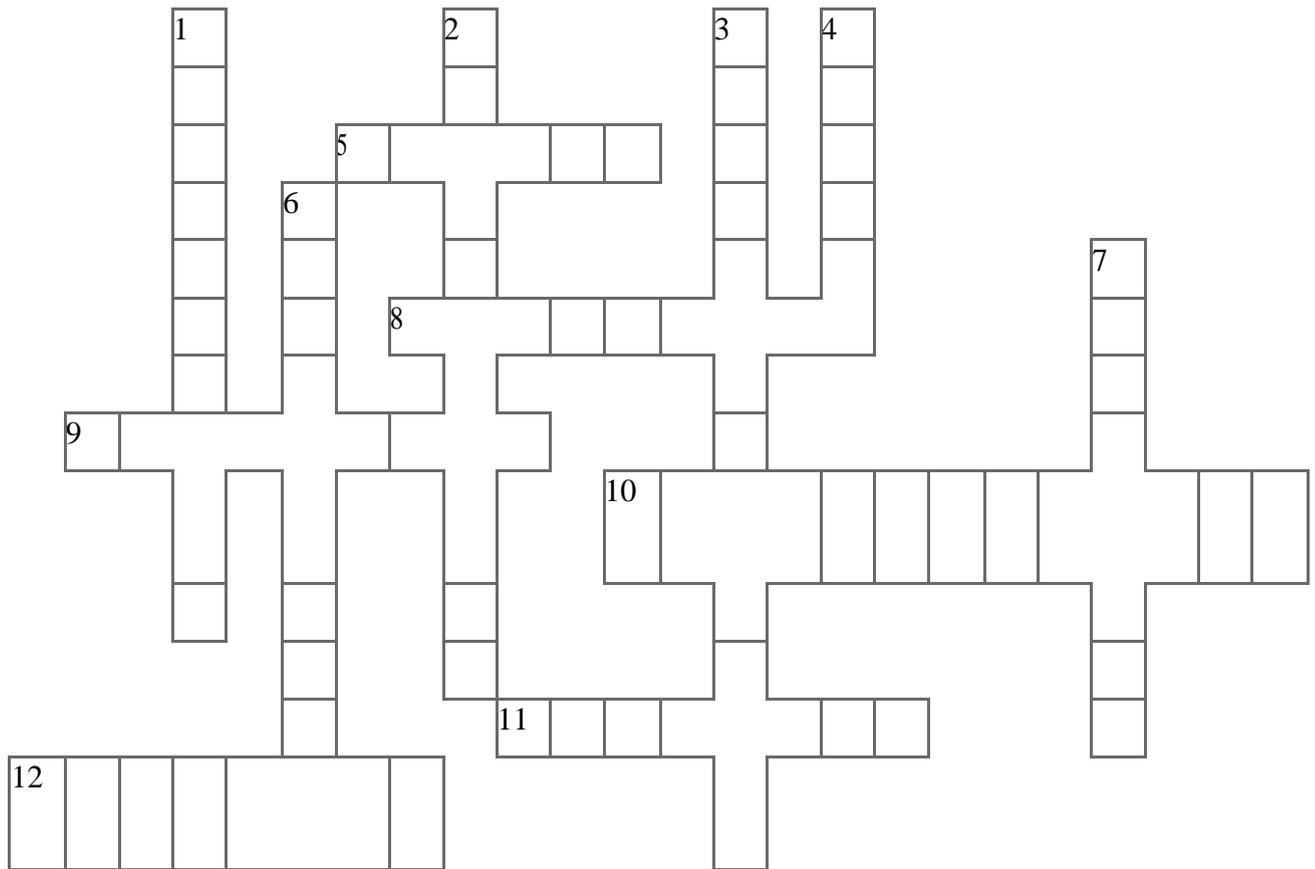
**La templanza.** Nos capacita para controlar y canalizar correctamente nuestros apetitos y tendencias que tienen que ver con la comida, la bebida y la sexualidad. Todas estas cosas son buenas, pero si las dejamos que nos controlen nos llevan al pecado y al desastre. Otros vicios que esta virtud nos ayuda a superar son el consumismo, la violencia, la ira y todo tipo de adicciones (por supuesto, no sin la oración ni sin la ayuda de otros incluyendo profesionales competentes y moralmente íntegros).

### *AGRADECEMOS A DIOS*

*Te doy gracias, Jesús, con María, la mujer sencilla que pasó toda su vida al servicio de la alegría de los hombres. Te doy gracias por la vida y la ilusión que vive en mí: Porque vivo en estos momentos tan importantes de la historia y voy forjando el futuro de mi patria con mi trabajo, mi esfuerzo y mi alegría.*

Ayúdame a liberarme de mí mismo y de todas mis esclavitudes: de mis chismes y rencores, de mi orgullo y egoísmo, de mis comodidades y mentiras, de los cansancios y rutinas. Así también yo podré luchar contra toda injusticia y esclavitud que oprime a los hombres, mis hermanos. Así, yo también podré vivir hoy y siempre al servicio de los hombres (E. Cardenal).

Resuelve el siguiente crucigrama, luego en tu cuaderno elabora tu compromiso de vivir las virtudes en tu vida diaria.



**Horizontal**

- 5. Mostrar consideración e interés personal por otros
- 8. Invertir lo que sea necesario para aliviar el dolor de otros
- 9. Aceptar una situación difícil sin fijar un plazo para que se resuelva
- 10. La fortaleza interior para resistir presiones y actuar lo mejor que pueda
- 11. Asumir la responsabilidad personal de sostener lo que es puro, recto y cierto
- 12. Reconocer que mis logros se deben a lo que otros han invertido en mi vida

**Vertical**

- 1. Cumplir rápida y gustosamente las instrucciones de quienes son responsables por mí
- 2. Administrar cuidadosamente mis recursos para poder dar libremente a los que tienen necesidad
- 3. Rechazar deseos indebidos y hacer lo que es correcto
- 4. Borrar la cuenta de los que me han ofendido y no guardar rencor alguno contra ellos
- 6. Anhelos de hacer lo correcto con motivaciones transparentes
- 7. La confianza de decir o hacer lo que es correcto, justo y verdadero

DOMINIO PROPIO	VALENTÍA	PERSEVERANCIA	BONDAD
OBEDIENCIA	COMPASIÓN	GENEROSIDAD	PERDÓN
HUMILDAD	PACIENCIA	JUSTICIA	SINCERIDAD

## LOS VALORES, LA JUSTICIA

Ficha  
N° 2



Este valor necesita ser comprendido en su contenido y praxis. Por lo que sugerimos algunas actividades que permitirán corregir algunos errores respecto de su práctica:

Utilizar la estrategia de la clarificación de los valores.

La siguiente actividad puede ser monitoreada por los tutores en coordinación con el Consejo de Estudiantes.

### Actividad N° 1: “Alumnos que no viven la justicia”

En una carpeta colocar una caja, será un lugar de “QUEJAS” para todos los papás que quieran ir a poner las suyas. Preguntar a los alumnos ¿Qué quejas te imaginas que algunos papás pondrían? Pedirles que escriban cinco quejas. No deben repetir las que se les dan como ejemplo:

Mi hijo nunca piensa en los demás.

En casa se porta grosero.

No cuida sus cosas, ni las de sus hermanos.

Luego abrir otro puesto, pero esta vez de “SUGERENCIAS”. Deben escribir lo que sugieren para evitar las quejas de los papás. Escribir cinco sugerencias. No repetir las que se les dan como ejemplo.

Ponte siempre en el lugar de los demás.

Usa siempre buenos modelos.

Cuida bien tus cosas y las de los demás.

Terminar la actividad con un compromiso personal. Cada alumno debe recibir lo siguiente para completar:

### De hoy en adelante

“Trataré a cada miembro de mi familia de la misma manera como me gusta que lo hagan conmigo”. Voy a escribir otro propósito:

.....  
.....

Completa en la columna derecha la palabra JUSTICIA en aquellas situaciones en las que se practica la justicia e INJUSTICIA en las situaciones en las que se practica una injusticia. Debes completar más opciones.

Nº	Situaciones	Justicia/ Injusticia
1	En la noche todas las luces de una casa están prendidas.	
2	En la escuela encontramos a niños estudiando y aprovechando su tiempo.	
3	En el parque vemos a un niño arrancando las hojas de las plantas.	
4	En la cocina hay una señora separando la basura de su casa.	
5	Vemos un señor lavando el coche con la manguera.	
6	Encontramos unos niños ayudando a su mamá en la casa.	
7	Descubrimos unos niños aventando piedras a un perro.	
8	Vimos unos niños ayudando a un anciano a cruzar la calle.	
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

### Actividad N° 3

1. Presentar el siguiente caso: (Se puede escenificar)

Gandhi es sometido a un juicio. Estas son las personas que participan en él. Basándote en las características de cada uno, elige quien es quien y señala si su postura es justa o injusta y explica ¿por qué?

Mr. Malcom: abogado inglés encargado de acusar a Gandhi por querer liberar a la India del control de la Gran Bretaña. Dice que Gandhi es un agitador y que no obedece ni se somete a las leyes que ellos promulgan, aún cuando esté consciente de que su ley es injusta.

Sir Spencer: juez inglés encargado de dictar sentencia en contra o a favor de Gandhi. Justo a la hora de juzgarlo escucha todos los argumentos para decidir si Gandhi es culpable o inocente, aunque él no cree en su lucha. Pero lo juzgará sin tomar en cuenta sus propias creencias.

