

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES, GESTIÓN PÚBLICA Y  
DESARROLLO TERRITORIAL**



**TESIS**

**INFLUENCIA DE ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL EN  
LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE  
ANDAHUAYLAS (UNAJMA), 2018**

**PRESENTADA POR:**

**JUAN CIELO RAMIREZ CAJAMARCA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTOR EN CIENCIAS SOCIALES, GESTIÓN PÚBLICA Y  
DESARROLLO TERRITORIAL**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES, GESTIÓN PÚBLICA  
Y DESARROLLO TERRITORIAL

TESIS

INFLUENCIA DE ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL EN  
LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE  
ANDAHUAYLAS (UNAJMA), 2018

PRESENTADA POR:

JUAN CIELO RAMIREZ CAJAMARCA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS SOCIALES, GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO  
TERRITORIAL

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRÉSIDENTE

.....  
Dr. JAVIER ARTURO APAZA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

.....  
Dr. FELIPE SUPO CONDORI

SEGUNDO MIEMBRO

.....  
Dr. FLAVIO DEMETRIO ABARCA MACEDO

ASESOR DE TESIS

.....  
Dra. LUPE MARILU HUANCA ROJAS

Puno, 16 de octubre de 2019.

**ÁREA:** Ciencias sociales gestión pública y desarrollo territorial.

**TEMA:** Estilos de gestión y liderazgo gerencial en docentes del sistema universitario.

## DEDICATORIA

A mis Padres, esposa, hijos y familiares por su apoyo incondicional que ha permitido alcanzar mi anhelo personal, profesional y académico.

## AGRADECIMIENTOS

- Nuestro reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a través de la Escuela de Posgrado – Doctorado en Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial, señores docentes y compañeros de estudio de la promoción; por orientar, apoyar y estimular constantemente la culminación de nuestro trabajo de investigación, como anhelo personal, profesional y académico.
- Al Dr. Javier Arturo Apaza Quispe como Presidente de Jurado de Tesis, por reorientar y hacer más pragmático y objetivo este trabajo de investigación.
- Al Dr. Felipe Supo Condori como Primer Miembro de Jurado de Tesis, por sus acertadas correcciones y apoyo moral.
- Al Dr. Flavio Demetrio Abarca Macedo como Segundo Miembro de Jurado de Tesis, por sus acertados consejos y la corrección oportuna del trabajo de investigación en referencia, haciéndolo más puntual y pragmático.
- A la Dra. Lupe Marilú Huanca Rojas como Director, Asesor y Tercer Miembro de Jurado de Tesis, por dirigir y asesorar este documento académico de carácter científico
- Finalmente, a todos mis amigos y personas que han hecho posible la culminación de este trabajo académico.

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA	<b>Pág.</b> i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Base teórica	3
1.1.1 Gestión	3
1.1.1.1 Estilos de gestión	4
1.1.1.1.1 Teoría sociocrítica de Stephen J. Ball	4
1.1.2 Liderazgo	7
1.1.2.1 Liderazgo gerencial	8
1.1.2.2 Teorías sobre el liderazgo	9
1.1.2.3 Teoría contemporánea del liderazgo	11
1.1.2.3.1 Liderazgo transaccional	12
1.1.2.3.2 Liderazgo transformacional	12
1.1.2.3.3 Liderazgo instruccional	13
1.1.3 Motivación	14
1.1.3.1 Motivación interna	15
1.1.3.2 Motivación externa	15
1.1.3.3 Motivación laboral	15
1.2 Marco conceptual	18
1.2.1 Gestión	18
1.2.2 Estilos de gestión	18
1.2.3 El estilo interpersonal	18
1.2.4 El estilo administrativo	19
1.2.5 El estilo político	19
	iii

1.2.6	Estilo antagónico	19
1.2.7	Estilo autoritario	20
1.2.8	Liderazgo	20
1.2.9	Liderazgo gerencial	20
1.2.10	Liderazgo transaccional	20
1.2.11	Liderazgo transformacional	20
1.2.12	Liderazgo instruccional	21
1.2.13	Motivación	21
1.2.14	Motivación laboral	21
1.3	Antecedentes	22
1.3.1	Antecedentes de carácter internacional	22
1.3.2	Antecedentes de carácter nacional	30

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1	Identificación del problema	37
2.2	Enunciados del problema	38
2.2.1	Problema general	38
2.2.2	Problemas específicos	38
2.3	Justificación e importancia	39
2.4	Objetivos	39
2.4.1	Objetivo general	39
2.4.2	Objetivos específicos	40
2.5	Hipótesis	40
2.5.1	Hipótesis general	40
2.5.2	Hipótesis específicas	40
2.6	Operacionalización de variables	41
2.6.1	Por variables de estudio	41
2.6.2	Relación de las variables	42

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

3.1	Ámbito de estudio	45
3.2	Población y muestra	45
3.2.1	Población	45
3.2.2	Muestra	46

3.3	Descripción del método	47
3.3.1	Tipo y nivel de investigación	47
3.3.1.1	Tipo de investigación	47
3.3.1.1.1	Según su enfoque epistemológico	47
3.3.1.2	Nivel de investigación	47
3.4	Descripción detallada del método por objetivos específicos	47
3.4.1	Para la caracterización del análisis situacional y percepción de estilos de liderazgo gerencial adoptados en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas	48
3.4.1.1	Para la caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas	48
3.4.1.1.1	Método	48
3.4.1.1.2	Técnica	48
3.4.1.1.3	Instrumento	48
3.4.1.1.4	VARIABLES DE ANÁLISIS	48
3.4.1.1.5	Categoría y criterios de evaluación	49
3.4.1.2	Para la percepción de estilos de liderazgo gerencial adoptados en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas	49
3.4.1.2.1	Método	49
3.4.1.2.2	Técnica	49
3.4.1.2.3	Instrumento	49
3.4.1.2.4	VARIABLES DE ANÁLISIS	50
3.4.1.2.5	Categoría y criterios de evaluación	50
3.4.2	Para el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del personal docente	51
3.4.2.1	Método	51
3.4.2.2	Técnica	51
3.4.2.3	Instrumento	51
3.4.2.4	VARIABLES DE ANÁLISIS	51
3.4.2.5	Categoría y criterios de evaluación	51

3.4.3	Para el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación de incentivos económicos institucionales en la motivación laboral del personal docente	52
3.4.3.1	Método	52
3.4.3.2	Técnica	52
3.4.3.3	Instrumento	52
3.4.3.4	VARIABLES DE ANÁLISIS	52
3.4.3.5	Categoría y criterios de evaluación	52
3.5	Período de análisis	53
3.6	De la recolección de la información	53
3.7	De la codificación, sistematización y análisis de la información	53
3.8	De la validez y confiabilidad del instrumento	53

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Análisis situacional y percepción de estilos de gestión y liderazgo adoptados por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas	55
4.1.1	Análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas	55
4.1.1.1	Reseña histórica	56
4.1.1.2	Organización administrativa	57
4.1.1.3	Instrumentos de gestión institucional	58
4.1.1.4	Ideario	61
4.1.2	Percepción de estilos de gestión y liderazgo asumidos por los directivos y docentes de la UNAJMA de Andahuaylas	62
4.1.2.1	Percepción de estilos de gestión asumidos por los directivos (autoridades universitarias y directores) de la UNAJMA de Andahuaylas	62
4.1.2.1.1	Estilos de gestión adoptados por los directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales de la UNAJMA) según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball	62
4.1.2.1.2	Estilo de gestión adoptado por los directivos según la percepción de los docentes	63

4.1.2.1.3	Estilos de gestión adoptados por los directivos según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball, según los docentes	69
4.1.2.2	Percepción de estilos de liderazgo asumidos por los directivos (autoridades universitarias y directores) de la UNAJMA de Andahuaylas	69
4.1.2.2.1	Estilo de liderazgo adoptado por el directivo según la teoría de Burns y Duke	69
4.1.2.2.2	Estilo de liderazgo adoptado por el directivo según la percepción de los docentes	70
4.2	Análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA	71
4.2.1	Percepción de docentes por escuela profesional	71
4.2.1.1	Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia	72
4.2.1.2	Percepción de docentes por escuela profesional según función académica	73
4.2.2	Percepción de docentes por disciplina profesional	74
4.2.2.1	Percepción de docentes por disciplina profesional según grado de influencia	75
4.2.2.2	Percepción de docentes por disciplina profesional según función académica	76
4.2.3	Percepción de docentes por género	77
4.2.3.1	Percepción de docentes por género según grado de influencia	77
4.2.3.2	Percepción de docentes por género según función académica	78
4.3	Análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación de incentivos económicos institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA	79
4.3.1	Percepción de docentes por escuela profesional	79
4.3.1.1	Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia	79
4.3.1.2	Percepción de docentes por escuela profesional según función académica	81

4.3.2	Percepción de docentes por disciplina profesional	82
4.3.2.1	Percepción de docentes por disciplina profesional según grado de influencia	82
4.3.2.2	Percepción de docentes por disciplina profesional según función académica	83
4.3.3	Percepción de docentes por género	84
4.3.3.1	Percepción de docentes por género según grado de influencia	85
4.3.3.2	Percepción de docentes por género según función académica	85
4.4	Contrastación de hipótesis planteadas	86
4.4.1	Hipótesis general	86
4.4.2	Hipótesis específicas	87
4.4.2.1	En relación al planteamiento de la hipótesis general	87
4.4.3	Prueba de hipótesis estadística	98
4.4.3.1	Características generales de la prueba de hipótesis estadística	98
4.4.3.2	Prueba de hipótesis específica de estilos de gestión	99
4.4.3.3	Prueba de hipótesis específica de estilo de liderazgo	104
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍA	113
	ANEXOS	118

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Muestra definitiva por facultades según escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas (UANCV) de Andahuaylas.	46
2. Consolidado de la ficha de validez a criterio de jueces como opinión de expertos	54
3. Estilo de gestión adoptado por los directivos: autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales de la UNAJMA: 2018	63
4. Percepción de docentes acerca de los requisitos que deben tener los directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales) de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018	64
5. Estrategias de gestión utilizadas por los directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018	66
6. Conocimiento acerca de estilos de gestión por los docentes de escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018	68
7. Estilo de gestión adoptado por los directivos según percepción de los docentes: 2018	69
8. Estilo de liderazgo adoptado por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018	70
9. Estilo de liderazgo adoptado por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas, según la percepción de los docentes: 2018	71
10. Grado de influencia de implementación de políticas académicas institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018	72
11. Influencia de implementación de políticas académicas institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA, según función académica: 2018	74
12. Grado de influencia de docentes de implementación de políticas por disciplina profesional: 2018	75
13. Función académica de docentes de implementación de políticas por disciplina profesional: 2018	76

14. Grado de influencia de docentes de implementación de políticas por género: 2018	77
15. Función académica de docentes de implementación de políticas por género: 2018	78
16. Grado de influencia de asignación de incentivos económicos institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018	80
17. Influencia de asignación de incentivos económicos institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA, según función académica: 2018	81
18. Grado de influencia de docentes de incentivos económicos por disciplina profesional: 2018	83
19. Función académica de docentes de incentivos económicos por disciplina profesional: 2018	84
20. Grado de influencia de docentes de incentivos económicos por género: 2018	85
21. Función académica de docentes de incentivos económicos por género: 2018	86
22. Correlación entre estilos de gestión en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los directores	100
23. Correlación entre estilos de gestión en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los docentes	101
24. Equivalencia entre correlación de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	102
25. Correlación entre estilos de liderazgo en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los directores	105
26. Correlación entre estilos de liderazgo en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los docentes	105
27. Equivalencia entre correlación de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Región crítica de la distribución “t” de student para la primera hipótesis específica	103
2. Región crítica de la distribución “t” de student para la segunda hipótesis específica	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia	119
2. Guía de entrevista para directivos	120
3. Guía de entrevista para docentes	123
4. Guía de cuestionario de encuesta para docentes	126

## RESUMEN

Considerando como análisis del problema la no aplicación adecuada de los estilos de liderazgo gerencial que influye en la motivación laboral del personal docente, el trabajo de investigación responde a la interrogante ¿Cómo influye el estilo de gestión y de liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, 2018? Ha sido el objetivo general de la investigación: Determinar el grado de relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA-2018. Para abordar la investigación se ha utilizado el método hipotético-deductivo de corte cuantitativo, el tamaño de la muestra fue de 69 miembros (03 autoridades, 06 directores y 60 docentes). Respecto al análisis de influencia de los estilos de gestión y liderazgo gerencial a partir de la percepción de las autoridades y directores, refieren que en mayor proporción porcentual que el estilo de gestión adoptado es el interpersonal; a partir de la percepción de los docentes, refieren en mayor porcentaje que el estilo de gestión adoptado por los señores directores ha sido el estilo político de tipo autoritario. Respecto a la influencia del liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente, refieren en forma diferenciada por departamento académico, condición laboral, disciplina profesional y género, en relación a la aplicación de políticas académicas e incentivos económicos institucionales.

**Palabras clave:** Incentivos económicos, liderazgo gerencial, motivación laboral, personal docente y políticas académicas.

## ABSTRACT

Considering as an analysis of the problem the inadequate application of management leadership styles that influence the work motivation of teaching staff, the research work answers the question, how does the management style and managerial leadership influence the work motivation of the teaching staff of the José Maria Arguedas National University of Andahuaylas, 2018? It has been the general objective of the investigation: To determine the degree of influence relationship between the management leadership management style and the work motivation of the teaching staff of UNAJMA-2018. The hypothetical-deductive method of quantitative cutting was used to address the research; the sample size was 69 members (03 authorities, 06 directors and 60 teachers). Regarding the analysis of the influence of management styles and managerial leadership based on the perception of the authorities and directors, they report that in a greater percentage proportion than the management style adopted is interpersonal; from the teachers perception, they require in a greater percentage that the management style adopted by the master directors has been the authoritarian political style. Regarding the influence of managerial leadership on the work motivation of teachers, they refer differently by academic department, work condition, professional discipline and gender, in relation to the application of academic policies and institutional economic incentives.

**Keywords:** Academic policies, economic incentives, managerial leadership, teaching staff and work motivation.

## INTRODUCCIÓN

Somos conscientes que este contexto de la sociedad del conocimiento, el mundo de la información, acompañado por el desarrollo tecnológico y las telecomunicaciones, que tiene características y particularidades de competencia y de exigencia de calidad con estándares internacionales dado por convenciones y normas internacionales como el ISO-9000, versión 9001 y 9002. También somos conscientes que para ser competitivos en este contexto social, es necesario desarrollar dentro del enfoque de gestión del conocimiento capacidades en base al acceso al conocimiento y a la experiencia empírica, capacidades que nos permitan superar estas exigencias de calidad de esta sociedad.

Para los responsables directivos de las organizaciones empresariales y sociales de servicios de carácter educacional cumplir con estas exigencias de calidad se hace más imperativo; por cuanto se constituyen como responsables del éxito o fracaso en la gestión de estas unidades académicas, que dependerá del estilo de gestión y de liderazgo adoptado por el directivo. Así, Ferrer y Pelekais (2004) señalan que el liderazgo de las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional en esta sociedad competitiva, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y el aprender para resolver problemas (Senge, 1998). Actualmente, el liderazgo de las organizaciones en el marco de la globalización, se desarrolla en medio de fusiones y adquisiciones, siendo las comunicaciones y la computación, componentes que ayudan a la transformación de su desarrollo. De igual manera se requiere entender que la capacitación, el desarrollo y el mantenimiento de los mejores y más preparados recursos humanos como capital social más importante, son el fundamento de la nueva organización, en nuestro caso como materia de investigación las organizaciones académicas que viene funcionando como instituciones de educación primaria.

De ahí que se constituye en una acción imperativa y de necesidad urgente realizar esta investigación referido a cómo el liderazgo gerencial influye en la motivación del personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas

Este trabajo de investigación de carácter descriptivo y explicativo contiene cinco capítulos:

- El capítulo I está referido a la revisión de literatura que considera la fundamentación del marco teórico, conceptual y antecedentes de la investigación en relación al tema de liderazgo y motivación.
- El capítulo II considera el análisis de la problemática de la investigación que contiene la descripción y enunciado del problema, la justificación, el planteamiento de objetivos general y específicos; asimismo, el planteamiento de las hipótesis y operacionalización de las variables.
- El capítulo III describe el marco metodológico utilizado en los aspectos referidos al ámbito de estudio, población y muestra, descripción del método, descripción detallada del método por objetivos específicos (método, técnica, instrumentos, variables de estudio y categorías y criterios de evaluación), período de análisis; así como la recolección, codificación, sistematización y análisis de la información, entre los más importantes.
- En el capítulo IV, se refiere a los resultados y discusión de la investigación en relación al análisis de la influencia de la gestión y liderazgo gerencial en la motivación del desempeño laboral del personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas.

Finalmente, contiene también las consideraciones referidas a las conclusiones y recomendaciones, referencia bibliográfica y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Base teórica

##### 1.1.1 Gestión

Haciendo un análisis referencial acerca del significado de este concepto de Gestión, en términos generales los conceptos de Administración, Gerencia y Gestión, resultan ser sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *Management* traducido como Administración es también percibido como Gerencia. En algunos países la Administración está más referida a lo público y la Gerencia a lo privado. En los libros clásicos de Administración se toman como sinónimos Administración y Gerencia. Así por ejemplo, en el glosario del Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA (1992) aparece el concepto de Gestión como equivalente a Administración. En sí, fundamentalmente los conceptos de Administración, Gestión y Gerencia está en que los tres que se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" (Fayol, 1950 y Koontz, 1976).