Indira: mujer hindú que forma parte del jurado que se encargará del veredicto a favor o en contra de Gandhi. Apoya a Gandhi y cree que su lucha es correcta y digna de ser aprobada.

Nehrú: abogado hindú que defiende a Gandhi porque está convencido que su lucha es a favor de los derechos de su pueblo. Considera que su trabajo es por el honor, la paz y la igualdad de su pueblo.

Gandhi: pacifista hindú que forma parte del jurado que se encargará de dictar el veredicto a favor o en contra de Gandhi. Apoya a Gandhi y cree que su lucha es correcta y digna de ser aprobada.

Mrs. Brown: periodista inglesa que cree que Gandhi es un idealista y soñador que nunca logrará su propósito de liberar a su pueblo con su lucha sin violencia.

2. Luego de leer todas las opiniones del jurado anunciar que el juicio de Gandhi está por llegar a su fin.

El jurado entrega al juez dos sentencias. Cada uno debe elegir la que considere correcta y también tienen que anotar por qué lo considera así, subrayando las palabras que consideres clave:

Sentencia 1:

Gandhi es culpable porque con sus ideas y sus acciones basadas en el amor y la amabilidad ha ido en contra del gobierno que controla la India. Ha influenciado a muchas personas y ha causado que los hindúes busquen su libertad. Ha desarrollado movimientos pacifistas, aceptando estar en la cárcel, ayunando y se ha comprometido con sus ideales de justicia, verdad y paz aún cuando el gobierno le ha pedido en numerosas ocasiones que deje su lucha y se someta a las leyes que ellos han dictado.

Sentencia 2:

Gandhi es inocente porque con su lucha, sus postulados de la no violencia y la amabilidad con la que trataba a todos obtuvo la libertad de la India. Su lucha fue pacífica y justa. Dedicó a su pueblo lo que por justicia le correspondía. Dejó a un lado la envidia, el odio, el rencor y la indiferencia para luchar por las necesidades de los demás. Logró que los derechos, el trabajo y el esfuerzo de los hindúes fueran reconocidos. Siempre trató con amabilidad, bondad y alegría a quienes lo seguían. Gandhi demostró con su vida y su ejemplo que el mal y la injusticia nunca podrán vencer al bien y la justicia. Demostró que el odio no podrá jamás vencer al amor.

3. Plantear las siguientes preguntas:

¿Cuál es la sentencia que consideras justa y que merece Gandhi? (subrayar)

Sentencia 1

Sentencia 2

¿Por qué consideras que la sentencia que elegiste es la correcta. Escríbelo aquí:

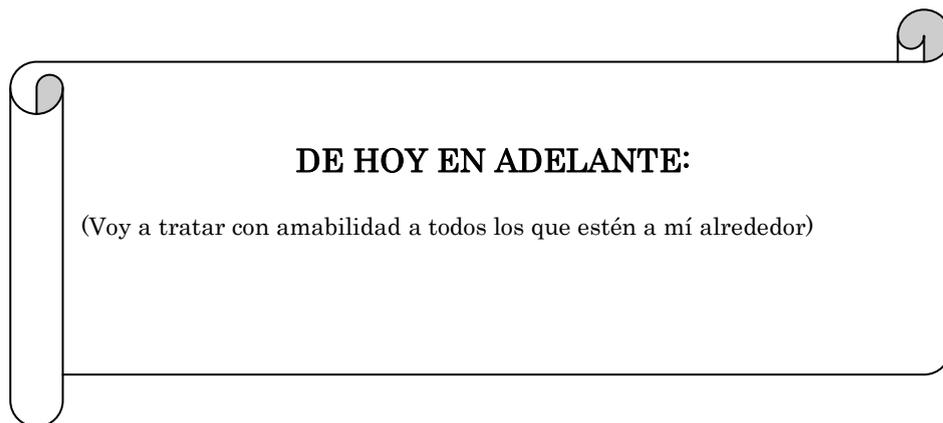
---

---

---

---

4. Terminar con un compromiso personal:



**DE HOY EN ADELANTE:**  
(Voy a tratar con amabilidad a todos los que estén a mí alrededor)

Actividad N° 4: Estás practicando la justicia cuando...

1. Pedir que los alumnos elaboren un cartel eligiendo una frase de las siguientes:

- ... Piensas por tu cuenta.
- ... Buscas la verdad investigando tú mismo.
- .... Evita los chismes y las críticas solapadas.
- .... Te niegas a prejuizar. Ves a la gente como personas.
- .... Reconoces tus errores y aceptas las consecuencias.
- ... Compartes equitativamente con los demás.
- ... Defiendes tus derechos y los ajenos.

2. Escribe a la par de cada acción, la consecuencia justa de estos actos.

Nº	Acción	Consecuencia
1	Ejm. Decir mentiras.	Desconfianza, molestia
2	Ser egoísta.	
3	Ayudar a los que necesitan.	
4	Hacer berrinche por algo que quieres.	
5	No estudiar para los exámenes.	
6	Ser egoísta.	
7	No devolver lo que pides prestado.	

3. Motivar al alumno para que escoja una actividad con la que ponga en práctica la justicia en la escuela, parroquia o comunidad religiosa (por ejemplo: respeto la autoridad, obedecer, respeto la propiedad ajena, etc.).

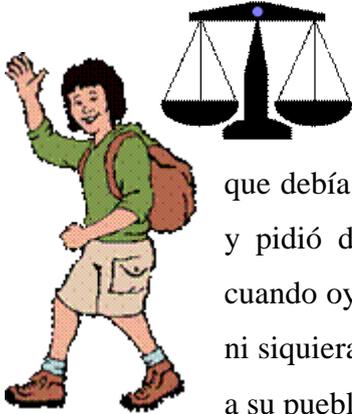
**Mi desafío**

.....

Las fichas didácticas también son un medio para corregir algunas distorsiones sobre el valor de la justicia. A continuación presentamos dos fichas didácticas:

## Aprendiendo el valor de la justicia

### Un juicio original



Una vez un muchacho campesino decidió viajar a otro pueblo porque en el suyo no conseguía trabajo fácilmente. El día que debía viajar entró a un pequeño restaurante en la estación del ferrocarril y pidió dos huevos pasados por agua. No había terminado de comerlos cuando oyó el silbato del tren que se aprestaba a salir. Salió tan apurado que ni siquiera se acordó de pagar su comida. Cuando desde la ventanilla veía ya a su pueblo como un punto lejano, se dio cuenta del olvido.

Transcurrió el tiempo, ahorró cierto dinero gracias a su trabajo y decidió regresar. Ni bien bajó del tren entró al modesto restaurante para pagar lo que debía, pero el dueño resultó ser un pícaro que le pidió una enorme cantidad de dinero, diciéndole que, si durante el tiempo transcurrido hubiera puesto a incubar esos dos huevos, habrían nacido dos pollos que, de ser gallinas, habrían puesto otros huevos, que, a su vez, habrían dado origen a más gallinas, y así sucesivamente. Quería cobrarle al muchacho el valor de una enorme cantidad de gallinas, a la cual él se negó. -¡Le haré juicio!- amenazó el comerciante-. El muchacho, preocupado, le contó lo sucedido al abogado del pueblo, que lo conocía desde niño. -No te preocupes- le dijo el abogado-. Demostraremos que el reclamo de ese señor es injusto si aceptas que yo sea tu defensor. Durante el juicio, el fiscal tratará de demostrar tu culpabilidad y yo tu inocencia; cuando el juez nos haya escuchado, sacará sus conclusiones y decidirá si eres culpable o inocente. Llegó el día del juicio. Ya estaban el campesino, el fiscal y el juez, pero el abogado defensor no llegaba. A medida que pasaban los minutos, todo el mundo se iba impacientando. Al fin, el muchacho vio con alivio que su defensor entraba en la sala. -Perdonen la tardanza- dijo este-. Pero me demoré tostando unas semillas que quiero sembrar mañana.

El juez lo miró extrañado y preguntó: -¿Usted qué piensa? ¿Qué las semillas tostadas pueden germinar? -¿Y usted cree, señor juez, que de los huevos pasados por agua pueden nacer pollos? El juez no le contestó; simplemente se dirigió a los presentes y les dijo: “Doy por terminado este juicio; el muchacho solo debe pagar los dos huevos que comió. Eso sí, al precio que tienen ahora”. Era lo justo.

Colección Everest, adaptado por el investigador

## Actividades



### CADA UNO

Reflexiona sobre la lectura y responde a las siguientes preguntas

1. ¿Quiénes son los personajes de la historia?

---

2. ¿Qué fue lo que originó el conflicto?

---

3. ¿Fue correcto lo que hizo el comerciante? ¿Por qué?

---

4. ¿Hubiera sido justo que el campesino pague por los huevos? ¿Por qué?

---

5. ¿Qué te parece la decisión del juez? ¿Por qué?

---

### EN GRUPO



Comenta las respuestas anteriores con tus compañeros.

Luego, elaboren un sociodrama de la vida diaria escolar o familiar que se relacione con la historia y la frase:

“Todos son inocentes hasta que se demuestre lo contrario” y “la justicia se da y se recibe”.

La justicia enseña que hay otro y que no se confunde conmigo, pero que tiene derecho a lo suyo: la justicia ordena al hombre en sí mismo, ordena la convivencia entre los distintos hombres y apela al centro espiritual del hombre. Santo Tomás nos dice que: “La justicia reside en la parte más noble del alma” (II- II, 58,12), le brota desde lo más profundo de su ser.

## El secreto de Miguel y Juan



Érase un día, durante el recreo, Miguel, sabía que su aula debía permanecer cerrada durante este tiempo. La profesora María dejó un paquete cerrado en su escritorio. Luego, Marcos, le dijo a su tutora que olvidó sacar su propina para comprar en el kiosco, la tutora estaba ocupada y le dio la llave para que sacara su propina. Marcos, regresa a devolver la llave, al ver que estaba en reunión no quiso molestarla y esperó que terminara el recreo. Por lo que regresó y estuvo con sus amigos en el aula, luego olvidaron cerrar con llave la puerta y salieron a jugar. Miguel y su amigo Juan se dieron cuenta de ello y entraron a conversar al aula. De pronto se dieron cuenta del paquete en el escritorio de la profesora, se acercaron, lo olieron y lo tocaron. Al descubrir que se trataba de dulces, lo abrieron y no pudiendo con la tentación, miraron que nadie esté por allí, se lo comieron todo, pues no habían tenido ese día propina.



Terminó el recreo y todos ingresaron al aula. La profesora de educación familiar ingresa al aula a llevar su paquete olvidado y se da con la sorpresa de que estaba semiabierto. Abre y se da cuenta que no estaban los dulces. Explicó a los alumnos que eran para regalarle a su colega por su cumpleaños. Preguntó quién o quiénes se los comieron y se hizo un profundo silencio. Una alumna interrumpió el silencio y dijo: vi que Marcos le



entregó la llave del aula a la tutora, por lo tanto es el único que ha podido ingresar al aula; otro agregó, Marcos y sus amigos siempre son bromistas y cometen travesuras. Entonces la profesora los vio que se miraban entre ellos sospechosamente y dijo: ¿alguien ha visto a sus compañeros con los dulces Juan?, pensó, todos sospechan de Marcos, no sabrán que fuimos Miguel y yo, entonces decidió afirmar lo siguiente: estoy seguro de que ellos son porque los vi comiendo algo...

La profesora anotó a Marcos y a tres compañeros para llevarlos a OBE y hablar con sus padres. Juan se decía a sí mismo ya me salvé, nadie sabe y miraba a Miguel que cuidado diga algo.

Sin embargo, Miguel se levantó y tomó la palabra: debo confesar que fuimos nosotros, pasaremos vergüenza, nos llevarán a OBE, citarán a nuestros padres; pero no es justo que culpen a otros por lo que mi amigo y yo hicimos. Todos querían saber quién era su cómplice, Miguel esperó que Juan declarara por sí mismo; demoró un poco pero al ver la valentía de su compañero, confesó lo mismo.



La maestra pidió disculpas a Marcos y reprendió a Juan y a Miguel por lo que habían hecho; pero finalmente, reconoció que fueron muy valientes al asumir las consecuencias de sus actos y los puso como un ejemplo para todos los alumnos. Juan y Miguel quedaron muy aliviados al escuchar a la maestra y se sintieron tranquilos con su conciencia.

Luego, saliendo del colegio, decidieron que el fin de semana iría a la playa a celebrar la alegría de haber sido perdonados por la profesora, como recompensa de su valentía por decir la verdad y no dejar que algo injusto sucediera con sus otros compañeros.



(Creación de los autores)

## ACTIVIDADES



### EN PAREJAS:

Reflexiona con tus compañeros y responde a las siguientes preguntas:

¿Quiénes son los personajes de la historia, descríbelos cómo son?

---

---

---

2. ¿Te parece adecuada la manera cómo Miguel y Juan enfrentaron su problema? ¿Por qué?

---

---

---

3. ¿Qué te pareció el modo de proceder de la profesora de Educación Familiar? ¿Por qué?

---

---

---

4. ¿Qué es lo que hicieron Juan y Miguel antes de reconocer su culpa frente a su maestra y compañeros del aula?

---

---

---

5. ¿Alguna vez te ocurrió algo parecido? Cuenta tu experiencia:

6. Si eres profesor, guía espiritual o dirigente de comunidad ¿cómo procederías ante un hecho parecido? Explica.

---

---

---

#### EN GRUPO

Lee con tus compañeros las siguientes frases, analiza su significado y luego elabora un panel creativo en el que se visualice cómo practicar la justicia.



- ☹☹☹ Dios ama al que practica la justicia porque él mismo es la justicia (LG 9).
- ☹☹☹ La justicia habita en los cielos nuevos y en la tierra nueva (LG 48; 39).
- ☹☹☹ El Reino de Cristo es un Reino de justicia (LG 36.39) y sin paz no hay justicia (GS 38. 72. 78) y las excesivas desigualdades se oponen a la justicia social (GS 29); sin espíritu de justicia no puede haber una verdadera vida cristiana (AA 44) y el amor y la justicia van de la mano (AA8, GS 69).
- ☹☹☹ El orden social debe edificarse en la justicia (GS 26) y en la vida hay que actuar con justicia según la ley moral (DH 7).
- ☹☹☹ “Lo que no deseas para ti, no lo hagas a los demás “(Confucio).
- ☹☹☹ “No hagas a los otros lo que no quieres que te hagan a ti” (Rabí Hiel).
- ☹☹☹ “Todo cuanto quieran que les hagan los hombres, háganlo también ustedes.” (Jesús).

#### Cada uno

Lee el siguiente texto bíblico y elabora un compromiso personal.

“Y entró Jesús en el templo, echó fuera a todos los que vendían y compraban en él, y derribó las mesas de los banqueros y las sillas de los que vendían palomas. Y les decía: Mi casa será llamada casa de oración, y ustedes lo han convertido en cueva de ladrones. Llegaron a Él, ciegos y cojos en el Templo y a todos los sanó. Y cuando los Príncipes de los Sacerdotes y

Escribas vieron las maravillas que había hecho y oyeron que los niños del Templo clamaban diciendo ¡Hosanna al Hijo de David!, se indignaron y le dijeron: ¿Oyes lo que dicen estos? Y Jesús les contestó: Sí, lo oigo. ¿Nunca han leído: de la boca de los pequeñuelos y de los niños de pecho sacaste una perfecta alabanza? Y dejándolos salió de la ciudad, y se fue a Betania...” (Mt 21,10-17).

Hemos aprendido que una persona que ya vive el valor de la justicia se esfuerza continuamente, todo el tiempo, para dar a los demás lo que les es debido, de acuerdo con el cumplimiento de sus deberes y obligaciones y de acuerdo con sus derechos y a la vez intenta que todos los demás que están a su alrededor hagan lo mismo...



**Cada uno:**

Evalúa cuánto practicas la justicia, sé honesto, colocando una “X” donde corresponda. Sé sincero al llenar, de lo contrario invalidarás tus respuestas y la forma de convivir, contigo mismo, con tu familia, con tus amigos la práctica de este valor. Luego suma las columnas y coteja tus resultados.

Evaluando mis logros	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Admito mis errores y pido disculpas cuando ofendo a mis amigos.			
Cumplo castigos de mis padres o maestros cuando me porto mal.			
Evito hablar mal de las personas a sus espaldas.			
Reconozco el mérito de otros alumnos aún cuando compita con ellos.			
Retribuyo con buenas acciones la ayuda o apoyo de los demás.			
Me cuido y no permito que otros me aprovechen o abusen de mí.			
Reconozco que tengo muchas cualidades y habilidades.			
Defiendo a los niños pequeños cuando son amenazados.			
Trato a todos con respeto, sin importar su color de piel, religión, sexo.			

Antes de acusar a alguien, me aseguro de que ha cometido la falta.			
Trato a mis compañeros por lo que son y no por lo que tienen.			
Desarrollo el verdadero sentido de lo que está bien y de lo que está mal.			
Se que la justicia es un firme y constante deseo de dar a cada uno lo que es debido.			
Me esfuerzo y doy a los demás lo que le es debido, según derechos y deberes.			
Reconozco en los demás a otra persona digna, creada a imagen y semejanza de Dios.			
<b>TOTAL</b>			

## RESULTADOS

Si el resultado mayor corresponde a la columna...

- **“SIEMPRE”** ¡Felicitaciones! Eres muy justo, seguro que te has ganado el respeto y buen trato de las personas.
- **“A VECES”** Vas bien, pero sigue intentándolo; necesitas practicar un poco más la justicia
- **“NUNCA”** Tienes muchos problemas para hacer valer tus derechos y el de los demás. Anímate de practicar la justicia, verás lo bien que te hace.

Si hay puntajes empatados, el resultado equivale a “A VECES”.

**Mi compromiso personal**

**Nuestro compromiso de grupo**

**PENSAMIENTO CREATIVO, FUENTE DE LUCES E IDEAS**

Ficha N° 3



Las capacidades fundamentales que todo ser humano desarrolla son las siguientes:

- ✎ **Pensamiento creativo**
- ✎ **Pensamiento crítico**
- ✎ **Solución de problemas**
- ✎ **Toma de decisiones**

**Capacidades:** Potencialidades inherentes a la persona, todos lo tenemos dentro de uno mismo pero por medio de la educación lo sacamos a la luz.