Según Rodrigues (2001) el concepto de gestión que proviene del latín *gestio*, hace referencia a la acción o al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera. Mientras que administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar; por tanto es una actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas y formular las estrategias adecuadas para el logro de su desarrollo. Por otro lado, como el concepto de gestión implica la acción, podemos ver que del latín

*actionem*; significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de Gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de Administración. De ahí que la Gestión no es considerada una ciencia como disciplina. Podemos considerarla como parte de la Administración, o como un estilo de Administración.

#### **1.1.1.1 Estilos de gestión**

Considerando que no existe fundamentaciones como teorías definitivas sobre los estilos de gestión; por cuanto, en gran parte estas investigaciones realizadas son de carácter exploratorias y descriptivas. Comúnmente se define como estilo de gestión o liderazgo, al modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se les atribuya, dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo.

Para Álvarez (1998) los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces podemos decir que, existen tantos estilos de dirección como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección.

##### **1.1.1.1.1 Teoría sociocrítica de Stephen J. Ball**

Desde un enfoque contextual y a partir del análisis de estudios de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores educativos, Ball (1989) identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace: “Con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalando sus diferencias y sus principales características.”. Finalmente pueden distinguir tres estilos principales que son: interpersonal, administrativo y político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario (Ball, 1989).

#### **1.1.1.1.1 El estilo interpersonal**

El director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba.

El director del estilo de gestión interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista.

#### **1.1.1.1.2 El estilo administrativo**

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball (1989) quien afirma que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente basado en un orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, como sostiene el mismo autor citado, en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el

personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

#### **1.1.1.1.3 El estilo político**

Para Ball (1989) el director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.

##### **a) Estilo antagónico**

El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

Debemos aclarar que todos estos ataques son verbales, en el que la diferencia de opiniones propicia la formación de grupos, lobby, en los que encontramos, amigos y enemigos; buenos y malos y por supuesto el bien y el mal.

##### **b) Estilo autoritario**

A decir de Ball (1989) el director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

La manipulación, manifestado por el mismo autor, es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no sólo manipula las discusiones para evitar que salgan de los límites fijados, por él mismo, sino también la asistencia de los opositores a las reuniones, esto se debe a que el director autoritario,

*“parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento. En esto pueden hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada” (Ball, 1989)*

### **1.1.2 Liderazgo**

Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. “Un líder es una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles”.

Asimismo, Munch (2014) manifiesta que el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

También, Koontz y Weihrich (2008) mencionan que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) indican que el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.

Mientras que Munch (2014) manifiesta que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos, en la forma de dirigir que caracterizan al dirigente”.

Finalmente, Lussier y Achua (2008) indican que los estilos de liderazgo. “Son la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

De acuerdo a las distintas aportaciones de estos autores referidos sobre el tema del liderazgo coinciden en que es una capacidad, un arte, un proceso de influir en las personas y guiarlos hacia el logro de los objetivos. Y sobre los estilos de liderazgo mencionan que son un conjunto de comportamientos, rasgos y destrezas que les caracterizan a los líderes para guiar a los seguidores. Ya teniendo en conocimientos estas definiciones o conceptos se da a conocer que el liderazgo gerencial es la capacidad, habilidad que tienen los gerentes de influir y guiar a los miembros de la organización, sobre todo debe poseer una actitud positiva para lograr los objetivos.

### **1.1.2.1 Liderazgo gerencial**

El liderazgo gerencial es un proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en los seguidores, para que alcancen metas, es decir para que dirijan su conducta hacia determinados fines.

Sobre el liderazgo gerencial, Haimann (2008) señala que es la capacidad y habilidad de cualquier persona perteneciente a una organización o institución la cual tiene la facultad de influir en opiniones, actitudes y comportamientos de otros, aplicando una actitud positiva.

También el liderazgo gerencial es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Mientras que Robbins (2010) define al liderazgo desde el punto de vista gerencial donde: un líder es aquel que puede influir en otros y que posee

autoridad gerencial. Entonces el liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

### 1.1.2.2 Teorías sobre el liderazgo

Existen diversos estudios acerca de liderazgo que muestran una serie de patrones comunes de comportamiento en los líderes, sin embargo, las actuaciones de los gerentes pueden variar en forma considerable de una situación a otra. Es por ello que los gerentes conozcan las diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo.

Según Robbins y Judge (2013), Hellriegel y Slocum (2009) y Chiavenato (2009), mencionan sobre las teorías del liderazgo que:

**Teoría de los rasgos:** Se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales, que distinguen a los líderes de quienes no lo son; los líderes exitosos comparten cuatro rasgos de personalidad, la inteligencia, madurez, impulso hacia los logros e integridad.

**Teorías del comportamiento:** Son aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas y sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales, las principales teorías que analizan los estilos de liderazgo:

La investigación realizada por la Universidad de Loja de Kurt Lewin, identificó tres estilos de liderazgo:

**Liderazgo Autocrático:** Es aquel líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.

**Liderazgo Democrático:** Como líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados).

**Liderazgo Liberal - laissez-faire:** Es el líder que generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada.

Asimismo, la investigación realizada por la Universidad de Michigan, identificó dos aspectos del comportamiento del liderazgo, que denominaron:

**Liderazgo orientado hacia el empleado:** Destacaban las relaciones interpersonales, tenían un interés personal en las necesidades de sus seguidores y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros del grupo.

**Liderazgo y orientado hacia la producción:** Destacaban los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo, se preocupaban principalmente por lograr las tareas de su grupo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr ese fin.

Mientras que la investigación de la Universidad Estatal de Ohio, logró identificar dos aspectos importantes del comportamiento del líder:

**La estructura de iniciación:** Considera el grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados, en la búsqueda del logro de las metas.

**La consideración:** Como el grado en que un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.

Ahora, en el contexto de esta coyuntura existe la teoría de la situación y de la contingencia del liderazgo que se evalúan de acuerdo a las evidencias que la sustentan, es decir se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo, esta teoría trata de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental; las mayores investigaciones provienen de los trabajos de Fiedler (1967), House (1971), Hersey y Blanchard (1969), con las siguientes características:

**El modelo de contingencia de Fiedler:** Teoría de liderazgo que propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre el estilo en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en el que la situación permite al líder controlar e influir.

**La Teoría del camino hacia la meta de Robert House:** Plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesario para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.

**El Modelo de participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton:** Teoría del liderazgo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto en situaciones diferentes.

**La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard:** Este modelo, denominado teoría del liderazgo situacional (TLS), es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. La disposición es el grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica.

### 1.1.2.3 Teoría contemporánea del liderazgo

**Liderazgo Carismático de Robert House:** Se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder; es decir es la atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos.

**Liderazgo transformacional transaccional y transformacional de Bass y Volio:** Señalan que: Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas; y *los líderes transformacionales* manejan por medio de transacciones, utilizando sus poderes legítimos, de recompensa y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados.

Otra de las teorías que consideramos importante en el sustento de nuestra base teórica relacionada a nuestra investigación, es la clasificación que Burns (1986) y Duke (1987) nos proponen. Ellos consideran tres tipos de estilos de liderazgo: transaccional. Transformacional e instruccional o pedagógico.

#### **1.1.2.3.1 Liderazgo transaccional**

Beare *et al.* (1992) refieren que para Burns, el director en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

Ahora, Álvarez (1996) describe a este liderazgo como aquel que centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros. Este intercambio puede darse entre el director y los demás actores educativos, así se podría intercambiar una buena atmósfera de trabajo agradable, propiciada por los docentes, a cambio de una dirección no intrusiva o la satisfacción de los padres de familia y alumnos a cambio de trabajo de mayor calidad de los profesores.

#### **1.1.2.3.2 Liderazgo transformacional**

Bass (1988) considera que pasar del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, implica advertir mejoras en los actores educativos, las que con el tiempo se irán haciendo mayores y de orden superior; esto le permite asegurar que “un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder, es transformacional, incentivar a desarrollar la capacidad de determinar su propia actuación.

Sobre este tipo de liderazgo Beare *et al.* (1992) señalan que Burns califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que

por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

### **1.1.2.3.3 Liderazgo instruccional**

Según Beare *et al.* (1992) indican que el liderazgo instructivo, conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, es propuesto por Duke considerando que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

Sobre este aspecto del liderazgo instruccional, Álvarez (1998) indica que este estilo de dirección es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.

Por otro lado este mismo autor refiere que Greenfield citando en Álvarez (1998) define a este tipo de líder como: aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores. Esta definición supone una mayor dedicación del director a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, un buen clima institucional, así como las condiciones educativas necesarias, que permitan a los profesores realizar un buen trabajo con los alumnos.

En relación al liderazgo gerencial, Blake y Mouton citado en Chiavenato (2009) señalan que es: aquel que mide la preocupación por las personas y por la producción en base a cinco estilos de liderazgo: administración pobre, mínimo esfuerzo para desempeñar el trabajo y para seguir siendo

miembro de la organización. Autoridad sumisión, la eficacia de las operaciones depende de las condiciones de trabajo de modo que las personas interactúan poco. Administración equilibrada, para lograr un desempeño organizacional adecuado se necesita equilibrar las necesidades del trabajo y mantener el ánimo de las personas a un nivel satisfactorio. Administración de club de campo, atención en las necesidades de las personas para obtener relaciones en un ambiente cómodo. Administración de equipos, el cumplimiento del trabajo se basa en personas comprometidas.

Para el propósito de nuestra investigación luego de analizar y discutir la literatura bibliográfica acerca de nuestro tema de investigación abordaremos la propuesta de las teorías contemporáneas de Burns (1986) cuyas evidencias teóricas están referidas al liderazgo transaccional, transformacional e instruccional, considerando lo referido por Maene (2010) que señala que: “los estilos del liderazgo y las reglas de juego”, define el estilo del liderazgo como la manera en que los líderes guían a sus colaboradores y podemos decir que no existe ninguna persona con un tipo de comportamiento puro, ya que todos tenemos pautas de personalidad que comparten características o más tipos psicológicos.

### **1.1.3 Motivación**

La motivación, por lo general definimos como el impulso para realizar y lograr algo que nos planteamos; sin embargo, Lara (2009) nos dice que la motivación se compone de pasión, deseos, incomodidades, expectativas; que nos empujan a forjarnos un objetivo y alcanzarlo. Sin embargo existen varios tipos de motivación.

Así, las motivaciones se denominan a los estímulos internos o externos que recibe el personal para desempeñarse de mejor manera en un centro laboral, los estímulos pueden tener diversos orígenes no necesariamente pueden ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia, de él mismo, superación personal, profesional, o amigos. Sin embargo, se entiende que en la actualidad una de las variables que motivan al personal dentro de las organizaciones no solamente es el aspecto salarial o recompensa económica sino existen otros factores que

permitirá satisfacer sus necesidades, aspiraciones, y finalmente elevar su desempeño laboral.

#### **1.1.3.1 Motivación interna**

Este tipo de motivación es la más fuerte que surge aparentemente sin motivo alguno y se arraiga en nuestro ser empujándonos a cumplir con ese objetivo o esa expectativa que adquirimos solos, es algo por lo que lucharemos con gusto, con amor y sobre todo con pasión. Esta motivación interna también puede surgir por una necesidad impuesta por nosotros mismos.

#### **1.1.3.2 Motivación externa**

Existen factores externos que trascienden en nuestras vidas y en nuestras decisiones. La motivación no se encuentra fuera del alcance de factores como el dinero, la fama y el poder. Estos factores además de influir en nuestras vidas se convierten en motivación externa.

#### **1.1.3.3 Motivación laboral**

Rodríguez (2004) indica que la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana.

Maslow (1943) plantea la Teoría de la Motivación o llamado también la Pirámide de las necesidades de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados: El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir.

El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo. Y el nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.

Mientras que Alderfer (1969) propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow, referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación. El mismo considera que los trabajadores deben de cubrir: Necesidades de Existencia (E), que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones. Necesidades de Relación (R), agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow.

En tanto que Clelland (1961) considera que los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de Logro, Afiliación y Poder. Las características que definen a los que se orientan hacia el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. En el ámbito laboral, las personas motivadas por el logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

Por otro lado, Herzberg (1959) desarrolla la teoría de la motivación – higiene e indica que existe una relación entre los factores intrínsecos, factores extrínsecos con la satisfacción e insatisfacción laboral, la realización, el reconocimiento, en el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo están relacionados con la satisfacción y los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la

supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción.

Asimismo, Likert (1976) a quién le podemos considerar como el padre de la dinámica de grupos. Este sociólogo norteamericano estudia las empresas y las clasifica en cuatro tipos. En el primer tipo el mando no tiene confianza en el subordinado y por lo tanto la decisión debe tomarla el jefe y el subordinado sólo realizar. Otros tipos de empresas con características intermedias nos llevan al cuarto tipo en el que el mando tiene completa confianza en los subordinados, por lo que las decisiones son tomadas en toda su amplitud de niveles jerárquicos, pero siempre con una armonía integradora. El primer tipo es el clásico de la Teoría X de Mc Gregor, orientado a la producción. El cuarto tipo es el sistema participativo que mejorará la productividad por sí mismo, debido a que el origen de la productividad está en la motivación del individuo.

En este contexto, Ouchi (1981) plantea la Teoría Z de Ouchi, presenta como un compendio sintético de las de Mc Gregor X e Y. En su libro, Ouchi describe los rasgos más destacados de las compañías norteamericanas con más éxito (las llamadas compañías Z). Compara estos rasgos con las características de las compañías japonesas y propone un plan de actuaciones para convertir las no Z en compañías Z. La preocupación de la Teoría Z, es la empresa y la integración de intereses de todos sus componentes. Para llegar a dicha integración, los factores determinantes son: Libertad de acción, la comunicación, la participación, la información, el fomento de la creatividad y autorrealización en el trabajo.

Finalmente, Luthans (1983) coincidiendo con otros psicólogos, expone una alternativa que denomina "Modificación de la conducta en la organización". Según su enfoque, y prescindiendo de lo que ocurre dentro de la persona, todo proceso de actuación tiene tres fases que denomina: Sugerencias que son indicaciones del exterior que influyen sobre la conducta, la conducta que lo se hace y las consecuencias que son los

resultados que se obtiene por lo que se hace. Sus estrategias para la modificación de la conducta se basan en: refuerzos positivos, refuerzos negativos, castigo y extinción, o la combinación de los mismos. No hay que confundir el refuerzo negativo con el castigo. Un ejemplo de refuerzo negativo sería un operario que consigue más calidad cuando trabaja con autocontrol y se elimina la verificación que de su trabajo hacía el inspector de control de calidad.

## **1.2 Marco conceptual**

### **1.2.1 Gestión**

Es el manejo adecuado eficiente, eficaz y afectivo de los recursos económicos, financieros, de recursos humanos como capital social y materiales de la organización empresarial y social a través del proceso metódico y sistemático de la planificación, organización, dirección y control.

### **1.2.2 Estilos de gestión**

Se considera a las formas de conducir al modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores y agentes educativos (docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia). Entonces del estilo que se les atribuya, dependerá de cuan sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo.

### **1.2.3 El estilo interpersonal**

Este estilo tiene su fundamento en la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball, que sostiene que el responsable de la dirección de una organización educativa, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección hacia los agentes educativos de su institución educativa, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba. Asimismo demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y

métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle.

#### **1.2.4 El estilo administrativo**

El director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución. El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente basado en un orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración (Ball, 1989).

#### **1.2.5 El estilo político**

El director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.

#### **1.2.6 Estilo antagónico**

El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques (verbales) de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

### **1.2.7 Estilo autoritario**

El director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora a sus adversarios que resultan ser sus opositores, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

### **1.2.8 Liderazgo**

Hace referencia a la capacidad de influir y estimular en un grupo de personas o miembros de una organización para cumplir objetivos. Estableciendo paradigmas y estrategias definidos de organización, mantiene abiertos los canales de comunicación, ejecuta mecanismos para lograr que se cumplan los objetivos formales de la institución e interviene para lograr el mantenimiento del grupo.

### **1.2.9 Liderazgo gerencial**

El liderazgo gerencial es un proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en los seguidores, para que alcancen metas, es decir para que dirijan su conducta hacia determinados fines. También el liderazgo gerencial es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

### **1.2.10 Liderazgo transaccional**

El director en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

### **1.2.11 Liderazgo transformacional**

El director con liderazgo transformacional, es cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las

actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

#### **1.2.12 Liderazgo instruccional**

El liderazgo instructivo, conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, considerando que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza. Por cuanto, este estilo de liderazgo se constituye como la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el estudiante son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad (Álvarez, 1998).

#### **1.2.13 Motivación**

La motivación, por lo general definimos como el impulso para realizar y lograr algo que nos planteamos. La motivación se compone de pasión, deseos, incomodidades, expectativas; que nos empujan a forjarnos un objetivo y alcanzarlo. Estas motivaciones están sujetos a la influencia de estímulos internos o externos que nos inducen al éxito del logro personal y profesional.