Capacidad fundamental	Rasgos	Capacidades específicas
PENSAMIENTO CREATIVO	Originalidad	Produce, sintetiza, construye, diseña, elabora, genera...
	Intuición	Intuye, percibe, anticipa, predice, interpreta, observa...
	Fluidez imaginativa	Imagina, inventa, reproduce, diagrama...
	Fluidez asociativa	Conecta, asocia, relaciona, discrimina, selecciona...
	Fluidez analógica	Relaciona, reproduce, descubre, integra...
	Profundidad de pensamiento	Explora, abstrae, infiere, investiga...
	Fluidez verbal	Comunica, elabora...
	Fluidez figurativa	Extrapolación, representa...
	Flexibilidad adaptativa	Contextualiza...
	Sensibilidad a los problemas	Identifica, interpreta...
PENSAMIENTO CRÍTICO	Análisis y síntesis de la información	Percibe, discrimina, compara, contrasta, formula descubre, reconstruye...
	Interpretación de la información	Organiza, distingue, selecciona, ordena, secuencia, categoriza, clasifica...
	Valoración apreciativa	Reflexiona, juzga, infiere, opina, sistematiza...
	Exposición de razones	Plantea, demuestra, infiere, corrobora, resume, generaliza, argumenta...
	Autorregulación	Autoevalúa, retroalimenta, sistematiza...

Capacidad fundamental	Rasgos	Capacidades específicas
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Visión prospectiva	Anticipa, predice, imagina, intuye...
	Actuación autónoma	Asume, discrepa, elige...
	Discriminación selectiva	Reflexiona, analiza, jerarquiza, prioriza...
	Actuación asertiva	Juzga, enjuicia, revisa, utiliza, aplica, evalúa...
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	Agudeza perceptiva	Identifica, descubre, observa...
	Reflexión lógica	Analiza, deduce, infiere, formula...
	Actuación adaptativa	Juzga, enjuicia, revisa, evalúa, utiliza, aplica...
	Discriminación selectiva	Clasifica, selecciona, compara, jerarquiza...
	Visión prospectiva	Anticipa, predice, imagina, intuye...
	Pensamiento estratégico	Extrapolación, planifica, diseña, experimenta, organiza, elabora...
	Flexibilidad de pensamiento	Explora, adecua, adapta, interpreta...
	Autonomía	Asume, discrepa...

### **Pensamiento creativo**

La creatividad consiste en buscar formas nuevas de enfrentarse al mundo.

Buscar formas nuevas de resolver nuestros grandes retos cotidianos y nuestros pequeños retos profesionales.

#### **Características de la creatividad**

- Curiosidad.
- Asumir riesgos.
- Complejidad o gusto por la dificultad.
- Imaginación, uso de todos los sentidos con la finalidad de generar ideas, imágenes y soluciones poco convencionales.



#### **Fuentes de la creatividad**

- Inocencia
- Experiencia
- Motivación
- Juicio acertado
- Estilo
- Azar, accidente, error y locuras
- Liberación

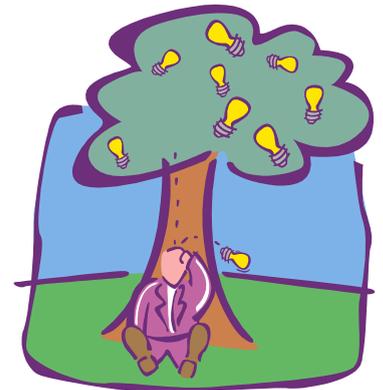


## La creatividad como habilidad exige

- Fluidez: producir muchas ideas
- Originalidad: ideas novedosas y diferentes
- Flexibilidad: combinarlas cuando no funcionan
- Elaboración: organizarlas, elaborarlas y enriquecerlas

## Bloqueos para la creatividad:

- Perceptivos/físicos:
  - Dificultad para aislar el problema
  - Dificultad de cambiar estereotipos
  - Dificultad de cambiar las formas de percepción
  - Familiaridad con los asuntos
- Emocionales o psicológicos:
  - Inseguridad
  - Sentimientos de inferioridad
  - Temor al ridículo
  - Falta de impulso
  - Falta de constancia
  - Miedo al cambio
  - La pereza
- Socioculturales:
  - Condicionamiento de pautas de conducta
  - Caricias negativas
  - Presión social
  - Sobrevaloración social de la inteligencia lineal
  - Patrones de educación limitativos
  - La autoridad excesiva
  - La rutina
  - La desconfianza



## Facilitadores para la creatividad:

- Perceptivos/físicos
  - Romper esquemas
  - Aprender a mirar las cosas desde varios puntos de vista
  - Apertura al entorno
  - Receptividad
- Emocionales o psicológicos
  - Autoconocimiento
  - Paciencia
  - Permitirte errores



- Compromiso con la acción
- Búsqueda
- Sensibilidad Emocional

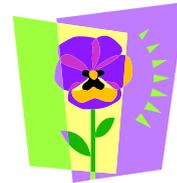


- Socioculturales
  - La libertad
  - La espontaneidad
  - El reconocimiento
  - Las caricias positivas
  - El logro

## La creatividad como algo cotidiano, como una actitud...

### Como crear en la vida

- **Pausa creativa:** Lo primero detenerse y pensar...
- **Cuestionamiento:** ¿Se tiene que hacer así? ¿Se puede hacer de otro modo? ¿Es tan solo una costumbre?
- **Provocación:** Entonces se puede hacer de otra manera...
- **Alternativas:** ¿Qué otras alternativas hay? Usales e inusuales
- **Acción:** Actúo
- **Evaluación:** Disfruto de mis éxitos y Aprendo de mis errores



### Convirtiendo así la creatividad en un hábito

#### Ejercicio: La anatomía de siluetas

- ◆ Se te presentan diferentes siluetas. Cada silueta está señalada con un sustantivo gentilicio y un N°.
- ◆ Observa detenidamente sus características.



## Establecimiento de las relaciones de antonimia

- ¿Cuántas tallas distintas y contrarias has encontrado? ..... ¿Cuáles son?.....
- ¿Cuántas texturas distintas y contrarias has encontrado? .....¿Cuáles son?.....
- ¿Cuántos colores distintos y contrarios has encontrado?..... ¿Cuáles son?.....

Completa el cuadro: según color

**Ahora: según el cuadro tenemos la relación de antonimia siguiente.**

Talla	Blanco	Negro
Alto	germano parisino	
Mediano		
Bajo		

Ejm

- ✓ Germano -- parisino => gordo – flaco
- ✓ .....
- ✓ .....
- ✓ .....

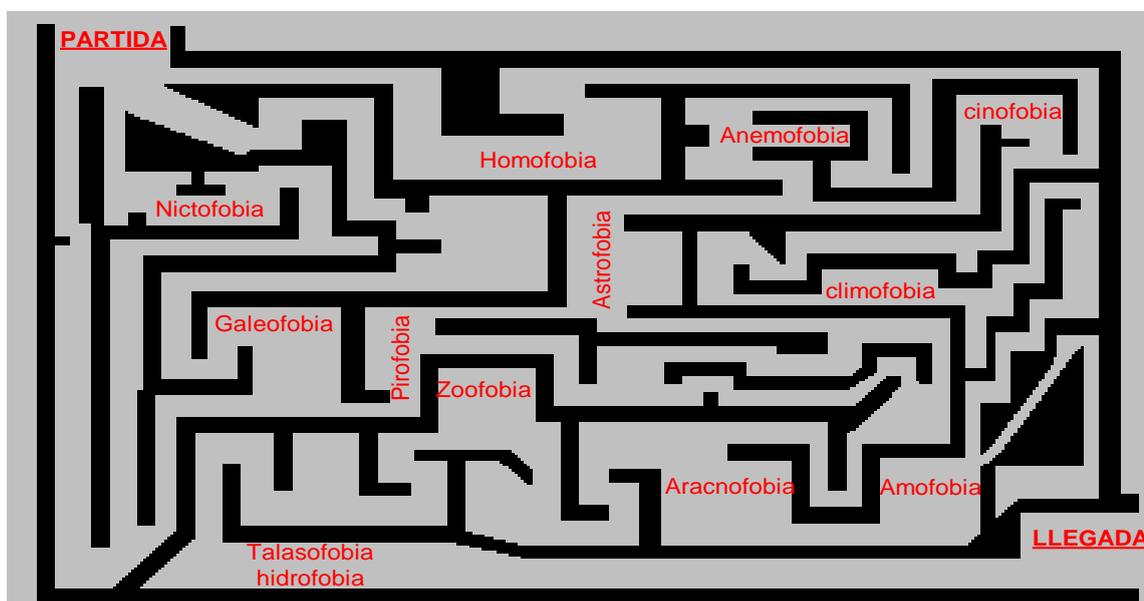
Dibuja un cuadro (como el anterior) según textura, establece su respectiva relación de antonimia.

### Pensamiento crítico

- ✓ El pensamiento crítico es un elemento importante para el éxito en la vida (Huitt, 1993; Thomas y Smoot, 1994).
- ✓ La definición de pensamiento crítico ha cambiado en la pasada década: “... la habilidad de analizar hechos, generar y organizar ideas, defender sus opiniones, hacer comparaciones, hacer inferencias, evaluar argumentos y resolver problemas” (Chance, 1986, p. 6)
- ✓ “... una forma de razonar que requiere del apoyo adecuado para sus propias creencias y la resistencia a cambiar estas, salvo que las alternativas estén bien fundamentadas” (Mertes, 1991, p.24)
- ✓ “... un proceso conciente y deliberado que se utiliza para interpretar o evaluar información y experiencias con un conjunto de actitudes y habilidades que guíen las creencias fundamentadas y las acciones” (Chance, 1986, 6)
- ✓ “... el proceso intelectualmente disciplinado de activa y hábilmente conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y evaluar información recopilada o generada por observación, experiencia, reflexión, razonamiento o comunicación, como una guía hacia la creencia y la acción” (Scriven y Paul, 1992), es un pensamiento reflexivo y razonado enfocado en decidir que creer o hacer.

## El laberinto de las fobias

En la salida coloca el nombre de algún personaje famoso o místico de tu comunidad. Puede ser por ejemplo: una autoridad, un sacerdote, un delincuente, duende, etc.



Con la ruta que haz encontrado para llegar a la salida elabora una narración.

.....

.....

.....

Tus personajes principales son:	Protagonistas	_____
	Secundarios	_____ _____ _____

Elige personajes que pueden ayudar a superar las fobias.	Místicos	_____
	Animales	_____ _____ _____

**RECUERDA**

En una narración también se tiene en cuenta los elementos: ambientes, acción (exposición, tiempo,...)

Haz tu composición en una hoja aparte

Contesta:           ¿Cómo llega tu protagonista a la salida?

-----  
-----

### 🔗 **Solución de problemas**

La capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de solucionar problemas. Una decisión no es tal mientras no se exprese en la acción. Todo el proceso de solución de problemas es un ejercicio de toma de decisiones. Estas habilidades adicionales deben desarrollarse para el liderazgo personal.

**"Estar consciente"**. Hay personas que prefieren ignorar los problemas. Piensan que no enfrentándolos desaparecen. Ser consciente de que existen los problemas es el primer paso para solucionarlos.

**Objetividad**. Después de conocerlos, hay que definirlos, y ello exige un análisis objetivo para descubrir dónde está. De lo contrario, se aplican soluciones a lo que es el verdadero problema

**"Visión"**. A veces se tienen las soluciones verdaderas de un problema, pero se siente miedo a afrontarlas. Pero si no se soluciona el problema real no se progresa. Hay que seguir las que cuesten lo que cuesten.

**"Conocimiento"**. Solucionar un problema implica conocer el asunto. Una persona que no sabe mecánica no debe abrir ni el radiador de un carro. Por ello, hay que estar empapado de los temas que interesan

**"Mente abierta"**. No hay soluciones obvias para los problemas, porque entonces ya se hubieran usado. Hay que tener flexibilidad.

**"Selección de alternativas"**. Cuando haya varias soluciones para un problema, en primer lugar hay que aceptarlas, aunque puedan parecer entre sí contradictorias; y, en segundo lugar, hay que estudiarlas a fondo antes de tomar una decisión.

**"Consultar"**. El líder no debe tener reparos ante las dudas de consultar a otros para que sus decisiones sean lo más acertadas y no pierda tiempo inútilmente.



## “LA PIEZA L”

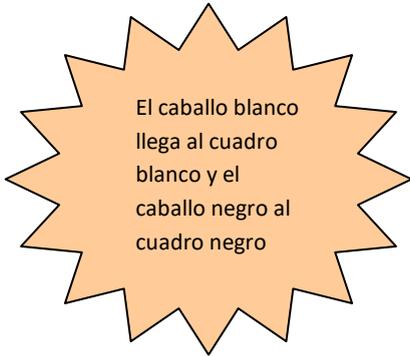
- Conociendo sólo las piezas de ajedrez ayudaremos a los caballos, que se han extraviado, ha ubicarse en su posición inicial.
- Recuerda que el caballo, en el ajedrez, se mueve en forma de “L”.

1. La guía: el caballo negro recoge las sílabas. Utiliza la ficha del ajedrez u otra que representa al caballo.
2. La guía: el caballo blanco recoge las letras de la media luna.
3. Las palabras generadoras de ideas: En cada cuadro hay una palabra, de acuerdo a ella organiza un relato.

	Felicidad <span>cer</span>					<span>loz</span> pasto	
peón jugeton	 <span>dor</span>		peón laborioso	 <span>ma</span>	peón herrero	peón egoista	peón astuto
<span>de</span> <span>A</span>	<span>L</span>	<span>lón</span> sueño		<span>ri</span> río		<span>O</span> pantano	<span>ve</span> iguana
<span>A</span> <span>mi</span>	peces	<span>A</span> <span>da</span> solidaridad	<span>R</span> <span>go</span> guardia	<span>B</span> tribu	<span>llo</span> tristeza		egoísmo
<span>K</span> fuerza	<span>tar</span> angustia		<span>di</span> ayuda	<span>ta</span> transformación	<span>L</span> <span>go</span> extraviar	árboles	<span>ba</span> lluvia
<span>C</span>	<span>N</span> <span>en</span> canario	<span>B</span>	<span>O</span> <span>a</span> mariposas	<span>la</span> herida	<span>ca</span> bosque		
justicia	<span>L</span>	<span>gu</span> peces	<span>can</span> tormenta	<span>A</span>	<span>s</span>	aves	
<span>na</span> Unicornio	<span>A</span>	<span>C</span>	<span>A</span> choza				

- **SEGÚN TU ELECCIÓN ( blanco o negro)**

- A medida que avanza el caballo recoge letras o sílabas y también palabras de cada cuadro.



PALABRAS FORMADAS	PALABRAS RECOGIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caballo</li> <li>▪ Veloz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bosque</li> <li>▪ Tristeza</li> </ul>

- **ELIGE EL GÉNERO**

- Las palabras formadas y recogidas te permitirán guiar tu producción literaria.



Lírica

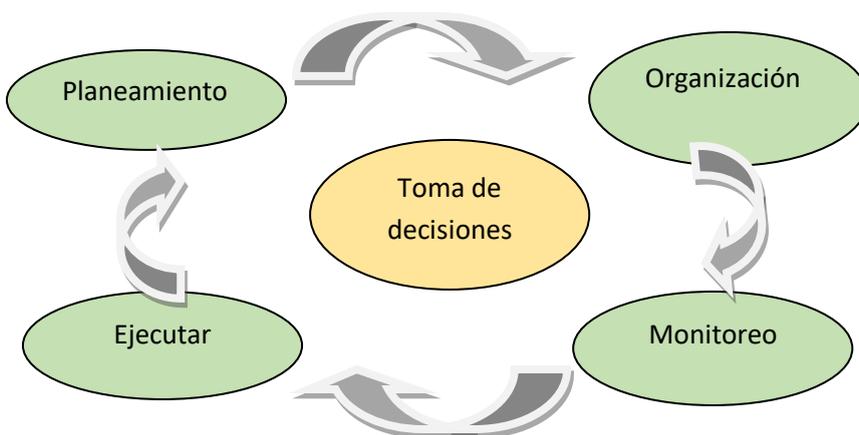
Narrativa

Dramática

- **TÚ PROPONES:**

- Con las palabras recogidas establece un cuadro de clasificación.

🗒️ **Toma de decisiones.** El proceso es el siguiente



## CONCLUSIONES

Luego de haber concluido con la sistematización de los resultados logrados en esta investigación sobre el liderazgo ético y la creatividad y teniendo como referencia los objetivos planteados y las hipótesis desarrolladas se han establecido las siguientes conclusiones:

Primera: se ha logrado establecer la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria, confirma la prueba de correlación de rho de Spearman cuyo resultado es de 0,727, indica que el grado de relación entre las dos variables es alta, según Bisquerra (2009) cuando ésta se encuentra entre el 0,71 a 0,90. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad se desarrollará.

Segunda: la relación entre liderazgo ético y creatividad verbal es alta o significativa, confirma los resultados del análisis estadístico de rho de Spearman el cual es del 0,719. Y en estudio de Bisquerra (2009) cuando esta se encuentra entre el 0,71 a 0,90 es alta. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad verbal se desarrollará.

Tercera: la relación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora es positiva. Según los resultados del análisis estadístico, de rho de Spearman es del 0,776. Y en estudio de Bisquerra (2009) cuando esta se encuentra entre el 0,71 a 0,90 es alta. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético mayor nivel de creatividad visomotora se desarrollará.

Cuarta: La relación entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada es alta y directa. Según los resultados del análisis estadístico, de rho de Spearman es del 0,735. Y en estudio de Bisquerra (2009) cuando esta se encuentra entre el 0,71 a 0,90 es alta. Se concluye que a mayor nivel de liderazgo ético incide directamente en el desarrollo de creatividad aplicada.

## RECOMENDACIONES

- Es evidente que las religiosas del Sagrado Corazón de Jesús y el Arzobispado de Lima, continúen fortaleciendo el liderazgo ético y la creatividad y, para mantener y consolidar dicha relación, se debe ir aplicando y enriqueciendo el plan de innovación propuesto como resultado de la investigación desarrollada.
- Ambas instituciones educativas, “Madre Admirable” y “Apóstol San Pedro” deben seguir manteniendo de manera clara la línea axiológica, las virtudes y los principios, junto a la creatividad. Además, se deben llevar a cabo talleres a estudiantes, a profesores, a padres de familia y a la comunidad.
- Se debe efectivizar el plan de innovación que se ha formulado en el contexto de la presente investigación. Promoviendo su buen conocimiento por parte de toda la comunidad educativa (equipo directivo, estudiantes, personal docente, administrativo y padres de familia) y buscando plantear las estrategias pertinentes que conlleven a su respectiva práctica.
- El éxito del liderazgo ético y la creatividad dependen del compromiso de cada agente educativo en su ejecución y, por ello, se sugiere revisar estos resultados a la que llega la investigación y confronte con su visión sobre educar en virtudes, valores y principios y la creatividad. Asimismo, se deben revisar las estrategias metodológicas y materiales didácticos para cada situación. Además, el monitoreo y el acompañamiento serán clave para mantener, fortalecer y sostenibilizar el liderazgo ético y la creatividad.