#### **1.2.14 Motivación laboral**

En la motivación laboral influyen los estímulos internos o externos que recibe el personal para desempeñarse de mejor manera en un centro laboral, los estímulos pueden tener diversos orígenes no necesariamente pueden ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia, de él mismo, superación personal, profesional, o amigos. Sin embargo, se entiende que en la actualidad una de las variables que motivan al personal dentro de las organizaciones no solamente es el aspecto salarial o recompensa económica sino existen otros factores que permitirá satisfacer sus necesidades, aspiraciones, y finalmente elevar su desempeño laboral.

### 1.3 Antecedentes

Habiendo realizado una investigación bibliográfica acerca del tema de investigación, tanto en los Centros de Información y Documentación (bibliotecas) como de información virtual (internet), existe escasa información primaria y secundaria que trate acerca de este tema de investigación que pretende explicar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente, tanto en las bibliotecas como en los centros de documentación e información.

Sin embargo, de la información primaria y secundaria escasa y más importante relacionada al tema de investigación se tiene la siguiente información:

#### 1.3.1 Antecedentes de carácter internacional

De León Lacayo (2016) llegó a las siguientes conclusiones como las más importantes:

- Existe relación entre el liderazgo y los conflictos laborales a partir de que una persona ejerce orientación la cual no es un mandato sino una sugerencia y presta un buen servicio en su puesto, de esta manera difícilmente se pueden generar conflictos laborales entre compañeros.
- Los factores que influyen en el liderazgo de los colaboradores son la alta motivación que tienen al realizar sus tareas y así mismo la inspiración que se provocan unos a otros para cumplir metas y objetivos, además de la formación personal que adquirieron con el tiempo y la experiencia que les brinda su trabajo.
- Entre los elementos que provocan los conflictos laborales en el Centro de Añejamiento el principal es la mala comunicación que existe entre colaborador y jefe, ya que, aunque se les brinda la oportunidad de dar a conocer sus puntos de vista determinan que no son escuchados y surgen los malos entendidos y la falta de comprensión.
- En lo que se refiere a la actitud, la mayoría no le gusta estar implicado en problemas y evitar tenerlos. Los conflictos laborales se solucionan por medio del diálogo, la orientación y la mediación, buscar soluciones que beneficien a las dos partes para exponer las causas y más que todo basándose en el código

de ética, además de recurrir a su jefe inmediato para informarle lo que sucede en la institución.

- Los colaboradores del Centro de Añejamiento no presentan problema en base al liderazgo ya que se desarrollan con buenas conductas, sin embargo, se comprobó que existe un gran índice de conflictos laborales que se originan principalmente por mala comunicación.

Salas (2013) arribó a las siguientes conclusiones:

- En referencia al objetivo de identificar los estilos de liderazgo del gerente educativo en la educación del municipio escolar San Francisco III los resultados observan que en las instalaciones objeto de estudio, tanto los directivos siempre se idéntica con los estilos de liderazgo. Siendo los indicadores con mayor frecuencia el carismática y autocrático, lo cual representa una fortaleza de la población objeto de estudio.
- En relación al objeto decidir las competencias del liderazgo del gerente educativo en educación municipio escolar San Francisco III, se pudo constatar que tanto los directivos como los docentes opinaron que casi siempre se cumplen los indicadores toma de decisiones, trabajo en equipo y eficacia, presentándose las fortalezas en eficacia, a diferencia de la debilidad en el indicador toma de decisiones para ambos estratos de estudio, presentando una debilidad moderada en dicha competencia la cual debe ser atendida para mejorar la toma de decisiones en estas instituciones educativas.
- Finalmente, sobre el objetivo establecer el grado de relación entre el liderazgo del gerente educativo y manejo de conflictos en educación inicial del municipio escolar San Francisco III, al realzar la prueba de correlación inicial de Spearman el índice alcanzado permite concluir la existencia de una correlación baja entre las variables, lo cual indica que a medida que bajan moderadamente los valores de la variable liderazgo, bajan moderadamente los de la variable manejo de conflicto.

Sepúlveda y Lagomarsimo (2007) como docentes investigadores de la Universidad Católica Silvia Henríquez (UCSH) este trabajo es el resultado de una investigación encargado por el Ministerio de Educación, al Departamento de

Sociología de la Universidad Católica Silva Henríquez de Chile, para ser ejecutado en el segundo semestre del 2005.

- Tuvo por finalidad: Explorar los factores de la gestión y de la administración educacional municipal que, a nivel local, potencian las estrategias de formación continua de docentes, especialmente los Talleres Comunales (TC) y los Planes de Superación Profesional (PSP).
- Metodológicamente se realizó como una investigación exploratoria, de carácter cualitativo, en 15 comunas del país (de un universo de 345), ubicadas territorialmente en las zonas del norte, centro y sur; comunas caracterizadas por diversas proporciones de población rural con presencia o ausencia de programas de formación continúa con Talleres Comunales y Planes de Superación Profesional. La metodología del estudio contempló triangulación de la información procedente de tres fuentes: Análisis de documentos y entrevistas a funcionarios a cargo de la administración y gestión de la educación comunal, en particular del perfeccionamiento y profesores, ya fuesen Coordinadores o profesores guías en talleres comunales, tanto de Corporaciones de Educación Municipal, como de sus establecimientos educacionales. Se realizaron 62 entrevistas, 52 individuales y 10 grupales.
- El análisis de los datos cualitativos se efectuó fragmentando el texto en unidades de contenido y reagrupándolas en sucesivas aproximaciones como proceso de construcción de perfiles de estilos de gestión. En el proceso de análisis se asumió la propuesta teórica de Spradley, y para el manejo de los datos, se empleó el Programa Ethnograph 5.0.
- El objeto de estudio está orientado a: la caracterización de los estilos de gestión presentes en el nivel local y su asociación con el posible impacto en la instalación, desarrollo y acompañamiento de Programas de Formación Continua impulsados por el CPEIP; a la identificación de áreas críticas que potencian o dificultan la instalación de las estrategias de formación continua de los docentes.

Sostiene como supuestos:

- Se estima que la variedad y calidad de la gestión de nivel comunal afectan, positiva y/o negativamente, la puesta en marcha de las iniciativas propuestas desde el Estado a través del Ministerio de Educación. En este escenario, las instancias regionales de educación, están demandadas a generar alternativas innovadoras y válidas, para ser oferentes reconocidos y aceptados, de tal forma que se pueda interlocutar con los encargados de la administración de la educación municipal.
- Luego, se asume que, la capacidad de gestión en los espacios locales, está condicionada por la calidad del capital humano del cuerpo profesional encargado de la gestión de la educación y por las dinámicas que tiene la administración comunal en general, que varía de acuerdo a las confianzas y preferencias de la ciudadanía en los períodos que le corresponde a cada gobierno local. Por tanto, y debido a las alianzas que en cada municipio se generan, es de suponer –en estudios futuros- variaciones en los resultados de los objetivos aquí planteados, dependiendo de la conducción que adquieran las administraciones locales en próximos períodos.

Arriba a las siguientes conclusiones:

- En las comunas se encuentran presentes las dos orgánicas municipales: la administración directa de la educación desde el municipio y la administración delegada a través de corporaciones municipales. La diferencia radica en la legislación que las rige: los funcionarios municipales, son regidos por el estatuto administrativo y de las corporaciones por el código del trabajo. Las corporaciones poseen mayor movilidad en su gestión administrativa y financiera, y el accionar desde el municipio se debe ajustar a normas más rígidas. El profesorado con funciones en los establecimientos está afecto al Estatuto Docente.
- El perfil profesional de los funcionarios a cargo de la administración de la educación municipalizada, se caracteriza por poseer especializaciones, post títulos, capacitaciones y postgrados diversos. Las personas a cargo de coordinar e impulsar el perfeccionamiento docente, tienen cerca de 30

años de ejercicio profesional y cumplen dos o más funciones adicionales a la del perfeccionamiento. El rol que juegan los directores de establecimientos es de bajo perfil y el papel clave lo desempeñan los jefes de unidades técnicas. Asimismo, los coordinadores de los talleres comunales y los profesores guías, que cuentan con el respaldo administrativo desde la dirección, están en condiciones de jugar un rol que potencie la formación continua, de igual modo aquellos que han asumido recientemente la coordinación del proceso de evaluación.

- Se identificaron tres estilos de gestión predominantes, no necesariamente asociados con la mejor gestión respecto de formación continua: el Administrativo Burocrático, el Interpersonal y el Dejar Hacer. El estilo Administrativo Burocrático puede presentarse solo o complementado con otros estilos; con sesgos políticos autoritarios, políticos democráticos (divergentes, convergentes), dejar hacer o viceversa. Este estilo es más frecuente y concordante con las demandas de la administración municipal, que es altamente normada. El estilo de gestión Interpersonal es el menos frecuente, sin embargo es el que reporta un trabajo en equipo con mayores logros y presencia de acciones favorecedoras de la formación continua, no obstante faltan evidencias de mayor observación como para decir que es el mejor de todos. Este estilo se puede encontrar asociado con el estilo Político Democrático o con el Autoritario. El estilo Dejar Hacer se caracteriza por compromisos difusos y ‘el dejar hacer’ hasta donde sea posible. Ante situaciones críticas, puede desarrollarse un estilo autoritario, de tal forma que se garantice el cumplimiento de tareas administrativas.

Cada estilo de gestión predominante, -y sus respectivos sesgos, si lo tiene- afecta la forma que adopta en el ciclo de vida de un proyecto de formación continua respecto de:

- a. El diagnóstico inicial y de evolución de las necesidades de perfeccionamiento.
- b. La implementación y desarrollo de actividades, y la forma que adopta el respaldo a las actividades de los Profesores Guías de Talleres Comunales.

- c. Las formas de abordar los problemas derivados de la administración en funciones cotidianas.
  - d. La valoración del perfeccionamiento y la formación continúa.
  - e. La búsqueda de oferentes y los principios que subyacen a la concepción o significado de la formación continúa.
- Las expectativas que los equipos de gestión dan cuenta de las condiciones y las perspectivas de cada uno de los actores. Desde el profesorado se declara con insistencia la imperiosa necesidad que las actividades se realicen dentro de la jornada laboral y que los contenidos sean pertinentes y transferibles al aula. Los administradores comparten estas expectativas y agregan la necesidad de valorar la acción en aula, ya que las ofertas más solicitadas por el profesorado tienen, por lo general, la finalidad ser una puerta de entrada a cargos de gestión. Otra expectativa recurrente se relaciona con la necesidad que la formación aporte evidencias claras de mejoras en el rendimiento de los estudiantes. Los administradores señalan dos problemáticas muy sentidas: la primera, derivada de que la finalidad pragmática sea asociada a la mejora salarial; y la segunda, de concentrar la formación continua en profesores en edad de jubilar. Todos los actores valoran positivamente los Talleres Comunales y esperan que esta modalidad amplíe su cobertura.

En aquellas comunas con PSP existe una experiencia acumulada, y la vez preocupación por los resultados del primer año de ejecución del programa, con profesores que voluntariamente accedieron a evaluarse. En todas las comunas existe preocupación por el proceso, debido a la relativa, o franca, resistencia a la evaluación docente.

- Las evidencias muestran que no es posible establecer relación entre las características del territorio y las modalidades de gestión de las comunas estudiadas. Tampoco con el tamaño de la población escolar, ni tamaños de plantas de funcionarios a cargo de la administración de la educación municipal. Los estilos de gestión y la modalidad de la orgánica municipal no dan cuenta de la cantidad de las actividades de perfeccionamiento, ni

del estado de pago de la asignación de perfeccionamiento al profesorado. Tampoco hay relación entre las variables anteriores y la vulnerabilidad social de la comuna, expresada en su dependencia del Fondo Común Municipal. Es posible establecer - hipotéticamente- la tendencia de que a mayor compromiso del municipio con la educación municipal, expresado en el porcentaje de aporte financiado con aportes propios, menor es la relación de trabajo.

- Con la información disponible, heterogénea y no comparable, no es posible tener datos conclusivos acerca de la relación de estilos de gestión con indicadores de calidad de la educación. En tanto a los rendimientos expresados en las pruebas, las variaciones, cuando las hay, son bajas; los rendimientos en general son bajos en todas las comunas estudiadas.

Las transformaciones asociadas se encuentran en una etapa inicial, pues la asignación de excelencia pedagógica se inició en el año 2002 y a la fecha del estudio, había sólo 62 profesores acreditados en todo el país. La existencia de la Red de Maestros de Maestros, así como aquellos en proceso acreditación -evaluación-, son un importante insumo constitutivo de capital humano para la educación comunal.

- Frente al grado de uso y pertinencia de los instrumentos de planificación, el perfeccionamiento es una materia que aparece mencionada en casi todos los documentos revisados. Para abordar las limitaciones derivadas del desfase temporal y financiero, en las comunas se distinguen tres modalidades de uso:
  - a. La administrativa formal.
  - b. La de uso relativo.
  - c. La modalidad innovadora.

La primera modalidad está asociada con el predominio de un estilo de gestión burocrático administrativo. Las dos últimas no aparecen relacionadas con los estilos de gestión, sino con las dinámicas comunales

asociadas a grupos de intereses y alianzas que aspiran a intervenir en la administración comunal.

Las condiciones que favorecen el perfeccionamiento del profesorado se dan en comunas donde la gestión se realiza por proyectos o intentando llevar a la práctica la lógica de la planificación estratégica y, para ello, existen incentivos económicos o simbólicos por la consecución de proyectos. La mayor dificultad radica en la colisión o superposición de una visión de formación continua centrada en la producción de conocimientos o, de lo contrario, como un conjunto de actividades tendientes a subsanar un déficit.

- Como resultado del estudio se identifican ocho situaciones, las que por su composición o dinámica, se pueden transformar en *factores –críticos y no críticos–*, con efectos en el desarrollo de la educación municipal, particularmente la formación continua del profesorado.

Los factores críticos aparecen asociados a las siguientes situaciones o procesos:

- a. La adscripción de profesores añosos al Plan de Superación Profesional.
- b. Las condiciones laborales del profesorado.
- c. La concepción teórica o los principios que subyacen al concepto de perfeccionamiento.

También los factores no críticos se asocian o derivan de los siguientes procesos:

- a. Atributos asociados a la conformación de la Planta Docente.
- b. Interacción de estilos de gestión con profesores sobre-demandados en sus funciones.
- c. Necesidad de reforzar el conocimiento disciplinar.
- d. Falta de anticipación en la administración comunal para la instalación del PSP.
- e. Los efectos de las distorsiones del mercado.

Estos factores no son críticos en el presente, sin embargo, se trasformarán en críticos al recibir el impacto de estos procesos en curso.

- Para concluir, se ofrece un conjunto de *orientaciones y sugerencias* teniendo presente las atribuciones con miras proyectar una política de desarrollo profesional docente. Estas orientaciones se encuentran agrupadas en cuatro ámbitos:
  - a. Ámbito de orientaciones administrativas (9 sugerencias).
  - b. Ámbito de orientaciones técnicas (4 sugerencias).
  - c. Ámbito político intersectorial (6 sugerencias).
  - d. Ámbito de Línea de Estudio (5 sugerencias).

### 1.3.2 Antecedentes de carácter nacional

Maguiña Vásquez (2013) llegó a las siguientes conclusiones como las más importantes:

- Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que en algunos aspectos se muestran alentadores, en el que el 52.4% está entre muy de acuerdo y de acuerdo con la valoración que le da su jefe a sus aportes.
- Entre los factores motivacionales que perjudican el comportamiento organizacional del equipo de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo, se encuentra la falta de reconocimiento alguno en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital.

Tito (2012) llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Llegamos a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, y haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas (1ra: pre test, antes de la capacitación, 2da: post test, después

de la capacitación y 3ra: de impacto, luego que transcurriera 90 días aproximadamente, para conocer la viabilidad de la aplicación del modelo).

- Desde el punto de vista cualitativo, los resultados obtenidos con las entrevistas en profundidad a 5 líderes del sector y las observaciones que acompañaron en cada una de los talleres encuestados, nos ratifican nuestras premisas planteadas en la investigación. Dicho de otro modo, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados chinos, brasileiros, italianos y de otros países, así como la atosigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana.

Barón (2013) como resultado de su investigación llega a las siguientes conclusiones:

- Los factores motivacionales presentes en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención Red Chiclayo - MINSA. Están divididos en extrínsecos e intrínsecos.
- Los factores motivacionales extrínsecos presentes en el desempeño laboral son: remuneración, entorno laboral, supervisión y seguridad laboral.
- El factor motivacional extrínseco presente en el desempeño laboral enfermero con mayor porcentaje es el de seguridad laboral, considerando que el 70% de enfermeras están expuestas a riesgos ocupacionales. El factor motivacional intrínseco presente en el desempeño laboral, con más alto porcentaje es el logro, 44% de enfermeras buscan la identificación con su sede de trabajo y alcanzar todas sus metas y objetivos propuestos.

Alcaide (2002) consideró como objetivo general: Identificar la influencia del género en el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores en el diseño del PEI, para elaborar lineamientos que permitan mejorar los estilos de dirección, confrontando los supuestos culturales de género que están a la base de

sus comportamientos personales y que se expresan desde la perspectiva de género.