## REFERENCIAS

1. Abbagnano. (1986). *Diccionario de filosofía*. México: Turín.
2. Agustín, S. (1971). *Ordo amoris, presencia de la verdad*. Madrid: Agustinus.
3. Alcázar, M. (2001). El líder, mas allá de la tiranía y la demagogia. *PAD, Revista de Asociación de Egesados*, 5-9.
4. Altamirano, A. (2017). *La filosofía en el mundo de hoy. Antesala de la estética moderna*. Obtenido de [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ORVA\\_c89fad8591d98530c04fbfc39e8cb040](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ORVA_c89fad8591d98530c04fbfc39e8cb040)
5. Alvarez, I. (2009). *Utilitarismo y Derechos Humanos: la propuesta de Jhon Sturart Mill*. Madrid: Plaza y Valdez.
6. Alvira, R. (2012). *En el prólogo del libro El liderazgo ético de Alfred Sonnenfeld*. Madrid: Encuentro.
7. Alvira, R. (2012). *Liderazgo ético, la sabiduría de decidir bien*. Madrid: Encuentro.
8. Aristóteles. (2010). *La Política* (Vol. III). Madrid: Encuentro.
9. Ayoub, J. (2008). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
10. Barea, P., & Yep, E. (2013). *Marco de Innovación y buenas prácticas en el Perú. El estado del Arte de la innovación en el Perú*. Lima: Ministerio de educación.
11. Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
12. Bass, B. (1998). *Transformational Leadership Industrial, Military and Educational Impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

13. Bennis, W. (2000). *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*. Madrid: Editorial Universitaria.
14. Bernard, C. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
15. Blazquez, N. (2009). *El uso de la razón*. Madrid: Visión Libros.
16. Bono, E. D. (1986). *Pensamiento lateral*. Barcelona: Paidós.
17. Brayan, T. (2015). *El liderazgo*. Estados Unidos: Nashville.
18. Broadfoot, P., Weeden, P., & Winter, J. (2002). *Assessment: What's In It For Schools?* Londres: Routledge Falmer.
19. Brown, B. (03 de 01 de 2011). *El poder de la vulnerabilidad*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=iCvmsMzIF7o>
20. Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
21. Cantu, I. (1998). *Una aportación metodológica para desarrollar la creatividad en el diseño arquitectónico*. México: Universidad Autónoma de Nueva León.
22. Cardona, P. (1999). *Liderazgo relacional*. Barcelona: IESE.
23. Castrejón, F. (2013). *Calidad y liderazgo, una manera de ser y una forma de hacer*. Estados Unidos: Congreso de estados Unidos.
24. Ciulla, J. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*(1), 5-28.
25. Complot, T. (15 de 04 de 2016). *Complot*. Obtenido de <http://complotmagazine.com/7-inventos-de-leonardo-da-vinci-que-cambiaron-el-mundo/>
26. Domenec, M. (2000). *Raíces éticas del liderazgo. IX Coloquio de ética empresarial y económica*. Pamplona: Universidad de Navarra.
27. Duarte, E. (s.f.). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/pee/v2n1/v2n1a05.pdf>
28. Echaniz, A. (2001). Papeles de ética. *Economía y dirección*(6), 6-7.
29. Esquivias, M. (31 de 01 de 2004). Creatividad, definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/portada.htm#>.

30. European Institute Ford Leadership. (20 de 10 de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 2017 de 05 de 07, de [https://es.slideshare.net/Euroleadership/liderazgo-teorias?qid=062a13ef-739c-4e9f-9994-831cafeac66d&v=&b=&from\\_search=12](https://es.slideshare.net/Euroleadership/liderazgo-teorias?qid=062a13ef-739c-4e9f-9994-831cafeac66d&v=&b=&from_search=12)
31. Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de la Empresa, Breve historia del Management*. Madrid: Narcea.
32. Fischman, D. (2000). *El Camino del Líder*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
33. Fishman, D. (2015). *El líder transformador*. Lima: Planeta.
34. Fundación educación activa. (17 de noviembre de 2014). *Fundación Educación Activa*. Obtenido de <http://www.educacionactiva.com/aprendizaje-en-el-seminario-de-liderazgo-etico-liderazgo-creativo/>
35. Galloti, A. (2008). *Todo cambia, El Arte de Ser Mujer. Cita a la canción de Mercedes Sosa "Todo Cambia"*. . Barcelona: Swing.
36. Gelb, M. (2004). *Inteligencia Genial, siete principios claves para desarrollar la ineligencia inspirados en la vida y obra de Leonardo Da Vinci*. Bogotá: Norma.
37. Gómez, E. (2006). *El liderazgo ético: Un desafío de nuestro tiempo*. Barcelona: 2009.
38. Gonzáles, M. (2004). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas*. Murcia: Universidad de Murcia.
39. Gonzáles, R. (2004). *El ámbito del liderazgo transformacional: la imagen del iceberg. En Investigación e innovación na Escola universitaria de formación de profesorado de Lugo*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela.
40. Gonzáles, R. (2013). *En coloquios de la universidad Pontificia de Comillas desarrolla la investigación: Los buenos jefes: creatividad y liderazgo en equipos de trabajo (Tesis)*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
41. Gordon, W. (2005). *Sinéctica. El desarrollo de la capacidad creadora*. México: Herrera Hermanos.
42. Greenleaf, R. (1991). *Servant leadership*. New York: Paullist press.
43. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. . *The Leadership Quarterly*, 423-451.
44. Heifetz. (1999). *Leadership without easy answers*. Mssachussets: Cambridge.
45. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
46. Hirschberger, J. (2011). *Historia de la Filosofía*. Barcelona: Herder Editorial.

47. Institución Educativa Parroquial "Apóstol San Pedro". (2017). *Ideario Educativo*. Lima.
48. Jaeger, W. (2017). *Paideia: Los ideales de la cultura griega*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
49. Kierkegaard, S. (1983). *Temor y temblor*. España: Luarna .
50. Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. New York: Harper y Bros.
51. Kouzes, J., & Posner, B. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It*. San Francisco: Jossey - Bass.
52. Lipovetsky, G. (2003). *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Madrid: Anagrama.
53. López, A. (2007). *El liderazgo creativo*. Córdoba: Brujas.
54. López, A. (2010). *El liderazgo creativo*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
55. López, F. (1991). *Organización del conocimiento y resolución de problemas*. Madrid: Centro de Publicaciones.
56. Macbeath, J. (2005). Leadership as distributed: a matter of practice. *School Leadership and Management. Faculty of Education*, 35(4), 349 - 366.
57. MacGegor, J. (1995). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.
58. Marañón, G. (2008). *Elefante*. Chile: RIL Editores.
59. Maxwell, J. (2007). *Cualidades indispensables de un líder. Conviértanse en una persona que los demás quieren seguir*. Tennessee: Nashville.
60. Ministerio de Educación y Ciencia . (2004). *La dirección pedagógica de los Institutos de educación secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional*. España.
61. Moreno, C. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital humano. Dossier: Liderazgo ético*(183), 84-88.
62. Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo Transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
63. Núñez, C. (2014). *Creatividad el aura del futuro*. Argentina : Universidad Nacional de San Juan.
64. Ojeda, J. (2001). *¿Que enfoques se han utilizado al estudiar la creatividad?* Santiago de Cuba: Inspiración.

65. Paez, I. (2017). *El liderazgo ético características y resultados (tesis doctoral)*. Colombia: Universidad del Rosario.
66. Palomino, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo* (6ta. ed.). Madrid: ESIC.
67. Parra, D. (2003). *Creativamente*. Bogotá: Norma.
68. Parra, D. (2003). *Mente creativa*. Bogotá: Norma.
69. Peralta, F. (1998). Estudio de tres modelos de creatividad: criterios para la identificación de la producción creativa. *Revista de altas capacidades*, 67-85.
70. Pérez, J. (29 de 04 de 2017). *Manuelgross*. Obtenido de [http://manuelgross.bligo.com/20130427-liderazgo-las-10-competencias-necesarias-para-liderar-a-un-equipo-o-grupo#.WQSgQdII\\_IU](http://manuelgross.bligo.com/20130427-liderazgo-las-10-competencias-necesarias-para-liderar-a-un-equipo-o-grupo#.WQSgQdII_IU)
71. Platón. (2010). *La República*. Barcelona: Espasa Calpa.
72. Prado, L. D. (2). Liderazgo. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA FCSE*(8), 36-41.
73. Rawls, J. (1979). *Teoría de la justicia*. México: F.C.E.
74. Rodríguez, D. (1985). *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. Madrid: Plaza Editores.
75. Romero, R. (2006). *Talleres de formación en creatividad para profesores, un estudio sobre la formación en creatividad y su puesta en práctica en el aula. (Tesis de maestría)*. Chile: Universidad de Chile.
76. Romo, M. (2009). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós.
77. Ruiz, C. (2004). *Creatividad y Estilos de Aprendizaje (Tesis doctoral)*. Málaga: Universidad de Málaga.
78. Sabbagh, A., & Mackinlay, M. (2011). *El método de la innovación creativa*. Buenos Aires: Granica.
79. Salazar, A., Quintero, A., Delgado, L., & Alcalde, N. (2014). *la influencia de las competencias laborales generales: trabajo en equipo, liderazgo, creatividad y manejo de recursos, en las y los estudiantes en condición de discapacidad de la Institución Educativa Francisco José de Caldas (Tesis)*. Caldas: Universidad de Manizales.
80. Savater, F. (1997). *El valor de educar*. Barcelona: Ariel.
81. Savater, F. (2015). *Ética para la Empresa*. Barcelona: Penguin Random House Editorial.