Tiene como objetivos específicos, los siguientes:

- Indagar acerca de los supuestos teóricos en que se sustenta la influencia del género en el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores.
- Identificar las semejanzas y diferencias entre el estilo de gestión de un director y de una directora de Instituto Superior Pedagógico e Instituto Superior Tecnológico, a través del diseño del PEI.
- Elaborar lineamientos para mejorar los estilos de gestión, de los directivos de Institutos Superiores, confrontando los supuestos de género que están a la base de sus comportamientos personales y que se expresan desde la perspectiva de género.

Esta investigación tiene las siguientes conclusiones:

- Confirmamos que no es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.
- Desde la perspectiva de género, confirmamos que, aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; que la construcción de estos valores y poderes es principalmente socio-cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones; por lo tanto aceptamos que influye en el estilo de gestión.
- Ratificamos que los Principios de Dirección Masculina propuestos por Henry Mintzberg (1973), son practicados por los dos directores estudiados, a saber: trabajan sin interrupciones, emplean poco tiempo en actividades no relacionadas con su trabajo, delegan el correo por considerarlo una carga, les falta tiempo para la reflexión, les preocupa su prestigio, no comparten su información porque la consideran su principal fuente de poder que le permite ser la cabeza de la red.

- Corroboramos que los Principios de Dirección Femenina propuestos por Sally Helgesen (1990) forman parte del estilo de gestión de las dos directoras estudiados, así: trabajan de prisa, pero con descansos programados; no consideran las tareas no planificadas como interrupciones; dedican tiempo a actividades no relacionadas con su trabajo, como su familia; se centran en la ecología del liderazgo; son polifacéticas; distribuyen la información para poder delegar porque se consideran el centro de la red.
- Tanto en el ISP como en el IST, las directoras muestran indicios de estar desarrollando un estilo de gestión situacional con visos transformacionales, porque: Desarrollan los cuatro niveles de la gestión situacional o contingencial en función a la competencia e interés que demuestren los demás actores, así como a la situación que se presente; por ello: dirigen, instruyen, apoyan o delegan; y presentan casi todas las características de la gestión transformacional, resaltando entre ellas las relacionadas con los demás actores, así: permite la propia actuación, busca involucrarlos en su visión para institucionalizarla, supera sus intereses por el bien común, crea condiciones para la colaboración y consenso, facilita información por lo tanto delega autoridad.
- Los directores muestran indicios de estar desarrollando, tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Tecnológicos que dirigen, el estilo de gestión administrativa, dejando entrever algunas características de gestión autoritaria, por lo que podemos asegurar que: Presentan todas las características que señala Ball en el estilo de gestión administrativa, entre las que resalta: el trabajar a puertas cerradas con un equipo administrativo, el cual le sirve como mediador; su principal preocupación por el desarrollo de habilidades administrativas; y en cuanto a la práctica autoritaria de la gestión, se hace evidente en expresiones como *“la orden es”*, *“se va imponiendo”*, etc.; de igual manera, algunas características de ésta se demuestran cuando ciertas declaraciones de los directores no son confirmadas por sus docentes, lo que evidencia la búsqueda de la imposición y la falta a la verdad de los entrevistados.

- Entre las semejanzas, encontramos que tanto las dos directoras como los dos directores de los Institutos Superiores estudiados: Si bien es cierto, presentan muestras de identificación con su instituto, de acuerdo a su discurso, en el caso de los dos directores, ésta termina cuando se les presenta una propuesta con mejores alternativas económicas; convocan a reuniones mediante documentos, que en el caso de las directoras, es un medio que permite confirmar la invitación antes realizada; pero en el caso de los directores, se constituye en el único medio para tal fin; manifiestan tomar en cuenta los resultados, sin embargo, las directoras dan mayor importancia a los procesos, lo que es confirmado por sus docentes; estimulan el desarrollo profesional de los demás actores educativos; y desarrollan la capacidad reflexiva en el trabajo, ya sea de manera individual o grupal.
- Se percibe la influencia del género en las respuestas de las docentes y los docentes encuestados. Ello hace posible señalar: La tendencia a la homogeneidad del grupo en función al sexo, que nos permite confirmarla como una variable que define el estilo de gestión, desde el punto de vista del grupo encuestado; el alto índice de confirmación que se aprecia en las respuestas de las docentes mujeres, a las declaraciones de las directoras como de los directores; lo que muy pocas veces se distingue en los docentes varones; creemos que esta conclusión puede complementarse estadísticamente a través del Coeficiente Épsilon que es una prueba exploratoria de la asociación entre dos variables y generar nuevas ideas e investigaciones que nos permitan conocer hasta qué punto los marcadores de diferencia como el género, la etnia, la clase social y la edad influyen en la percepción de los acontecimientos y ofrezcan nuevas propuestas.
- No se puede identificar el estilo masculino de dirección como negativo y propio sólo de hombres. A lo sumo podríamos decir que existe un estilo masculino de dirección que tiene rasgos negativos y que también puede ser encarnado por las directoras.
- Consideramos que los directores y directoras tienden a estereotipar su propio comportamiento de acuerdo a los valores culturales esperados por la sociedad

para cada sexo, por ello no es extraño que los hombres hayan mostrado una tendencia al “mando y control” y las mujeres al “liderazgo transformacional”.

- Encontramos que el liderato transformacional tiene sus raíces en la socialización, por lo tanto su práctica no es exclusiva de las mujeres, puesto que los resultados son beneficiosos tanto para la directora o el director, como para el Instituto Superior.
- A partir de estas conclusiones, hemos logrado elaborar unos lineamientos para mejorar los estilos de gestión en el marco de un dirección de estilo situacional con visos transformacionales. Estos lineamientos han sido estructurados en base al análisis de los once indicadores presentados en la matriz de variables, sub-variables e indicadores de estudio teniendo en cuenta los comportamientos personales y la complementariedad desde la perspectiva de género.

Para Pagano (2001) realizada por a manera de justificación: señala que analizar el rol del directivo en tiempos de cambios significa dirigir la mirada a otros enfoques, implica triangular la gestión educativa en tres ejes: curricular, institucional y político-social; de ahí que puntualiza que este trabajo académico de investigación fundamentalmente refleja una mirada teórica del equipo directivo frente a una escuela que se encuentra en continuo cambio.

Como parte de las conclusiones más importantes de este trabajo de investigación indica: a) Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la escuela, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa; y b) Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización.

Hernández (2008) presentó el enfoque del directivo escolar como parte fundamental del cambio de toda institución educativa. Señala esta investigadora que el directivo tiene una participación fundamental y significativa ya que él es quien coordina la reingeniería educativa de la organización y promueve la innovación dentro del aula. Asimismo, participa en la reforma integral que ha sido marcado por las disposiciones internacionales, nacionales e institucionales

que permiten colaborar en el desarrollo personal y profesional del alumno, lo que propicia el desarrollo del país. “Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones” trabajo monográfico realizada por la Lic. Lourdes Aja Quiroga. Documento donde se analizan las diferentes acepciones de los términos gestión de la información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad, así como su relación con la actividad de las instituciones de información. Se demuestra que la presencia de uno condiciona la de los otros, si se considera a la institución de información como una organización del conocimiento y de excelencia.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

El capital intelectual es uno de los principales elementos que las organizaciones, requieren para lograr cumplir los objetivos, metas; motivo por el cual el líder debe enfocarse en el cliente interno cumpliendo sus expectativas y satisfaciendo sus necesidades.

A nivel mundial y nacional la administración pública, en muchos sectores no está funcionando adecuadamente, de ahí que muchos servidores públicos no laboran de manera eficiente y no contribuyen en el logro de los objetivos de la organización y por otro lado las autoridades que lideran no viene administrando adecuadamente los recursos, lo que nos da a entender que anda mal muchos aspectos sobre todo en la motivación del personal.

La trilogía del liderazgo, (persona-seguidores-situación), es un factor que se debe de manejarse de manera óptima, por tanto, la motivación del personal es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía, el compromiso, voluntad y otras conductas positivas de manera general para que el trabajador puede sentirse comprometido con respecto a las labores que cumple en la organización.

Sin embargo, uno de los problemas en la Universidad Nacional José María Arguedas es la falta de adecuados estilos de gestión y liderazgo entre quienes dirigen la universidad y los colaboradores de la organización, falta de una efectiva comunicación interpersonal entre otros que podría acarear el normal desarrollo de las organizaciones; lo cual me

permite iniciar con la presente investigación sobre el liderazgo y la influencia en la motivación del personal docente y administrativo de la UNAJMA.

El presente proyecto de investigación permitirá describir la influencia del liderazgo en la motivación del personal entendiendo que no solamente la remuneración motiva al personal, sino que también las capacitaciones, los ascensos, los reconocimientos, pasantías y otros; No todas las personas pueden tomar decisiones, esto depende de las circunstancias en que se encuentre y del puesto que desempeñe. La responsabilidad de tomar la mejor decisión es de un líder, es capaz de afrontar dificultades o problemas y se refleja en las actitudes que toman para resolver los problemas. El liderazgo es muy usual en las organizaciones cuando hay que impulsar en solucionar un problema o lograr los objetivos

En el ámbito de estudio específicamente la UNAJMA de Andahuaylas labora servidores públicos (docentes y administrativos) y se puede percibir un cambio de liderazgo comprometido con los colaboradores

## **2.2 Enunciados del problema**

### **2.2.1 Problema general**

¿Cómo influye el estilo de gestión y de liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, 2018?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- i. ¿Cuál es el análisis situacional y la percepción de estilos de liderazgo gerencia adoptados en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas?
- ii. ¿Cuál es el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial en la implementación de políticas académicas en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018?
- iii. ¿Cuál es el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial a la asignación de incentivos económicos en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018?

## 2.3 Justificación e importancia

Bernal (2010) menciona que toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad.

En este contexto, la presente investigación se ha realizado como unidad de análisis en la UNAJMA que es una institución académica de gestión pública enfocado en la enseñanza y aprendizaje superior de nivel universitario de carácter integral científico, tecnológico y humanístico; se justifica teóricamente por la aplicación de conceptos, conocimientos y teorías relacionados al liderazgo gerencial y motivación, las cuales permiten un mejor sustento para determinar la relación que existe entre ambas variables y así buscar nuevas soluciones a dicha problemática, de igual manera será de utilidad para investigaciones futuras que se basen en temas similares o parecidos para poder ampliar y profundizar conocimientos; así mismo se justifica de manera práctica debido a que el estudio realizado permitirá recomendar soluciones a la problemática ocasionado en la organización, impulsar al logro de objetivos del personal y sobre todo a desarrollar un buen liderazgo gerencial, con la finalidad de unificar la participación, mejorar el trabajo, la comunicación y la confianza; del mismo modo el presente trabajo de investigación tiene una justificación metodológica, debido a que los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos serán empleados de manera eficaz en el desarrollo de la investigación, las cuales tienen validez y confiabilidad para ser utilizados en otros trabajos de investigación y las cuales son analizados por expertos en investigación.

De ahí que se constituye en una acción imperativa y de necesidad urgente realizar esta investigación referido a cómo el liderazgo gerencial influye en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas (UNAJMA)-2018.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- i. Caracterizar el análisis situacional y percepción de estilos de liderazgo gerencial adoptados en la UNAJMA-2018.
- ii. Identificar el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018.
- iii. Identificar el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación de incentivos económicos en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

Existe relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas (2018).

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- A.** La caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas está diferenciada según su estructura organizacional, aplicación de instrumentos de gestión institucional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerenciales adoptados.
- B.** El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, disciplina profesional y género
- C.** El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, disciplina profesional y género

## 2.6 Operacionalización de variables

### 2.6.1 Por variables de estudio

#### A. Hipótesis específica 01

La caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas está dada según su estructura organizacional, aplicación de instrumentos de gestión institucional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptado.

VARIABLE DE ANÁLISIS	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	INDICADORES
CARACTERIZACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	- Departamentos académicos - Facultades - Escuelas profesionales
	<b>APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	- Plan de desarrollo - RG-UNAJMA - ROF - RIT - CAP - MAPRO - TUPA
	<b>PERCEPCIÓN DE ESTILOS DE GESTIÓN ADOPTADO</b>	- El estilo interpersonal - El estilo administrativo - El estilo político
	<b>PERCEPCIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO ADOPTADO</b>	- El liderazgo transaccional. - El liderazgo transformacional. - El liderazgo instruccional.

#### B. Hipótesis específica 02

El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, condición laboral, disciplina profesional y género.

VARIABLE DE ANÁLISIS	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	INDICADORES
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS ACADÉMICAS	<b>ESCUELA PROFESIONAL</b>	- Ingeniería de Sistemas - Ingeniería Agro Industrial - Ingeniería Ambiental - Administración de Empresas - Contabilidad - Educación Primaria Intercultural
	<b>DISCIPLINA PROFESIONAL</b>	- Ingenierías - Ciencias empresariales - Sociales
	<b>GÉNERO</b>	- Masculino - Femenino

### C. Hipótesis específica 03

El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, disciplina profesional y género.

VARIABLE ANÁLISIS	DE	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	INDICADORES
ASIGNACIÓN INCENTIVOS ECONÓMICOS	DE	ESCUELA PROFESIONAL	- Ingeniería de Sistemas - Ingeniería Agro Industrial - Ingeniería Ambiental - Administración de Empresas - Contabilidad - Educación Primaria Intercultural
		DISCIPLINA PROFESIONAL	- Ingenierías - Ciencias empresariales - Sociales
		GÉNERO	- Masculino - Femenino

#### 2.6.2 Relación de las variables

##### A. Variable dependiente

Conceptuando la variable dependiente como aquella que en su existencia y desenvolvimiento depende de otra independiente. Su modo de ser y su variabilidad están condicionados por otros aspectos de la realidad. La variable dependiente es función de la variable independiente; es decir, que cada valor de ésta corresponde uno o más valores de la primera. Expresado matemáticamente:  $VD = f(VI)$

Para nuestro caso de análisis, las variables dependientes identificadas son

- Influencia del liderazgo gerencial en la motivación motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas.

##### B. Variable independiente

Considerando que la variable independiente es aquella cuyo funcionamiento existencial es relativamente autónomo, no depende de otra; en cambio, de ella dependen otras. Sin embargo, es necesario aclarar que la independencia absoluta

de variables no existe, porque en sí todo en realidad, está relacionado. Entonces, la independencia en este caso, es sólo una abstracción metodológica.

Para el caso de esta investigación nuestra variable independiente es:

- Percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptado
- Implementación de políticas académicas institucionales
- Asignación de incentivos económicos institucionales

La percepción de estilos de gestión gerencial adoptada comprende:

- El estilo interpersonal.
- El estilo administrativo.
- El estilo político: (Estilo antagónico y Estilo autoritario).

La percepción de estilos de liderazgo gerencial adoptada comprende:

- Liderazgo transaccional.
- Liderazgo transformacional.
- Liderazgo instruccional.

La implementación de políticas académicas institucionales comprende:

- Grado de influencia por la implementación de políticas académicas que influye en la motivación laboral.
- Grado de influencia por la implementación de políticas académicas que influye más o menos en la motivación laboral.
- Grado de influencia por la implementación de políticas académicas que no influye en la motivación laboral.
- Políticas académicas que influyen en la función académica de enseñanza
- Políticas académicas que influyen en la función académica de investigación

- Políticas académicas que influyen en la función académica de responsabilidad social

La asignación de incentivos económicos institucionales comprende:

- Grado de influencia por la asignación de incentivos económicos que influye en la motivación laboral.
- Grado de influencia por la asignación de incentivos económicos que influye más o menos en la motivación laboral.
- Grado de influencia por la asignación de incentivos económicos que no influye en la motivación laboral.
- Incentivos económicos que influyen en la función académica de enseñanza
- Incentivos económicos que influyen en la función académica de investigación
- Incentivos económicos que influyen en la función académica de responsabilidad social.

## CAPÍTULO III

### MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1 **Ámbito de estudio**

El ámbito de estudio está ubicado en la provincia de Andahuaylas que pertenece jurisdiccionalmente al departamento de Apurímac. Es la unidad de análisis, las facultades, departamentos académicos por Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas.

#### 3.2 **Población y muestra**

##### 3.2.1 **Población**

La población como universo de análisis ha constituido las siguientes unidades de análisis y de observación:

- 02 facultades de la UNAJMA.
- 05 departamentos académicos de la UNAJMA.
- 06 escuelas profesionales de la UNAJMA.
- Autoridades universitarias de la UNAJMA.
- Directores de las escuelas profesionales de la UNAJMA.
- Docentes de las escuelas profesionales de la UNAJMA.

### 3.2.2 Muestra

La muestra definitiva estuvo constituida por un total de 69 actores sociales de las unidades académicas de análisis de la investigación (03 autoridades universitarias, 06 directivos como directores de escuelas profesionales y 60 docentes) de 02 facultades, 05 departamentos académicos y 06 escuelas profesionales (Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Agro Industrial, Ingeniería Ambiental, Administración de Empresas, Contabilidad y Educación Primaria Intercultural) de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas.

El tipo de muestra que fue utilizado para el proceso de la investigación se realizó bajo la forma de no probabilístico aleatorio simple por conveniencia que consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo (Casal & Mateu, 2003, pág. 5); por lo mismo que no ha considerado una fórmula estadística.

Para mayor detalle ver la tabla 1.

Tabla 1

*Muestra definitiva por facultades según escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas (UANCV) de Andahuaylas.*

FACULTADES POR ESCUELA		AUTORI.	DIRECT.	DOCENT.	TOTAL
PROFESIONAL					
<b>Autoridades universitarias</b>		<b>03</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>03</b>
<b>Facultad de Ingeniería</b>		<b>00</b>	<b>03</b>	<b>30</b>	<b>33</b>
01	Ingeniería de Sistemas	00	01	10	11
02	Ingeniería Agro Industrial	00	01	10	11
03	Ingeniería Ambiental	00	01	10	11
<b>Facultad de Ciencias de la Empresa</b>		<b>00</b>	<b>03</b>	<b>30</b>	<b>33</b>
01	Administración de Empresas	00	01	10	11
02	Contabilidad	00	01	10	11
03	Educación Primaria Intercultural	00	01	10	11
<b>TOTAL</b>		<b>03</b>	<b>06</b>	<b>60</b>	<b>69</b>

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal (CAP): 2018

### 3.3 Descripción del método

#### 3.3.1 Tipo y nivel de investigación

##### 3.3.1.1 Tipo de investigación

###### 3.3.1.1.1 Según su enfoque epistemológico

Se utilizó el método de investigación cuantitativa Hipotético-Deductivo; por cuanto, este método científico sigue pasos esenciales: como la observación del fenómeno a estudiar (objeto de estudio-unidad de análisis y observación). Para cuyo efecto, plantea hipótesis, como explicación del objeto de investigación. Así con la deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia de la realidad.

###### 3.3.1.2 Nivel de investigación

Según el nivel de profundidad de investigación es un trabajo de investigación de carácter descriptivo y explicativo

#### 3.4 Descripción detallada del método por objetivos específicos

En referencia al diseño metodológico procedimental, la metodología de aplicación de análisis de la investigación ha sido en 04 dimensiones: 1) Análisis y explicación de la influencia en la aplicación de los estilos de gestión en la gestión de las escuelas profesionales; 2) Análisis y explicación de la influencia de la aplicación de los estilos de liderazgo en la gestión de las escuelas profesionales; 3) Análisis y explicación de la influencia del estilo de gestión y de liderazgo gerencial en la implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral de los docentes; y finalmente, 4) Análisis y explicación de la influencia del estilo de gestión y de liderazgo gerencial en la implementación de asignación de incentivos económicos institucionales en la motivación laboral de los docentes de la UNAJMA.

### **3.4.1 Para la caracterización del análisis situacional y percepción de estilos de liderazgo gerencial adoptados en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas**

#### **3.4.1.1 Para la caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas**

##### **3.4.1.1.1 Método**

- Análisis documental (Análisis situacional)
- Hipotético-Deductivo (Aplicación de instrumentos de gestión institucional)

##### **3.4.1.1.2 Técnica**

- Análisis de contenido (Análisis situacional)
- Encuesta (Aplicación de instrumentos de gestión institucional)

##### **3.4.1.1.3 Instrumento**

- Ficha de análisis (Análisis situacional)
- Guía de encuesta (Aplicación de instrumentos de gestión institucional)

##### **3.4.1.1.4 Variables de análisis**

###### **a. Estructura organizacional**

- Facultades
- Departamentos académicos.
- Escuelas profesionales.

###### **b. Aplicación de instrumentos de gestión institucional**

- Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Reglamento General (RG)

- Reglamento de Organización de Funciones (ROF).
- Reglamento Interno de Trabajo (RIT).
- Cuadro de Asignación de Funciones (CAP).
- Manual de Procedimientos (MAPRO)
- Texto Único de Procedimientos Administrativo (TUPA).

#### **3.4.1.1.5 Categoría y criterios de evaluación**

- Conoce acerca de la aplicación de los instrumentos de gestión institucional.
- Conoce más o menos acerca de la aplicación de los instrumentos de gestión institucional.
- No conoce acerca de la aplicación de los instrumentos de gestión institucional.

#### **3.4.1.2 Para la percepción de estilos de liderazgo gerencial adoptados en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas**

##### **3.4.1.2.1 Método**

- Hipotético-Deductivo

##### **3.4.1.2.2 Técnica**

- Entrevista
- Encuesta

##### **3.4.1.2.3 Instrumento**

- Guía de entrevista para las autoridades (Adjuntado en el anexo 03).
- Guía de entrevista para los directores de las escuelas profesionales (Adjuntado en el anexo 03).

- Guía de encuesta para los docentes de las escuelas profesionales (Adjuntado en anexo 04).

#### 3.4.1.2.4 Variables de análisis

##### a. Estilos de gestión

- El estilo interpersonal.
- El estilo administrativo.
- El estilo político:
  - Estilo antagónico.
  - Estilo autoritario.
- La dirección: oposición y control.

##### b. Estilos de liderazgo

- Liderazgo transaccional.
- Liderazgo transformacional.
- Liderazgo instruccional.

#### 3.4.1.2.5 Categoría y criterios de evaluación

- **Gestión buena:** Aplica el estilo de gestión interpersonal y administrativo con liderazgo instruccional-pedagógico y transformacional.
- **Gestión regular:** Aplica una combinación del estilo de gestión interpersonal, administrativo y político de carácter antagónico y autoritario con el estilo de liderazgo transaccional.
- **Gestión deficiente:** Aplica el estilo de gestión político de carácter antagónico y autoritario y la dirección por oposición y control y de liderazgo transaccional.

### **3.4.2 Para el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del personal docente**

#### **3.4.2.1 Método**

- Hipotético-Deductivo.

#### **3.4.2.2 Técnica**

- Encuesta.

#### **3.4.2.3 Instrumento**

- Guía de encuesta.

#### **3.4.2.4 Variables de análisis**

##### **Políticas académicas**

- Enseñanza.
- Investigación.
- Responsabilidad social.

#### **3.4.2.5 Categoría y criterios de evaluación**

- La implementación de políticas académicas influye en la motivación laboral.
- La implementación de políticas académicas influye más o menos en la motivación laboral.
- La implementación de políticas académicas no influye en la motivación laboral.
- Políticas académicas que influyen en la función académica de enseñanza.
- Políticas académicas que influyen en la función académica de investigación.
- Políticas académicas que influyen en la función académica de responsabilidad social.

### **3.4.3 Para el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación de incentivos económicos institucionales en la motivación laboral del personal docente**

#### **3.4.3.1 Método**

- Hipotético-Deductivo.

#### **3.4.3.2 Técnica**

- Encuesta.

#### **3.4.3.3 Instrumento**

- Guía de encuesta.

#### **3.4.3.4 Variables de análisis**

##### **Incentivos económicos**

- Por la enseñanza.
- Por la investigación.
- Por la responsabilidad social.

#### **3.4.3.5 Categoría y criterios de evaluación**

- La asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral.
- La asignación de incentivos económicos influye más o menos en la motivación laboral.
- La asignación de incentivos económicos no influye en la motivación laboral.
- Incentivos económicos que influyen en la función académica de enseñanza
- Incentivos económicos que influyen en la función académica de investigación

- Incentivos económicos que influyen en la función académica de responsabilidad social

### **3.5 Período de análisis**

Realizado en el 2018 (01 año).

### **3.6 De la recolección de la información**

Para la recolección de la información empírica suficiente y necesaria; que sirva como elementos de análisis para contrastar las hipótesis propuestas, respecto a cada una de las variables, se elaboró cuestionarios de entrevistas y encuestas para los actores sociales (autoridades, directores y docentes) para identificar, analizar y explicar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas.

### **3.7 De la codificación, sistematización y análisis de la información**

De los resultados de la recolección de la información según el tamaño de la muestra se ha codificado y tabulado cada uno de las encuestas y entrevistas para el procesamiento de la información (vaciado de datos) en computadora (tal como se puede apreciar en los anexos). Estos análisis han permitido como elementos estadísticos para contrastar las hipótesis. Información que se ha procesado con el software SPSS versión 2.0.

### **3.8 De la validez y confiabilidad del instrumento**

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó desde el análisis de las variables, hasta donde las dimensiones e indicadores que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir. Considerando que según Cohen y Manion (1990) sostienen que toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de redefinirlos y como proceso final, validarlos.

Los resultados de esta validación de expertos fueron que la media de validación arrojó 80%; puntaje considerado aceptable para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Para mayor detalle de análisis, ver la siguiente tabla 2.

Tabla 2  
*Consolidado de la ficha de validez a criterio de jueces como opinión de expertos*

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Valoración del Instrumento (%)					Promedio (%)
			Exp.1	Exp.2	Exp.3	Exp.4	Exp.5	
01	CLARIDAD	Está formulado con el lenguaje apropiado	80	75	80	75	80	78
02	OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable	80	75	80	75	80	78
03	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología	80	75	75	85	80	79
04	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica	75	80	75	85	75	77
05	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad	75	80	75	85	75	79
06	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema metodológico y científico	75	80	85	90	85	82
07	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos, científicos acordes a las ciencias sociales	90	90	85	90	85	88
08	COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones	80	85	80	85	75	81
09	METODOLOGIA	Responde al propósito del trabajo bajo los objetivos a lograr.	75	85	80	75	75	78
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado al tipo de Investigación	90	75	85	75	75	80
<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>			<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>82</b>	<b>78.5</b>	<b>80</b>

Fuente: Ficha de validación de los expertos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **4.1 Análisis situacional y percepción de estilos de gestión y liderazgo adoptados por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas**

Este acápite considerado como análisis situacional y percepción de estilos de liderazgo adoptados por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas considera los siguientes aspectos:

- Análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas.
- Percepción de estilos de liderazgo adoptados por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas.

##### **4.1.1 Análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas**

El análisis situacional comprende:

- La reseña histórica
- La organización administrativa
- Los instrumentos de gestión institucional
- El ideario

#### 4.1.1.1 Reseña histórica

La Universidad Nacional José María Arguedas creada por Ley N° 28372 en Andahuaylas el 01 de noviembre de 2004 es la primera universidad de la provincia que brinda a la juventud andahuaylina, la oportunidad de prepararse profesionalmente. Es una de las quince universidades de reciente creación que se encuentran bajo la supervisión del Consejo Nacional para el Funcionamiento de Universidades (CONAFU). Se creó gracias al apoyo y esfuerzo del pueblo andahuaylino, con el permanente empeño de quienes integramos esta casa superior de estudios: profesores, estudiantes, trabajadores y egresados.

Como autoridades, se tiene la responsabilidad de continuar esta obra, siguiendo la ruta trazada por el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), y apuntar a que la Universidad José María Arguedas consolide su liderazgo académico, mejore su reconocimiento nacional y desarrolle permanentemente su servicio a la sociedad peruana. Para lograrlo, es necesario partir de nuestras potencialidades y fortalezas; trabajando en aquellos ámbitos en los que estamos a medio camino o tenemos debilidades.

El objetivo de la Comisión Organizadora es consolidar una Universidad de Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo de nuestra región, que sea reconocida como el mayor centro multidisciplinario de innovación científica, humanística y cultural; por ser defensora de los valores, de la democracia, de los derechos y el desarrollo humano; y por promover el uso responsable de los recursos naturales del medio ambiente; todo ello en conjunción al pensamiento arguediano.

Esto será posible con el trabajo conjunto de estudiantes, profesores, egresados y trabajadores, manteniendo firme el modelo de universidad que deseamos construir. Para ello, debemos defender nuestra invaluable autonomía académica, económica y de gestión en todos los ámbitos en que sea necesario. Sólo con el aporte de todos será posible concluir la modernización administrativa, cautelando que lo administrativo no llegue a tener más importancia que lo académico en nuestra vida institucional.

#### 4.1.1.2 Organización administrativa

La organización administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas tiene las siguientes características de COMISIÓN ORGANIZADORA (como Comisión de Gobierno):

- Presidente de la Comisión Organizadora.
- Vicepresidente Académico
- Vicepresidente de Investigación

Organizacionalmente y de carácter administrativo la Universidad Nacional José María Arguedas cuenta con 02 facultades, 06 escuelas profesionales y 05 departamentos académicos:

- **Facultad de ingeniería**
  - Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas.
  - Escuela Profesional de Ingeniería Agro Industrial.
  - Ingeniería Ambiental.
- **Facultad de ciencias de la empresa**
  - Escuela Profesional de Administración de Empresas.
  - Escuela Profesional de Contabilidad.
  - Escuela Profesional de Educación Primaria Intercultural.
- **Departamentos académicos**
  - De Ingeniería y Tecnología Informática.
  - De Ingeniería y Tecnología Agroindustrial.
  - De Ciencias Empresariales.
  - De Educación y Humanidades.
  - De ciencias Básicas Ordinarios.

#### 4.1.1.3 Instrumentos de gestión institucional

Como instrumentos de gestión institucional se consideran los siguientes documentos:

- Plan Estratégico Institucional 2019-2021 (PEI).
- Reglamento General de la UNAJMA. (RG-UNAJMA)
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Reglamento Interno de Trabajo (RIT),
- Cuadro de Asignación de Personal (CAP).
- Manual de Procedimientos (MAPRO).
- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

##### A. Plan estratégico institucional (PEI)

Que, por Acuerdo N° 03-2018-CG-UNAJMA de Sesión Ordinaria de fecha 07 de marzo de 2014, la Comisión Organizador de la UNAJMA acordó por **UNANIMIDAD APROBAR** el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Nacional José María Arguedas, que en anexo forma parte del presente acuerdo en 26 folios.

##### Se resuelve

Artículo Primero: **APROBAR** el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Nacional José María Arguedas, que en anexo forma parte del presente acuerdo en 26 folios.

##### B. Reglamento general de la UNAJMA

Que, por Acuerdo N° 14-2016-CG-UNAJMA de Sesión Ordinaria de fecha 14 de abril de 2016, la Comisión Organizadora de la UNAJMA acordó por **UNANIMIDAD APROBAR** el Reglamento General de la Universidad Nacional José María Arguedas, que consta de 20 títulos, con 552 artículos y 10 Disposiciones Transitorias y Complementarias, en 151 folios que forma parte del presente acuerdo.

**Se resuelve**

Artículo Primero: **APROBAR** Reglamento General de la Universidad Nacional José María Arguedas, que consta de 20 títulos, con 552 artículos y 10 Disposiciones Transitorias y Complementarias, en 151 folios que forma parte de la presente resolución.

**C. Reglamento de organización y funciones (ROF)**

Que, por Acuerdo N° 03-2018-CG-UNAJMA de Sesión Ordinaria de fecha 07 de marzo de 2014, la Comisión Organizador de la UNAJMA acordó por **UNANIMIDAD APROBAR** el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Nacional José María Arguedas, que en anexo forma parte del presente acuerdo en 26 folios.

**Se resuelve**

Artículo Primero: **APROBAR** el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Nacional José María Arguedas, que en anexo forma parte del presente acuerdo en 26 folios.

**D. Reglamento interno de trabajo (RIT)**

Estando a lo expuesto, en Sesión Ordinaria de Comisión Organizadora de fecha 27 de agosto de 2008, se aprobó el Reglamento Interno de Trabajo de la Universidad Nacional “José María Arguedas”.

**Se resuelve**

Artículo Primero: **APROBAR** el Reglamento Interno de Trabajo de la Universidad Nacional José María Arguedas, que en folios veinte tres (23) constituyen parte de la presente resolución.

**E. Cuadro de asignación de personal (CAP)**

Que, por Acuerdo N° 02-2014-CG-UNAJMA de Sesión Extraordinaria de fecha 07 de marzo de 2014, la Comisión de Gobierno de la UNAJMA acordó por **UNANIMIDAD APROBAR** el Cuadro de Asignación del

Personal Docente y Administrativo (CAP - 2014), de la Universidad Nacional José María Arguedas;

**Se resuelve**

Artículo Primero: APROBAR el Cuadro de Asignación del Personal Docente y Administrativo (CAP - 2014), de la Universidad Nacional José María Arguedas.

**F. Manual de procedimientos (MAPRO)**

Que, mediante Acuerdo N° 03-2013-CG-UNAJMA de Sesión Extraordinaria de fecha 24 de setiembre de 2013, la Comisión de Gobierno de la UNAJMA acordó por UNANIMIDAD **APROBAR** el Manual de Procedimientos (MAPRO), de la Universidad Nacional José María Arguedas; que consta de 05 Títulos, en 295 hojas, que en un Expediente se anexa a la presente resolución.

**Se resuelve**

Artículo Primero: APROBAR el Manual de Procedimientos (MAPRO), de la Universidad Nacional José María Arguedas, que en un Expediente se anexa a la presente resolución.

**G. Texto único de procedimientos administrativos (TUPA)**

Que, por Acuerdo N° 09-2018-CG-UNAJMA de fecha 07 de agosto de 2018 de Sesión Ordinaria, la Comisión de Gobierno de la UNAJMA acordó por UNANIMIDAD **APROBAR** la modificación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), de la Universidad Nacional José María Arguedas (en lo que corresponde al Examen de Admisión y alquiler de ambientes) remitido por la Unidad de Racionalización.

**Se resuelve**

Artículo Primero: **MODIFICAR** el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), de la Universidad Nacional José María Arguedas (en lo que corresponde al Examen de Admisión y alquiler de ambientes) remitido por la Unidad de Racionalización.