82. Sociedad del Sagrado Corazón. (2000). *Constituciones* . Lima.
83. Sociedad del Sagrado Corazón. (2013). *Modelo Educativo. Red de Instituciones y proyectos educativos pastorales del Sagrado Corazón en el Perú*. Lima: RSCJ.
84. Sonnenfeld, A., & Alvira, R. (2011). *Liderazgo ético: La sabiduría de decidir bien*. Madrid: Ediciones Encuentro.
85. Tafur, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. Lima: San Marcos.
86. Tintoré, M. (julio-setiembre de 2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista Dialnet*(121), 209-222.
87. Torre, S. L. (2003). *Dialogando con la creatividad. De la identificación a la creatividad paradójica*. Madrid: Octaedro.
88. Unda, S. (2013). *autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de 31 dirigentes universitarios en España. Modelo Multidimensional y Concéntrico de Liderazgo Ético (MOMUCLE) (Tesis doctoral)*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
89. Vázquez, A. (2015). *Relación entre la Creatividad y el Liderazgo en la organización del siglo XXI (tesis)*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
90. Vega, A. (2013). *Sé el líder de tu desarrollo profesional, estrategias para encaminar tu carrera al éxito*. Estados Unidos: Biblioteca del Congreso.
91. Wolf, W. (2013). *Intrroducción a la psicología*. Madrid: Fondo Cultura Económica.
92. Woodworth, R. (2009). *Para tiempos como los actuales*. Estados Unidos: Xulon Press.
93. Yarce, J. (2006). *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ediciones Ruz.
94. Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Pearson.

# **ANEXOS**

## EL LIDERAZGO ÉTICO QUE CULTIVAMOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

### Encuesta a estudiantes de las INSTITUCIONES EDUCATIVAS parroquiales “Madre Admirable” (San Luis)-“Apóstol San Pedro” (El Agustino).

Institución Educativa:.....

Grado de Estudios: ..... Edad: .....Sexo: Femenino ( ) Masculino ( )

Solicitamos tu opinión sobre el liderazgo ético que se desarrolla en tu institución educativa.

Contesta a cada una de las preguntas, marcando la alternativa que creas conveniente y utiliza números de menor a mayor.

El puntaje y la clave de respuestas a cada afirmación se asignará un valore de acuerdo a la siguiente tabla:

CÓDIGO	Escala
1	Deficiente
2	Regular
3	Buena
4	Excelente

Con relación a las siguientes preguntas, marca con un aspa (X) sobre el código que responde de mejor manera a las interrogantes que se formulan

Nº	Ítems	PUNTAJE			
		1	2	3	4
1	Cuando decido hacer algo, soy firme y no temo las dificultades	1	2	3	4
2	Estoy convencido de que, pese a las posibilidades y riesgos, puedo alcanzar una determinada meta	1	2	3	4
3	Generalmente pienso antes de actuar, siendo consciente que mis decisiones se orientan hacia el bien	1	2	3	4
4	Recibo un trato personalizado en mi Institución Educativa y hago lo mismo con mis compañeros	1	2	3	4
5	En mi Institución Educativa me educan para ser líder	1	2	3	4
6	Mantengo una actitud moderada o equilibrada ante situaciones difíciles o conflictivas	1	2	3	4
7	Soy respetuoso con las personas	1	2	3	4
8	Soy respetuoso con el ambiente y toda forma de vida	1	2	3	4
9	Siento seguridad y confianza en mi relación con Dios	1	2	3	4
10	En mi Institución Educativa tenemos espacio para encontrarme con Dios	1	2	3	
11	Siempre quiero lo mejor para el otro, siendo capaz, de descubrir las fortalezas que tiene	1	2	3	4
12	Colaboro para que tengamos un ambiente agradable, sereno y ordenado	1	2	3	4
13	En mi Institución Educativa se valora a la persona por lo que es y no por lo que tiene	1	2	3	4

14	Soy consciente que me formo para ser líder desde los valores humano-cristianos	1	2	3	4
15	Reconozco mi dignidad como persona y protagonista del proceso educativo	1	2	3	4
16	Manifiesto disposición para servir al otro	1	2	3	4
17	Soy sensible y comprometido ante situaciones difíciles	1	2	3	4
18	Considero que contribuyo a desarrollar un liderazgo en mi aula	1	2	3	4
19	Considero que en mi Institución Educativa se desarrolla un liderazgo en bien de un mundo fraterno y solidario	1	2	3	4
20	Pienso bien las cosas cuando decido algo	1	2	3	4

## EMUC: Evaluación Multifactorial de la Creatividad

### Instrucciones

A continuación se presentan una serie de ejercicios que evaluarán tu capacidad creativa en tres dimensiones: visomotora, inventiva aplicada y verbal.

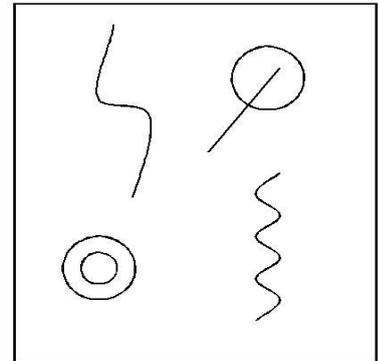
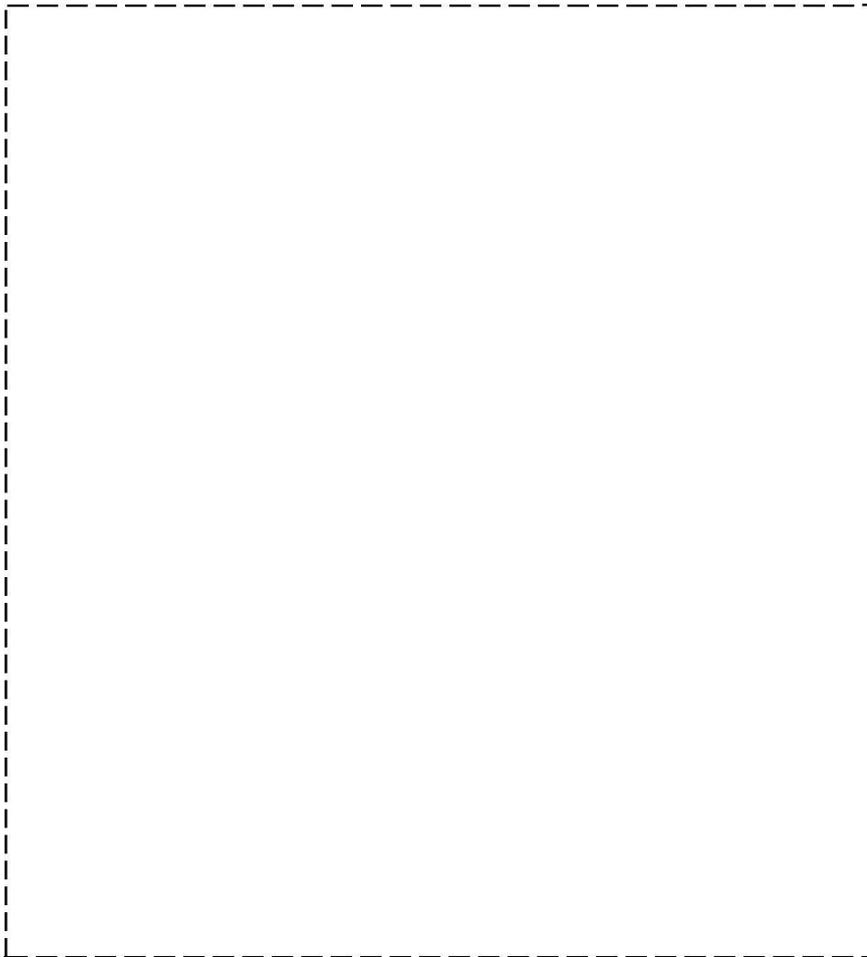
Sigue las instrucciones del aplicador ya que cada actividad tiene un tiempo límite predeterminado.

¡Haz tu mejor esfuerzo!

### Creatividad visomotora

#### Instrucciones

Crea un dibujo en el recuadro de la izquierda, utilizando todos los trazos que se encuentran en el cuadro de la derecha; puedes agregar más formas. Tienes TRES minutos para hacer el dibujo.



### Creatividad aplicada (1)

#### Instrucciones

A continuación se te presenta una figura. Piensa y escribe todos los usos posibles que le puedas dar a este objeto. Escribe todos los usos que se te ocurran. Tienes DOS minutos para completar esta tarea.

Cuerda




### Creatividad aplicada (2)

#### Instrucciones

A continuación se te presenta una figura. Piensa y escribe todos los usos posibles que le puedas dar a este objeto. Escribe todos los usos que se te ocurran. Tienes DOS minutos para completar esta tarea.