#### **4.1.1.4 Ideario**

##### **A. Misión**

"Somos una universidad pública, con clara orientación intercultural, que brinda formación profesional integral y realiza investigación científica, humanista y tecnológica de calidad para el desarrollo de la región Apurímac y el País".

##### **B. Visión**

"Al 2021, ser una universidad intercultural de reconocido prestigio nacional e internacional, altamente generadora de ciencia y tecnología, en armonía con el ambiente, la historia y la cultura regional, con carreras profesionales acreditadas y una contribución efectiva al desarrollo local, regional y nacional".

##### **C. Compromiso social**

La Universidad Nacional José María Arguedas actúa con alto espíritu de compromiso e identidad institucional y, al mismo tiempo, se compromete con los sectores sociales más vulnerables de la provincia de Andahuaylas y la Región de Apurímac, defendiendo la equidad de oportunidades para el desarrollo de las capacidades de su gente

##### **D. Objetivos**

- Desarrollar las actividades académicas de la Universidad Nacional José María Arguedas buscando la excelencia académica y el desarrollo de la investigación científica con la participación de docentes y estudiantes.
- Orientar adecuadamente las acciones administrativas de la estructura orgánica de la Universidad Nacional José María Arguedas para su buen funcionamiento, con una administración ágil que propicie la generación de recursos propios.

#### **4.1.2 Percepción de estilos de gestión y liderazgo asumidos por los directivos y docentes de la UNAJMA de Andahuaylas**

Los resultados del análisis de influencia de los estilos de gestión y de liderazgo adoptados y aplicados por los directivos y docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas está en relación al análisis de 02 referentes: el primero, relacionado al estilos de gestión adoptado según la versión de los mismos responsables (directores y docentes); el segundo, está en relación al estilo de liderazgo adoptado según versión de los señores directores y docentes. Para cuyo efecto se ha utilizado como instrumentos de recolección de información guías de entrevistas y encuestas aplicadas a los señores directivos (autoridades universitarias, directores) y personal docente.

##### **4.1.2.1 Percepción de estilos de gestión asumidos por los directivos (autoridades universitarias y directores) de la UNAJMA de Andahuaylas**

###### **4.1.2.1.1 Estilos de gestión adoptados por los directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales de la UNAJMA) según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball**

Ahora, específicamente acerca de los estilos adoptados según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball por los señores directivos (autoridades universitarias y directores de las escuelas profesionales; previa información acerca de estos estilos, según la teoría en referencia, los señores directivos refieren los siguientes estilos adoptados, como se puede apreciar en la siguiente tabla 3, en referencia: El 67% de los señores directivos refieren que el estilo de gestión adoptado es el interpersonal; mientras que el 22% de los señores directivos indican que han adoptado el estilo de gestión administrativo; sólo el 11% de los directivos señalan que han adoptado el estilo de gestión político-antagónico. Estos resultados según la versión de los mismos señores directivos, accedidos a través de la guía de entrevista (Anexo 2) para los señores directivos, como responsables de la institución universitaria y las escuelas profesionales como unidades académicas.

Tabla 3

*Estilo de gestión adoptado por los directivos: autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales de la UNAJMA: 2018*

N°	ESTILOS DE GESTIÓN	SI	NO	%
01	Interpersonal	06	03	67
02	Administrativo	02	07	22
03	Político	-.	-.	-.
04	Antagónico	01	08	11
05	Autoritario	-.	-.	-.
<b>T O T A L</b>				<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

#### **4.1.2.1.2 Estilo de gestión adoptado por los directivos según la percepción de los docentes**

Estos resultados de estilo de gestión adoptado por los señores directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales), según la percepción de los señores docentes de las escuelas profesionales de la UNAJMA: percepción de requisitos con que deben contar los directivos para asumir el cargo, estrategias de gestión utilizadas, conocimiento acerca de los estilos de gestión y específicamente el estilo de gestión adoptado, según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball.

##### **a. Percepción de docentes acerca de los requisitos que deben tener los directivos: autoridades y directores**

Respecto a la percepción del personal docente acerca de los requisitos que deben contar los señores directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales) para asumir la responsabilidad del cargo; en relación a las interrogantes: ¿Usted cree que es importante que su Autoridad Universitaria y Director (a) tenga capacitación para acceder al cargo de Autoridad Universitaria y Director (a) y porque? Y ¿Asimismo cree usted que para ocupar el cargo de Autoridad Universitaria y Director (a) es necesario que debe tener experiencia en el campo del manejo de estas instancias de responsabilidad administrativa y porque? Responden en el 100% que si deben contar con estos requisitos de capacitación y experiencia. Para mayor detalle, ver la tabla 6.

Tabla 4  
Percepción de docentes acerca de los requisitos que deben tener los directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales) de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018

N°	CARACTERÍSTICAS GENERALES	AUTORIDADES Y ESCUELAS PROFESIONALES							TOTAL
		A.U.	I.Sist.	I.Ag.I.	I.Amb.	Adm.E.	Cont.	E.P.I.	
01	¿Usted cree que es importante que su Director (a) tenga capacitación para acceder al cargo de Director (a) y porque?	Si (03)	Si (10)	100% 03 Aut. 60 Doc.					
02	¿Asimismo cree usted que para ocupar el cargo de Director (a) es necesario que su director debe tener experiencia en el campo del manejo de estas unidades académicas y porque?	Si (03)	Si (10)	100% 03 Aut. 60 Doc.					

Fuente: Datos de guía de entrevista (2018)

Leyenda:

**A.U.** : Autoridades Universitarias: Presidente Comisión de Gobierno y vicepresidentes

académico y de investigación

**I. Sist.** : Ingeniería de Sistemas

**I.Ag.I.** : Ingeniería Agro Industrial

**I.Amb.** : Ingeniería Ambiental

**Adm.E.** : Administración de Empresas

**Cont.** : Contabilidad

**E.P.I.** : Educación Primaria Intercultural

**Doc.** : Docentes

**b. Estrategias de gestión utilizadas por los directivos según la percepción de los docentes**

Las estrategias de gestión utilizadas por los señores directivos, según percepción del personal docente, muestran los siguientes resultados: En relación a las estrategias utilizadas para convocar a reuniones ha sido en un 43% por medio de documentos (memorandos y cartas) y el 57% ha sido de manera informal (verbal).

En referencia a los aspectos de: ¿Estas reuniones están cronogramadas y/o temporalizadas?; Cuando se ausenta. ¿A quién delega sus funciones? ¿Le parece correcto?; ¿Cómo reacciona el señor director ante una idea opositora acerca de su gestión?; ¿El directivo toma la opinión de usted y de sus colegas para la toma de decisiones para la gestión de la de la institución universitaria y unidad académica?; ¿Cómo se da las relaciones en cuanto al trato mutuo con Ud.?; ¿Conoce usted de las estrategias que usa el señor directivo para constatar el cumplimiento de las funciones de los docentes de su escuela?; ¿Qué disponibilidad de tiempo tiene el señor directivo para entrevistarse con sus docentes?; Los señores directivos después de capacitarse y recibir nueva información para mejorar la gestión de la institución y de la su escuela ¿Qué hace con todo ello cuando regresa a la institución y unidad académica?; ¿Cómo se siente trabajando en esta institución y dependencia académica?; Si tuviera la oportunidad de cambiarse de escuela profesional ¿En qué condiciones las aceptaría? Los señores docentes responden en el 100%, que las reuniones se convocan espontáneamente, se hace el desentendido frente a una idea opositora, utilizan el controlismo tradicional para el cumplimiento de funciones, para la toma de decisiones a veces lo toma y a veces no, para una entrevista con los docentes siempre está ocupado, después de una capacitación a veces los directivos informan. Sobre cómo se siente trabajando en esta institución y unidad académica refieren que regular y sobre la posibilidad de cambiarse de institución y escuela profesional refieren que lo haría si le ofrecieran un mejor trato y mayor remuneración, (ver la tabla 5).

Tabla 5  
Estrategias de gestión utilizadas por los directivos (autoridades universitarias y directores de escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018

N°	CARACTERÍSTICAS GENERALES	AUTORIDADES Y ESCUELAS PROFESIONALES							E.P.I.	(%)
		A.U.	I.Sist.	I.Ag.I.	I.Amb.	Adm.E.	Cont.	Inform.		
01	¿Qué estrategias utiliza su director para convocarlo a las reuniones relacionadas a la gestión de la escuela profesional?	Inform.	Docum.	Inform.	Docum.	Docum.	Inform.	Inform.	Inform.	57% 43%
02	¿Estas reuniones están cronogramadas y/o temporalizadas?	Forma Espon.	Forma Espon.	Forma Espon.	Forma Espon.	Forma Espon.	Forma Espon.	Forma Espon.	Forma Espon.	100%
03	Cuando se ausenta. ¿A quién delega sus funciones? ¿Le parece correcto?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	100%
04	¿Cómo reacciona el señor director ante una idea opositora acerca de su gestión?	Desent.	Desent.	Desent.	Desent.	Desent.	Desent.	Desent.	Desent.	100%
05	¿El director toma la opinión de usted y de sus colegas para la toma de decisiones para la gestión de la unidad académica?	Si y No	Si y No	Si y No	Si y No	Si y No	Si y No	Si y No	Si y No	100%
06	¿Cómo se da las relaciones en cuanto al trato mutuo con Ud.?	Regul.	Regul.	Regul.	Regul.	Regul.	Regul.	Regul.	Regul.	100%
07	¿Qué estrategias usa el Director de su escuela para incentivar el desarrollo profesional de sus docentes y/o capacitación para el desarrollo de su unidad académica?	Ning.	Ning.	Ning.	Ning.	Ning.	Ning.	Ning.	Ning.	100%
08	¿Conoce usted de las estrategias que usa el señor Director para constatar el cumplimiento de las funciones de los docentes de la escuela?	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	100%
09	¿Qué disponibilidad de tiempo tiene el señor Director para entrevistarse con sus docentes?	No tiene tiempo	No tiene tiempo	No tiene tiempo	No tiene tiempo	No tiene tiempo	No tiene tiempo	No tiene tiempo	No tiene tiempo	100%
10	El señor Director después de capacitarse y recibir nueva información para mejorar la gestión de su escuela. ¿Qué hace con todo ello cuando regresa a la unidad académica?	A veces informa	A veces informa	A veces informa	A veces informa	A veces informa	A veces informa	A veces informa	A veces informa	100%
11	El señor Director en las reuniones convocadas a los miembros de su escuela ¿propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	A veces	100%
12	¿Cómo se siente trabajando en esta escuela?	Regul	Regul	Regul	Regul	Regul	Regul	Regul	Regul	100%
13	Si tuviera la oportunidad de cambiarse de unidad académica. ¿En qué condiciones las aceptaría?	Mejor trato y > remu.	Mejor trato y > remu.	Mejor trato y > remu.	Mejor trato y > remu.	Mejor trato y > remu.	Mejor trato y > remu.	Mejor trato y > remu.	Mejor trato y > remu.	100%

Fuente: Datos de guía de entrevista (2018)

**Leyenda:**

**A.U.** : Autoridades Universitarias: Presidente Comisión de Gobierno y vicepresidentes académico y de investigación

**I. Sist.** : Ingeniería de Sistemas      Inform. : Informal (verbal)

**I.Ag.I.** : Ingeniería Agro Industrial      Docum.: Documento (Memo, carta)

**I.Amb.** : Ingeniería Ambiental      Forma espon. : En forma espontánea

**Adm.E.** : Administración de Empresas      Desent. : Desentendido

**Cont.** : Contabilidad      Regul. : En forma regular

**E.P.I.** : Educación Primaria Intercultural      Ning. : Ninguna

Control. : Aplica el controlismo tradic.> Remu.: Mayor remuneración

**c. Conocimiento acerca de estilos de gestión por los docentes**

Respecto al conocimiento de estilos de gestión manifestado por el personal docentes, según la tabla 6, los resultados son los siguientes: En relación a la consideración de la importancia de la gestión como manejo eficiente y eficaz de los recursos mediante el diseño del plan de desarrollo en las fases de planeamiento, organización, control y dirección, los señores directivos responden en el 100% que han utilizado como estrategia, la participación en los talleres de planificación estratégica.

En relación a la interrogante ¿Conoce usted acerca de algunos estilos de gestión para el buen manejo de las organizaciones académicas de enseñanza superior universitaria? Responden en el 100% que conocen algunos estilos. Sin embargo, al momento de preguntarles acerca de qué estilos; el 100% de los señores docente responden que no recuerdan por el momento.

Tabla 6  
*Conocimiento acerca de estilos de gestión por los docentes de escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018*

N°	CARACTERÍSTICAS GENERALES	AUTORIDADES Y ESCUELAS PROFESIONALES								(%)
		A.U.	I.Sist.	I.Ag.I.	I.Amb.	Adm.E.	Cont.	E.P.I.		
01	Considerando que conceptualmente gestión es: Es el manejo adecuado eficiente, eficaz y afectivo de los recursos económicos, financieros, de recursos humanos como capital social y materiales de la organización empresarial y social a través del proceso metódico y sistemático de la planificación, organización, dirección y control. Entonces en la gestión de su escuela considerando que las fases de planificación, organización, dirección y control son muy importantes para el desarrollo institucional ¿Qué estrategias ha tomado usted en su formulación por ejemplo del plan de desarrollo y su implementación?	Part. Taller Planif. Estrat.	100%							
02	¿Conoce usted acerca de los estilos de gestión y de liderazgo para el manejo adecuado de la gestión de una escuela profesional?	Algun. Estil.	100%							
03	¿Si conoce nos podría señalar cuáles son?	No Recue. Mome.	100%							

Fuente: Datos de guía de entrevista (2018)

**Leyenda:**

**Part. Taller Plainf. Estrat.** : Participación en Talleres de Planificación Estratégica

**Algun. Estil.** : Algunos estilos

**No recue. mome.** : No recuerdo por el momento

#### 4.1.2.1.3 Estilos de gestión adoptados por los directivos según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball, según los docentes

Acerca de los estilos adoptados según la teoría Sociocrítica de Stephen J. Ball por los señores directivos de la UNAJMA; según percepción del personal docente, los resultados son los siguientes: (previa información acerca de estos estilos, según la teoría en referencia, accedido a los señores docentes) El 72% de los señores docentes refieren que el estilo de gestión adoptado por los señores directores es el estilo político de tipo autoritario; por otro lado, el 18% de los docentes refieren que los señores directivos adoptan el estilo de gestión político de tipo antagónico. Mientras que sólo 05% de los señores docentes entrevistados indican que los señores directores han adoptado los estilos de gestión Interpersonal y Administrativo, respectivamente, tal como se puede apreciar en la tabla 7.

Tabla 7

*Estilo de gestión adoptado por los directivos según percepción de los docentes: 2018*

Nº	ESTILOS DE GESTIÓN	SI	NO	(%)
01	Interpersonal	03	57	<b>05</b>
02	Administrativo	03	57	<b>05</b>
03	Político	--	--	--
04	Antagónico	11	49	<b>18</b>
05	Autoritario	43	17	<b>72</b>
<b>T O T A L</b>				<b>100</b>

Fuente: datos de guías de entrevista (2018)

#### 4.1.2.2 Percepción de estilos de liderazgo asumidos por los directivos (autoridades universitarias y directores) de la UNAJMA de Andahuaylas

##### 4.1.2.2.1 Estilo de liderazgo adoptado por el directivo según la teoría de Burns y Duke

Tal como se puede apreciar en la tabla 8, y considerando como fuente de información directa la versión de los mismos señores responsables (autoridades universitarias y directores de las escuelas profesionales como unidades académicas); previa acceso de información como conocimiento acerca de los estilos de liderazgo según la teoría de Burns y Duke, los resultados son los siguientes: El 56 % de los señores

directivos responden que para la gestión de las escuelas profesionales han adoptado el estilo de liderazgo Transformacional; porque según ellos, han sido capaces de expresar su visión a los demás, de tal manera que los ha comprometido tanto en las actividades diarias que se han visto imbuidas por sus significados y valores.

El otro 44 % de los señores directivos, manifiestan que han adoptado el estilo de liderazgo Instruccional, propuesto por Duke porque ésta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza. Por cuanto, este estilo de liderazgo se constituye como la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz.

Tabla 8  
*Estilo de liderazgo adoptado por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018*

N°	ESTILOS DE LIDERAZGO	SI	NO	%
01	Transaccional	--	--	--
02	Transformacional	05	04	56
03	Instruccional	04	05	44
<b>T O T A L</b>				<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

#### **4.1.2.2.2 Estilo de liderazgo adoptado por el directivo según la percepción de los docentes**

Ahora, considerando la percepción de los docentes acerca del estilo de liderazgo adoptado por los directivos de la UNAJMA, según la teoría de Burns y Duke, los resultados se expresan en la tabla 9, donde: El 84% responden los señores docentes, que los señores directivos, han adoptado el estilo de liderazgo Transaccional porque; el señor director cambia una cosa por otra, como por ejemplo: (trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado, seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de docentes y estudiantes en el caso de una autoridad universitaria, así como el director de la escuela y la docencia).

Sólo en el caso del porcentaje mínimo (08%) de 10 docentes, responden que los señores directores han adoptado el estilo de liderazgo Transformacional e Instruccional, respectivamente.

Tabla 9

*Estilo de liderazgo adoptado por los directivos de la Universidad Nacional José María Arguedas, según la percepción de los docentes: 2018*

N°	ESTILOS DE LIDERAZGO	SI	NO	%
01	Transaccional	50	10	84
02	Transformacional	05	55	08
03	Instruccional	05	55	08
<b>T O T A L</b>				<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

#### **4.2 Análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA**

El análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA, está en consideración a los siguientes aspectos de análisis:

- Percepción de docentes por escuela profesional, según grado de influencia y función académica.
- Percepción de docentes por disciplina profesional, según grado de influencia y función académica.
- Percepción de docentes por género, según grado de influencia y función académica.

##### **4.2.1 Percepción de docentes por escuela profesional**

La percepción de los docentes por escuela profesional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia.
- Percepción de docentes por escuelas profesionales según función académica.

#### 4.2.1.1 Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia

El grado de influencia de implementación de políticas académicas institucionales que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según pertenencia a escuelas profesionales, frente a la interrogante formulada ¿La implementación de políticas académicas cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye? En relación a esta interrogante, en los resultados de la tabla 10, se puede apreciar que:

- El 70 % (40 docentes) responden que la implementación de políticas académicas influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 25 %, (15 docentes) responden que esta implementación influye más o menos, y
- Solo el 05 % (03 docentes) refieren que esta implementación como política no influye en la motivación laboral.

Tabla 10  
*Grado de influencia de implementación de políticas académicas institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018*

N °	GRADO DE INFLUENCI A	ESCUELAS PROFESIONALES							%
		I.Sist .	I.Ag.I .	I.Amb .	Adm. E.	Cont .	E.P.I .	TOTA L	
1	Influye en la motivación laboral	07	08	09	07	06	05	42	70
2	Influye más o menos en la motivación laboral	03	02	01	02	03	04	15	25
3	No influye en la motivación laboral	00	00	00	01	01	01	03	05
<b>T O T A L</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de guía de entrevista (2018)

**Leyenda:**

**I. Sist.** : Ingeniería de Sistemas

**I.Ag.I.** : Ingeniería Agro Industrial

**I.Amb.** : Ingeniería Ambiental

**Adm.E.:** Administración de Empresas

**Cont.** : Contabilidad

**E.P.I** : Educación Primaria Intercultural

**Doc.** : Docentes

#### **4.2.1.2 Percepción de docentes por escuela profesional según función académica**

Como se puede apreciar en la tabla 11, la percepción de implementación de políticas académicas institucionales referidas a la función académica de enseñanza, investigación y responsabilidad social que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según pertenencia a escuelas profesionales, frente a la interrogante formulada ¿La implementación de políticas académicas de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de enseñanza, investigación o en la responsabilidad social ? En relación a esta interrogante, se tiene los siguientes resultados:

- El 55 % (33 docentes) responden que esta implementación influyen en la función académica de enseñanza.
- El 33 %, (20 docentes) responden que esta implementación influye en la función académica de investigación, y
- El 12 % (07 docentes) refieren que esta implementación como política influye en la función académica de responsabilidad social.

Tabla 11  
*Influencia de implementación de políticas académicas institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA, según función académica: 2018*

N <sup>o</sup>	FUNCIÓN ACADÉMICA	ESCUELAS PROFESIONALES							TOTAL	%
		I.Sist.	I.Ag.I	I.Amb.	Adm.E	Cont.	E.P.I			
1	Función académica de enseñanza	06	05	07	06	07	02	33	55	
2	Función académica de investigación	03	03	02	03	02	07	20	33	
3	Función académica de responsabilidad social	01	02	01	01	01	01	07	12	
<b>T O T A L</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	

Fuente: datos de guía de entrevista (2018)

**Leyenda :**

**I. Sist.** : Ingeniería de Sistemas

**I.Ag.I.** : Ingeniería Agro Industrial

**I.Amb.** : Ingeniería Ambiental

**Adm.E.** : Administración de Empresas

**Cont.** : Contabilidad

**E.P.I** : Educación Primaria Intercultural

**Doc.** : Docentes

#### 4.2.2 Percepción de docentes por disciplina profesional

La percepción de los docentes por disciplina profesional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia.
- Percepción de docentes por escuelas profesionales según función académica.

#### 4.2.2.1 Percepción de docentes por disciplina profesional según grado de influencia

El grado de influencia de implementación de políticas académicas institucionales que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según disciplina profesional, frente a la interrogante formulada ¿La implementación de políticas académicas cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye? En relación a esta interrogante, en los resultados de la tabla 12, se puede apreciar que:

- El 68 % (41 docentes) responden que la implementación de políticas académicas influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 25 % (15 docentes) responden que esta implementación influye más o menos.

Tabla 12  
*Grado de influencia de docentes de implementación de políticas por disciplina profesional: 2018*

Nº	GRADO DE INFLUENCIA	ING.	EMP.	SOC.	TOTAL	(%)
1	Influye en la motivación laboral	15	14	12	41	68
2	Influye más o menos en la motivación laboral	05	06	08	19	32
3	No influye en la motivación laboral	00	00	00	00	--
<b>T O T A L</b>						<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

#### Leyenda:

- ING.** : Ingenierías
- EMP.** : Empresariales
- SOC.** : Sociales

#### 4.2.2.2 Percepción de docentes por disciplina profesional según función académica

Tal como se puede apreciar en la tabla 13, la percepción de implementación de políticas académicas institucionales referidas a la función académica de enseñanza, investigación y responsabilidad social que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según disciplina profesional al que pertenecen, frente a la interrogante formulada ¿La implementación de políticas académicas de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de enseñanza, investigación o en la responsabilidad social ? En relación a esta interrogante, se tiene los siguientes resultados:

- El 52 % (31 docentes) responden que esta implementación influyen en la función académica de enseñanza.
- El 33 %, (20 docentes) responden que esta implementación influye en la función académica de investigación, y
- El 15 % (07 docentes) refieren que esta implementación como política influye en la función académica de responsabilidad social.

Tabla 13

*Función académica de docentes de implementación de políticas por disciplina profesional: 2018*

Nº	FUNCIÓN ACADÉMICA	ING.	EMP.	SOC.	TOTAL	(%)
1	Función académica de enseñanza	11	14	06	<b>31</b>	<b>52</b>
2	Función académica de investigación	06	04	10	<b>20</b>	<b>33</b>
3	Función académica de responsabilidad social	03	02	04	<b>09</b>	<b>15</b>
<b>T O T A L</b>						<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

**Leyenda:**

- ING.** : Ingenierías  
**EMP.** : Empresariales  
**SOC.** : Sociales

### 4.2.3 Percepción de docentes por género

La percepción de los docentes por género de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia.
- Percepción de docentes por escuelas profesionales según función académica.

#### 4.2.3.1 Percepción de docentes por género según grado de influencia

El grado de influencia de implementación de políticas académicas institucionales que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según su condición de género, frente a la interrogante formulada ¿La implementación de políticas académicas cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye? En relación a esta interrogante, en los resultados de la tabla 12, se puede apreciar que:

- El 78 % (39 docentes) responden que la implementación de políticas académicas influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 22 % (11 docentes) responden que esta implementación influye más o menos.

Tabla 14  
*Grado de influencia de docentes de implementación de políticas por género: 2018*

Nº	GRADO DE INFLUENCIA	MASC.	FEMEN.	TOTAL	(%)
1	Influye en la motivación laboral	23	16	39	<b>78</b>
2	Influye más o menos en la motivación laboral	17	04	11	<b>22</b>
3	No influye en la motivación laboral	00	00	00	<b>00</b>
<b>T O T A L</b>					<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

**Leyenda:**

MASC. : Masculino

FEMEN. : Femenino

**4.2.3.2 Percepción de docentes por género según función académica**

En la tabla 15, se puede apreciar en la percepción de implementación de políticas académicas institucionales referidas a la función académica de enseñanza, investigación y responsabilidad social que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según su condición de género, frente a la interrogante formulada ¿La implementación de políticas académicas de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de enseñanza, investigación o en la responsabilidad social ? En relación a esta interrogante, se tiene los siguientes resultados:

- El 55 % (33 docentes) responden que esta implementación influyen en la función académica de enseñanza.
- El 28 % (18 docentes) responden que esta implementación influye en la función académica de investigación, y
- El 17 % (10 docentes) refieren que esta implementación como política influye en la función académica.

Tabla 15

*Función académica de docentes de implementación de políticas por género: 2018*

Nº	FUNCIÓN ACADÉMICA	MASC.	FEMEN.	TOTAL	(%)
1	Función académica de enseñanza	22	11	33	55
2	Función académica de investigación	12	05	17	28
3	Función académica de responsabilidad social	06	04	10	17
<b>T O T A L</b>					<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

Leyenda: **masc.** : masculino    **femen.** : femenino

### **4.3 Análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación de incentivos económicos institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA**

El análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación de incentivos económicos institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA, está en consideración a los siguientes aspectos de análisis:

- Percepción de docentes por escuela profesional, según grado de influencia y función académica.
- Percepción de docentes por disciplina profesional, según grado de influencia y función académica.
- Percepción de docentes por género, según grado de influencia y función académica.

#### **4.3.1 Percepción de docentes por escuela profesional**

La percepción de los docentes por escuela profesional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia.
- Percepción de docentes por escuelas profesionales según función académica.

##### **4.3.1.1 Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia**

El grado de influencia de asignación económica institucional que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según pertenencia a escuelas profesionales, frente a la interrogante formulada ¿La asignación de incentivos económica cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: ¿Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye? En relación a esta interrogante, en los resultados de la tabla 16, se puede apreciar que:

- El 68 % (41 docentes) responden que la implementación de asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 22 %, (13 docentes) responden que esta asignación influye más o menos, y
- El 10 % (06 docentes) refieren que esta implementación como política no influye en la motivación laboral.

Tabla 16  
*Grado de influencia de asignación de incentivos económicos institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA): 2018*

Nº	GRADO DE INFLUENCIA	ESCUELAS PROFESIONALES							TOTAL	%
		I.Sist.	I.Ag.I.	I.Amb.	Adm.E.	Cont.	E.P.I.			
01	Influye en la motivación laboral	05	08	07	06	09	06	41	<b>68</b>	
02	Influye más o menos en la motivación laboral	03	02	02	03	01	02	13	<b>22</b>	
03	No influye en la motivación laboral	02	00	01	01	00	02	06	<b>10</b>	
<b>T O T A L</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	

Fuente: Datos de guía de entrevista (2018)

**Leyenda:**

**I. Sist.** : Ingeniería de Sistemas

**I.Ag.I.** : Ingeniería Agro Industrial

**I.Amb.** : Ingeniería Ambiental

**Adm.E.** : Administración de Empresas

**Cont.** : Contabilidad

**E.P.I.** : Educación Primaria Intercultural

**Doc.** : Docentes

#### 4.3.1.2 Percepción de docentes por escuela profesional según función académica

Como se puede apreciar en la tabla 17, la percepción de asignación económica institucional referidas a la función académica de enseñanza, investigación y responsabilidad social que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según pertenencia a escuelas profesionales, frente a la interrogante formulada ¿La implementación de políticas académicas de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de enseñanza, investigación o en la responsabilidad social ? En relación a esta interrogante, se tiene los siguientes resultados:

- El 65 % (39 docentes) responden que esta implementación influyen en la función académica de enseñanza.
- El 25 %, (15 docentes) responden que esta implementación influye en la función académica de investigación, y
- El 10 % (06 docentes) refieren que esta implementación como política influye en la función académica responsabilidad social.

Tabla 17

*Influencia de asignación de incentivos económicos institucionales por escuela profesional en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA, según función académica: 2018*

N°	FUNCIÓN ACADÉMICA	ESCUELAS PROFESIONALES						TOTAL	%
		I.Sist.	I.Ag.I.	I.Amb.	Adm.E.	Cont.	E.P.I.		
01	Función académica de enseñanza	06	07	05	08	09	04	39	65
02	Función académica de investigación	03	02	03	01	01	05	15	25
03	Función académica de responsabilidad social	01	01	02	01	00	01	06	10
<b>T O T A L</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de guía de entrevista (2018)

Leyenda :

**I. Sist.** : Ingeniería de Sistemas

**I.Ag.I.** : Ingeniería Agro Industrial

**I.Amb.** : Ingeniería Ambiental

**Adm.E.** : Administración de Empresas

**Cont.** : Contabilidad

**E.P.I** : Educación Primaria Intercultural

**Doc.** : Docentes

#### **4.3.2 Percepción de docentes por disciplina profesional**

La percepción de los docentes por disciplina profesional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia.
- Percepción de docentes por escuelas profesionales según función académica.

##### **4.3.2.1 Percepción de docentes por disciplina profesional según grado de influencia**

El grado de influencia de asignación económica institucional que incide en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según disciplina profesional, frente a la interrogante formulada ¿La asignación de incentivos económicos cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: ¿Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye? En relación a esta interrogante, en los resultados de la tabla 18, se puede apreciar que:

- El 63 % (38 docentes) responden que la asignación económica

institucional influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.

- El 32 % (19 docentes) responden que esta asignación económica influye más o menos, y
- Sólo el 05 % (03 docentes) responden que la asignación económica institucional no influye en la motivación laboral del personal docente.

Tabla 18

*Grado de influencia de docentes de incentivos económicos por disciplina profesional: 2018*

Nº	GRADO DE INFLUENCIA	ING.	EMP.	SOC.	TOTAL	(%)
01	Influye en la motivación laboral	11	12	15	38	<b>63</b>
02	Influye más o menos en la motivación laboral	07	08	04	19	<b>32</b>
03	No influye en la motivación laboral	02	00	01	03	<b>05</b>
<b>T O T A L</b>						<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

**Leyenda:**

**ING.** : Ingenierías

**EMP.** : Empresariales

**SOC.** : Sociales

**4.3.2.2 Percepción de docentes por disciplina profesional según función académica**

Tal como se puede apreciar en la tabla 19, la percepción de asignación económica institucional referidas a la función académica de enseñanza, investigación y responsabilidad social que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según pertenencia a escuelas profesionales, frente a la interrogante formulada ¿La asignación económica para las funciones de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de

enseñanza, investigación o en la responsabilidad social ? En relación a esta interrogante, se tiene los siguientes resultados:

- El 50 % (30 docentes) responden que esta asignación influye en la función académica de enseñanza.
- El 37 %, (22 docentes) responden que esta asignación influye en la función académica de investigación, y
- El 13 % (08 docentes) refieren que esta implementación como incentivo influye en la función académica de responsabilidad social.

Tabla 19

*Función académica de docentes de incentivos económicos por disciplina profesional: 2018*

Nº	FUNCIÓN ACADÉMICA	ING.	EMP.	SOC.	TOTAL	(%)
01	Función académica de enseñanza	10	13	07	30	50
02	Función académica de investigación	05	06	11	22	37
03	Función académica de responsabilidad social	05	01	02	08	13
<b>T O T A L</b>						<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

**Leyenda:**

**ING.** : Ingenierías

**EMP.** : Empresariales

**SOC.** : Sociales

### 4.3.3 Percepción de docentes por género

La percepción de los docentes por género de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Percepción de docentes por escuela profesional según grado de influencia.
- Percepción de docentes por escuelas profesionales según función académica.

#### 4.3.3.1 Percepción de docentes por género según grado de influencia

El grado de influencia de asignación económica institucional que incide en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas, según género, frente a la interrogante formulada ¿La asignación de incentivos económicos cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye? En relación a esta interrogante, en los resultados de la tabla 20, se puede apreciar que:

- El 68 % (41 docentes) responden que la asignación económica institucional influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 32 % (19 docentes) responden que esta asignación económica influye más o menos, y

Tabla 20

*Grado de influencia de docentes de incentivos económicos por género: 2018*

Nº	GRADO DE INFLUENCIA	MASC.	FEMEN.	TOTAL	(%)
01	Influye en la motivación laboral	28	13	41	<b>68</b>
02	Influye más o menos en la motivación laboral	12	07	19	<b>32</b>
03	No influye en la motivación laboral	00	00	00	<b>00</b>
<b>T O T A L</b>					<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

#### Leyenda:

**MASC.** : Masculino

**FEMEN.** : Femenino

#### 4.3.3.2 Percepción de docentes por género según función académica

En la tabla 20, se aprecia que la percepción de asignación económica institucional referidas a la función académica de enseñanza, investigación y responsabilidad social que inciden en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de

Andahuaylas, según su condición, frente a la interrogante formulada ¿La asignación económica para las funciones de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de enseñanza, investigación o en la responsabilidad social ? En relación a esta interrogante, se tiene los siguientes resultados:

- El 50 % (30 docentes) responden que esta asignación influye en la función académica de enseñanza.
- El 30 %, (18 docentes) responden que esta asignación influye en la función académica de investigación, y
- El 20 % (12 docentes) refieren que esta implementación como incentivo influye en la función académica de responsabilidad social.