Sábana






**PRACTICAS DE LIDERAZGO ÉTICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
(análisis documental)**

<b>Experiencias</b>	<b>Espacios de liderazgo</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Prácticas de liderazgo ético</b>	<b>Pastoral juvenil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campamentos</li> <li>- Jornadas espirituales</li> <li>- Talleres de vida cristiana</li> </ul>	Guía de análisis documental
	<b>Consejo Estudiantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de proyectos de líderes</li> <li>- Talleres de líderes</li> <li>- Elección del consejo estudiantil</li> </ul>	
	<b>Promoción social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas a casas hogar</li> <li>- La misión estudiantil</li> <li>- Campañas de solidaridad</li> </ul>	

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**EL LIDERAZGO ÉTICO Y LA CREATIVIDAD EN LOS ESTUDIANTES DE**  
**SECUNDARIA DE DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARROQUIALES EN**  
**LIMA METROPOLITANA**

<b>OBJETIVO</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<p><b>1. Objetivo General</b>  Determinar la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>	<p><b>1. Problema General</b>  ¿Qué relación existe entre liderazgo ético y creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?</p>	<p><b>1. Hipótesis General</b>  Existe relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>
<p><b>2. Objetivos Específicos</b>  2.1. Identificar la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>	<p><b>2. Problemas Específicos</b>  2.1. ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?</p>	<p><b>2. Hipótesis Específicas</b>  2.1. Existe una relación significativa entre el liderazgo ético y la creatividad verbal en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>
<p>2.2. Analizar la relación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>	<p>2.2. ¿Cuál es la relación del liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?</p>	<p>2.2. Existe una relación entre el liderazgo ético y la creatividad visomotora en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>
<p>2.3. Establecer la relación que existe entre liderazgo ético y creatividad aplicada en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>	<p>2.3. ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?</p>	<p>2.3. Existe una relación directa entre el liderazgo ético y la creatividad aplicada en los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>
<p>2.4. Proponer un plan de innovación de liderazgo ético que sostenibilice el desarrollo de la creatividad de los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>	<p>2.4. ¿Qué características, contenidos, estrategias y acciones educativas desde la espiritualidad deben ser consideradas en un plan de innovación sobre el liderazgo ético para sostener el desarrollo de la creatividad de los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana?</p>	<p>2.4. El diseño de un plan de liderazgo ético centrado en acciones innovadoras, prácticas de valores, principios y virtudes desde la espiritualidad sostiene la creatividad de los estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.</p>

## JUICIO DE EXPERTOS

### **Instrumento: Encuesta a estudiantes sobre el liderazgo ético**

**Estimado Dr (a).**

Conocedor(a) de su trayectoria profesional ha sido seleccionado(a) como juez para evaluar el instrumento cuantitativo sobre el liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa, elaborado a partir de las dimensiones *Virtudes, valores y principios*.

Valorar el instrumento tiene gran importancia para obtener resultados válidos que puedan aportar al objeto de la investigación y sus respectivas aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos:

Formación académica:

Áreas de experiencia profesional:

Cargo actual:

Institución:

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación que existe entre el liderazgo ético y la creatividad en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

**Objetivo del juicio de expertos:** Validar un instrumento que permita evaluar cuantitativamente el liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa, para luego interpretar los resultados del estudio de investigación.

**Objetivo del instrumento:** Conocer el liderazgo ético que se cultiva en los estudiantes de 1° y 5° de secundaria de dos instituciones educativas parroquiales en Lima Metropolitana.

### **Instrucciones:**

La matriz adjunta está compuesta por seis indicadores con sus respectivos criterios

A continuación, teniendo en cuenta básicamente los indicadores con sus criterios descritos en el cuadro de valoración, califique cada uno de los ítems según corresponda en la plantilla de calificación, sabiendo que cada uno de ellos apunta al liderazgo ético.

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: .....
- 1.2. Institución donde labora: .....
- 1.3. Nombre del instrumento validado
- Encuesta a estudiantes: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa
  - Encuesta a profesores: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa
- 1.4. Está expresado de manera coherente y lógica: .....
- 1.5. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: .....
- 1.6. Autor del instrumento: Aníbal Altamirano Herrera

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60	61-80%	81-100%
1.CLARIDAD	El lenguaje utilizado es claro y comprensible					
2.OBJETIVIDAD	Las preguntas se centran en aspectos del tema y recogen información que se necesita					
3.ORGANIZACIÓN	Las preguntas ocupan el lugar que le corresponde dentro del conjunto del instrumento					
4.CONSISTENCIA	Cada pregunta está centrado y corresponde a aspectos del tema					
5.COHERENCIA	Entre las preguntas no hay contradicción y responden al tema					
6. VALIDEZ	Los Ítems miden lo que pretende medir.					

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....  
.....

**IV. PROMEDIO DEVALORACIÓN:**

Lima, 13 de Septiembre del 2017

.....

Firma de experto informante

DNI

Nº.....Telf.....

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Nombres y apellidos del informante: **Dr. Luis Gildomero Arista Montoya**  
 1.2. Institución donde labora: **Universidad Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima**  
 1.3. Nombre del instrumento validado  
     ▪ Encuesta a estudiantes: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa  
     ▪ Encuesta a profesores: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa  
 1.4. Está expresado de manera coherente y lógica: *Si*  
 1.5. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: **Liderazgo ético Estudiantes-Profesores**  
 1.6. Autor del instrumento: **Anibal Altamirano Herrera**

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-90%	Excelente 90-100%
1. CLARIDAD	El lenguaje utilizado es claro y comprensible				✓	
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas se centran en aspectos del tema y recogen información que se necesita				✓	
3. ORGANIZACIÓN	Las preguntas ocupan el lugar que le corresponde dentro del conjunto del instrumento					✓
4. CONSISTENCIA	Cada pregunta está centrado y corresponde a aspectos del tema					✓
5. COHERENCIA	Entre las preguntas no hay contradicción y responden al tema				✓	
6. VALIDEZ	Los Items miden lo que pretende medir.				✓	

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Aplicable, luego de las enumeradas sugeridas.  
al 95%*

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

M.B

Lima, 13 de Septiembre del 2017

*C.T.L.*

Firma de experto informante

DNI N° *06259040* Telf. *362-8083*

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: OSORIO CÁCERES JULIO CESAR  
 1.2. Institución donde labora: FACULTAD DE TEOLÓGICA PONTIFICIA CIVIL de Lima  
 1.3. Nombre del instrumento validado  
     ▪ Encuesta a estudiantes: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa  
     ▪ Encuesta a profesores: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa  
 1.4. Está expresado de manera coherente y lógica: Si  
 1.5. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Encuesta a Profesores - Estudiantes  
 1.6. Autor del instrumento: Anibal Altamirano Herrera

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 90-100%
1. CLARIDAD	El lenguaje utilizado es claro y comprensible				✓	
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas se centran en aspectos del tema y recogen información que se necesita				✓	
3. ORGANIZACIÓN	Las preguntas ocupan el lugar que le corresponde dentro del conjunto del instrumento				✓	
4. CONSISTENCIA	Cada pregunta está centrado y corresponde a aspectos del tema				✓	
5. COHERENCIA	Entre las preguntas no hay contradicción y responden al tema				✓	
6. VALIDEZ	Los ítems miden lo que pretende medir.				✓	

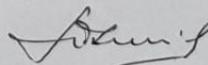
### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?  
Se sugiere utilizar una sola denominación que debe ser institución educativa al 90%

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

75 Bueno

Lima, 13 de Septiembre del 2017



Firma de experto informante

DNI N° 076 04476 Telf. 980320246

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: *Dr. Carlos E. Ruinasso yañez...*
- 1.2. Institución donde labora: *UNIFE - Pontificia y Civil*
- 1.3. Nombre del instrumento validado
  - Encuesta a estudiantes: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa
  - Encuesta a profesores: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa
- 1.4. Está expresado de manera coherente y lógica: *si tiene organización lógica*
- 1.5. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: *El liderazgo ETICO*
- 1.6. Autor del instrumento: Anibal Altamirano Herrera

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-90%	90-100%
1. CLARIDAD	El lenguaje utilizado es claro y comprensible					X
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas se centran en aspectos del tema y recogen información que se necesita					X
3. ORGANIZACIÓN	Las preguntas ocupan el lugar que le corresponde dentro del conjunto del instrumento				X	
4. CONSISTENCIA	Cada pregunta está centrado y corresponde a aspectos del tema					X
5. COHERENCIA	Entre las preguntas no hay contradicción y responden al tema					X
6. VALIDEZ	Los ítems miden lo que pretende medir.				X	

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Es una buena encuesta.  
Felicitaciones al 97%*

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

EXC

Lima, 13 de Septiembre del 2017

*[Firma manuscrita]*  
.....  
Firma de experto informante  
DNI N° *07670150* Telf. *998553844*

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: RAMIREZ SAVA, Frida
- 1.2. Institución donde labora: Universidad Peruana de Arte ORVAL
- 1.3. Nombre del instrumento validado
- Encuesta a estudiantes: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa
  - Encuesta a profesores: El liderazgo ético que cultivamos en la Institución Educativa
- 1.4. Está expresado de manera coherente y lógica: Si, tiene organización lógica.
- 1.5. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: EL LIDERAZGO ETICO
- 1.6. Autor del instrumento: Anibal Altamirano Herrera

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-95%	Excelente 95-100%
1. CLARIDAD	El lenguaje utilizado es claro y comprensible				✓	
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas se centran en aspectos del tema y recogen información que se necesita				✓	
3. ORGANIZACIÓN	Las preguntas ocupan el lugar que le corresponde dentro del conjunto del instrumento				✓	
4. CONSISTENCIA	Cada pregunta está centrado y corresponde a aspectos del tema				✓	
5. COHERENCIA	Entre las preguntas no hay contradicción y responden al tema				✓	
6. VALIDEZ	Los Items miden lo que pretende medir.				✓	

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
E.S. APLICABLE

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

Lima, 13 de Septiembre del 2017

Dra. Frida Ramirez  
 Firma de experto informante

DNI N° 08036563 Telf. 4828206