Tabla 21

*Función académica de docentes de incentivos económicos por género: 2018*

Nº	FUNCIÓN ACADÉMICA	MASC.	FEMEN.	TOTAL	(%)
01	Función académica de enseñanza	21	09	30	<b>50</b>
02	Función académica de investigación	12	06	18	<b>30</b>
03	Función académica de responsabilidad social	07	05	12	<b>20</b>
<b>T O T A L</b>					<b>100</b>

Fuente: Datos de guías de entrevista (2018)

**Leyenda:**

**MASC.** : Masculino

**FEMEN.** : Femenino

#### 4.4 Contrastación de hipótesis planteadas

##### 4.4.1 Hipótesis general

Existe relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas UNAJMA (2018).

#### 4.4.2 Hipótesis específicas

**A.** La caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas (UNAJMA) está diferenciada según su estructura organizacional, aplicación de instrumentos de gestión institucional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptado.

**B.** El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, disciplina profesional y género

**C.** El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, disciplina profesional y género

Este planteamiento de hipótesis se fundamenta en el argumento de los resultados y discusión de la investigación, las mismas que corroboran su planteamiento, como tales.

##### 4.4.2.1 En relación al planteamiento de la hipótesis general

Frente a la propuesta de la hipótesis general planteada como: **Existe relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018).**

Específicamente, en relación al análisis de la variable: Caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas está diferenciada según su estructura organizacional, aplicación de instrumentos de gestión institucional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptado.

Ahora en relación a la variable: Estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya

respuesta es diferenciada por escuela profesional, disciplina profesional y género

Y respecto a la variable: Estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, disciplina profesional y género

### **A. Hipótesis específica 01**

#### **A.1 Conclusión analítica de la contrastación de hipótesis específica planteada en relación a la caracterización del análisis situacional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptados en la UNAJMA**

La hipótesis específica 01 planteada como: **La caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas está diferenciada según su estructura organizacional, aplicación de instrumentos de gestión institucional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptado; se corrobora por las siguientes razones:**

##### **A.1.1 Resultado de síntesis empírico que corrobora la hipótesis específica 01, planteada**

###### **A.1.1.1 En relación al análisis situacional**

- La organización administrativa de la UNAJMA está dirigida por una Comisión Organizadora de Gobierno, conformada por 01 presidente y vicepresidentes académico y de investigación.
- La estructura de la organización administrativa de la UNAJMA está conformada por 02 facultades, 05 departamentos académicos y 06 escuelas profesionales.
- Comprende sus instrumentos de gestión institucional: Plan Estratégico Institucional 2019-2021 (PEI); Reglamento General de la UNAJMA. (RG-UNAJMA); Reglamento de Organización y Funciones (ROF); Reglamento Interno de Trabajo (RIT); Cuadro de Asignación de

Personal (CAP); Manual de Procedimientos (MAPRO); y Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

#### **A.1.1.2 En relación a la percepción de estilos de gestión adoptado**

- El 72% de los señores docentes refieren que el estilo de gestión adoptado por los señores directores es el estilo político de tipo autoritario.
- El 18% de los docentes refieren que los señores directivos adoptan el estilo de gestión político de tipo antagonico.
- El 05% de los señores docentes entrevistados indican que los señores directores han adoptado los estilos de gestión Interpersonal y Administrativo, respectivamente

#### **A.1.1.3 En relación a la percepción de estilos de liderazgo adoptado**

- El 56 % de los señores directivos responden que para la gestión de las escuelas profesionales han adoptado el estilo de liderazgo Transformacional.
- El otro 44 % de los señores directivos, manifiestan que han adoptado el estilo de liderazgo Instruccional.
- El 84% responden los señores docentes, que los señores directivos, han adoptado el estilo de liderazgo Transaccional.

### **A.2 Fundamento teórico específico que corrobora la hipótesis**

La hipótesis planteada de: La caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas está diferenciada según su estructura organizacional, aplicación de instrumentos de gestión institucional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptado; se fundamenta teóricamente en los siguientes argumentos específicos:

- Para Álvarez (1998) los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una perspectiva únicamente personalista, para ser más exactos, el estilo de dirección no es un concepto unívoco, es muy complejo y

hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces podemos decir que, existen tantos estilos de dirección como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección.

- Según Blumer (citado en Ball, 1989) tiene una definición sobre estilo, con la que concordamos: *“Un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta”* (p. 94),
- Desde un enfoque contextual y a partir del análisis de estudios de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores educativos, Ball, S. (1989, p.97) identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace: *“Con el espíritu de los tipos ideales de Weber, en forma abstracta, recalcando sus diferencias y sus principales características.”* Según Ball (1989), se pueden distinguir tres estilos principales que son:
  - **El interpersonal:** El director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba.
  - **El administrativo:** El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente basado en un orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, como sostiene el autor, en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el

director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

- **El político (antagonista y autoritario):** el director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político.
- **El director antagónico:** tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

Mientras que a decir de Ball (1989) el director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico. El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente; llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

**B. Hipótesis específica 02****B.1 Conclusión analítica de la contrastación de hipótesis específica planteada en relación al estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA**

La hipótesis específica 02 planteada como: **El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, condición laboral, disciplina profesional y género; se corrobora por las siguientes razones:**

**B.1.1 Resultado de síntesis empírico que corrobora la hipótesis específica 02, planteada****B.1.1.1 En relación a la percepción de docentes por escuelas profesionales**

- El 70 % (40 docentes) responden que la implementación de políticas académicas influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 55 % (33 docentes) responden que esta implementación influyen en la función académica de enseñanza.

**B.1.1.2 En relación a la percepción de docentes por disciplina profesional**

- El 68 % (41 docentes) responden que las implementaciones de políticas académicas influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 52 % (31 docentes) responden que estas implementaciones influyen en la función académica de enseñanza.

### B.1.1.3 En relación a la percepción de docentes por género

- El 78 % (39 docentes) responden que las implementaciones de políticas académicas influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 55 % (33 docentes) responden que estas implementaciones influyen en la función académica de enseñanza.

## B.2 Fundamento teórico específico que corrobora la hipótesis

La hipótesis específica 02 planteada como: El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, condición laboral, disciplina profesional y género; se corrobora por las siguientes razones:

- Otra de las teorías que consideramos importante en el sustento de nuestra base teórica relacionada a nuestra investigación, es la clasificación que Burns (1986) y Duke (1987) consideran tres tipos de estilos de liderazgo:
  - **Liderazgo transaccional:** Beare et al. (1992) refieren que para Burns, el director en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.
  - **Liderazgo transformacional:** considera que pasar del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, implica advertir mejoras en los actores educativos, las que con el tiempo se irán haciendo mayores y de orden superior; esto le permite asegurar que *“un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a*

*su seguidor líder, es transformacional.*”; incentivar a desarrollar la capacidad de determinar su propia actuación.

Sobre este tipo de liderazgo Beare et al. (1992) señalan que Burns califica a un director con liderazgo transformacional, cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

- **Liderazgo instruccional o pedagógico:** Según Beare et al. (1992) señalan que el liderazgo instructivo, conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, propuesto por Duke considera que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.

Sobre este aspecto del liderazgo instruccional, Álvarez (1998) indica que este estilo de dirección es esencial para el éxito de una institución educativa, debido a que es la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el alumnado son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad, lo que implica que se impone una priorización de las funciones y tareas de la dirección.

### **C. Hipótesis específica 03**

#### **C.1 Conclusión analítica de la contrastación de hipótesis específica planteada en relación al estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de asignación económicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA**

La hipótesis específica 02 planteada como: **El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional,**

**condición laboral, disciplina profesional y género;** se corrobora por las siguientes razones:

### **C.1.1 Resultado de síntesis empírico que corrobora la hipótesis específica 02, planteada**

#### **C.1.1.1 En relación a la percepción de docentes por escuela profesional**

- El 68 % (41 docentes) responden que las implementaciones de asignación de incentivos económicos influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 65 % (39 docentes) responden que estas implementaciones influyen en la función académica de enseñanza.

#### **C.1.1.2 En relación a la percepción de docentes por disciplina profesional**

- El 63 % (38 docentes) responden que las asignaciones económicas institucionales influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 50 % (30 docentes) responden que esta asignación influye en la función académica de enseñanza.

#### **C.1.1.3 En relación a la percepción de docentes por género**

- El 68 % (41 docentes) responden que la asignación económica institucional influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA de Andahuaylas.
- El 50 % (30 docentes) responden que esta asignación influye en la función académica de enseñanza.

### **C.2 Fundamento teórico específico que corrobora la hipótesis**

La hipótesis específica 02 planteada como: El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementación de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA – 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional,

condición laboral, disciplina profesional y género; se corrobora por las siguientes razones:

- Rodríguez (2004) indica que la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento.
- Maslow (1943) plantea la Teoría de la Motivación o llamado también la Pirámide de las necesidades de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados: El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo. Y el nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.
- Salas (2013) arribo a las siguiente conclusión como la más importante: En referencia al objetivo de identificar los estilos de liderazgo del gerente educativo en la educación del municipio escolar San Francisco III los resultados observan que en las instalaciones objeto de estudio, tanto los directivos siempre se idéntica con los estilos de liderazgo. Siendo los indicadores con mayor frecuencia el carismática y autocrático, lo cual representa una fortaleza de la población objeto de estudio.
- Sepúlveda y Lagomarsino (2007) refieren como una de sus conclusiones: Se identificaron tres estilos de gestión predominantes,

no necesariamente asociados con la mejor gestión respecto de formación continua: el Administrativo Burocrático, el Interpersonal y el Dejar Hacer. El estilo Administrativo Burocrático puede presentarse solo o complementado con otros estilos; con sesgos políticos autoritarios, políticos democráticos (divergentes, convergentes), dejar hacer o viceversa. Este estilo es más frecuente y concordante con las demandas de la administración municipal, que es altamente normada. El estilo de gestión Interpersonal es el menos frecuente, sin embargo es el que reporta un trabajo en equipo con mayores logros y presencia de acciones favorecedoras de la formación continua, no obstante faltan evidencias de mayor observación como para decir que es el mejor de todos. Este estilo se puede encontrar asociado con el estilo Político Democrático o con el Autoritario. El estilo Dejar Hacer se caracteriza por compromisos difusos y ‘el dejar hacer’ hasta donde sea posible. Ante situaciones críticas, puede desarrollarse un estilo autoritario, de tal forma que se garantice el cumplimiento de tareas administrativas.

- Alcaide (2002) en una de sus conclusiones importantes refiere que los directores muestran indicios de estar desarrollando, tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Tecnológicos que dirigen, el estilo de gestión administrativa, dejando entrever algunas características de gestión autoritaria, por lo que podemos asegurar que: Presentan todas las características que señala Ball en el estilo de gestión administrativa, entre las que resalta: el trabajar a puertas cerradas con un equipo administrativo, el cual le sirve como mediador; su principal preocupación por el desarrollo de habilidades administrativas; y en cuanto a la práctica autoritaria de la gestión, se hace evidente en expresiones como “*la orden es*”, “*se va imponiendo*”, etc.; de igual manera, algunas características de ésta se demuestran cuando ciertas declaraciones de los directores no son confirmadas por sus docentes, lo que evidencia la búsqueda de la imposición y la falta a la verdad de los entrevistados.

### 4.4.3 Prueba de hipótesis estadística

#### 4.4.3.1 Características generales de la prueba de hipótesis estadística

##### A. Del análisis de datos

##### A.1 Del análisis estadístico inferencial

El análisis estadístico inferencial se realizó mediante el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson, que para el cual se han considerado las sumatorias totales de las dimensiones y de la variable en estudio, este coeficiente de correlación viene dado por la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

##### A.2 De la interpretación de datos

Para interpretar de manera objetiva el valor del coeficiente se tomó los aportes de Hernández *et al.* (2010, p. 312) dado que ello permite ubicar el valor del coeficiente  $r$  de Pearson en uno de los intervalos de equivalencia.

##### A.3 Para probar la hipótesis

Luego para probar la hipótesis de significancia del valor de correlación se ha empleado la prueba  $t$  de Student, el cual está representado por la siguiente ecuación:

$$t = r_{xy} \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

Ésta ecuación proporciona el valor calculado para la distribución  $t$  de Student, el cual se compara con el valor crítico obtenido desde la tabla  $t$  de Student; es decir, el valor  $t$  de tablas.

## B. Planteamiento de la hipótesis general

### B.1 Hipótesis nula

**H<sub>0</sub>:** NO existe relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018).

### B.2 Hipótesis alterna

**H<sub>1</sub>:** SI existe relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018).

#### 4.4.3.2 Prueba de hipótesis específica de estilos de gestión

### A. Procedimiento para la prueba de hipótesis

#### A.1 Enunciado de la hipótesis de investigación

Para el enunciado de la hipótesis: Existe relación de influencia entre el estilo de gestión gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018), se debe proceder con el análisis en el caso de los directores de escuela y los docentes de cada escuela profesional, los resultados se presentan a continuación:

En esta sección primero se halla el coeficiente de correlación entre las dimensiones de la variable estilos de gestión frente al nivel de gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA, ello se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

#### A.2 Correlación entre estilos de gestión según percepción de los directores

Según la tabla 22, indica que los directores practican un estilo de gestión

interpersonal y administrativo y más no así un estilo de gestión político, logrando en ello un nivel de gestión bueno y regular en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas, entonces desde la percepción de los directores el estilo de gestión interpersonal es el que influye de manera significativa en el nivel de gestión que ellos pueden desplegar en cada una de las escuelas profesionales seguido del estilo de gestión administrativo y por último el estilo de gestión político.

Tabla 22

*Correlación entre estilos de gestión en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los directores*

DIMENSIONES	MEDIDAS ESTADÍSTICAS	GESTIÓN DE ESCUELAS PROFESIONALES EN LA UANCV
Estilos de gestión <b>Interpersonal</b>	Correlación de Pearson	0,674
	Sig. (bilateral)	0,054
	N	9
Estilos de gestión <b>Administrativo</b>	Correlación de Pearson	0,523
	Sig. (bilateral)	0,067
	N	9
Estilos de gestión <b>Político</b>	Correlación de Pearson	0,258
	Sig. (bilateral)	0,073
	N	7

### A.3 Correlación entre estilos de gestión según percepción de los docentes

Según la tabla 23, observando la percepción de los docentes que laboran en las escuelas profesional en la UNAJMA, se puede apreciar que los directores practican un estilo de gestión político y administrativo y en una pequeña escala un estilo de gestión interpersonal, logrando en ello un nivel de gestión regular en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas, entonces desde la percepción de los docentes el estilo de gestión político es el que influye de manera significativa en el nivel de gestión que ellos pueden desplegar cada director en cada una de las escuelas profesionales seguido del estilo de gestión administrativo y por último el estilo de gestión interpersonal.

Tabla 23

*Correlación entre estilos de gestión en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los docentes*

DIMENSIONES	MEDIDAS ESTADÍSTICAS	GESTIÓN DE ESCUELAS PROFESIONALES EN LA UNAJMA
Estilos de gestión <b>Interpersonal</b>	Correlación de Pearson	0,322*
	Sig. (bilateral)	0,032
	N	60
Estilos de gestión <b>Administrativo</b>	Correlación de Pearson	0,684**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	60
Estilos de gestión <b>Político</b>	Correlación de Pearson	0,767**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### A.4 Coeficientes de valor “r” de Pearson

Luego los coeficientes para el valor de r de Pearson más altos en cada uno de los estratos son los siguientes:

r de Pearson 0,674 Estilo Interpersonal (directores)

r de Pearson 0,767 Estilo político (docentes)

r de Pearson 0,572 Estilo político (personal administrativo)

Para interpretar de manera objetiva estos resultados consideramos los aportes de Hernández, *et al.* (2010, p. 312) ya que permite ubicar el valor del coeficiente r de Pearson conforme a la siguiente equivalencia. Así, en la tabla 24, se encuentra el intervalo que contiene los valores encontrados en cada uno de los estratos (directores = 0,674 y docentes = 0,767) entonces se tiene que para Hernández, *et al.*, el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva media*” para los directores, en cambio para el personal docente existe una “*correlación positiva considerable*”.

Tabla 24

*Equivalencia entre correlación de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

## B. Planteamiento de la hipótesis estadística

### B.1 Hipótesis nula

**H<sub>0</sub>**: No existe relación de influencia entre el estilo de gestión gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018); por tanto, no hay influencia.

### B.2 Hipótesis alterna

**H<sub>1</sub>**: Existe relación de influencia entre el estilo de gestión gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018); por tanto, si hay influencia.

## C. Nivel de significancia o riesgo

$$\alpha = 5\%$$

## D. Cálculo del estadístico de prueba

Para el cálculo del valor de la significancia del valor de correlación se emplea la distribución t de Student bajo la siguiente ecuación:

$$t = r_{xy} \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

Los cálculos detallamos en el siguiente resumen:

Muestra(n)	r de Pearson	Estilo de gestión	t calculado	t crítico
7	0,674	Interpersonal	2,040	2,571
70	0,767	Político	9,857	1,995
28	0,572	Político	3,556	2,056

**E. Criterio de decisión estadística**

Rechazar la Hipótesis nula si el valor absoluto del valor de “t” calculado es mayor al valor de “t” crítico o de tabla.

Para cada uno de ellos se debe encontrar el valor calculado y el valor crítico para ello se empleó el software Minitab; el cual muestra el gráfico 1, de la región crítica dado el valor de “t” de tabla, para n-2 grados de libertad.

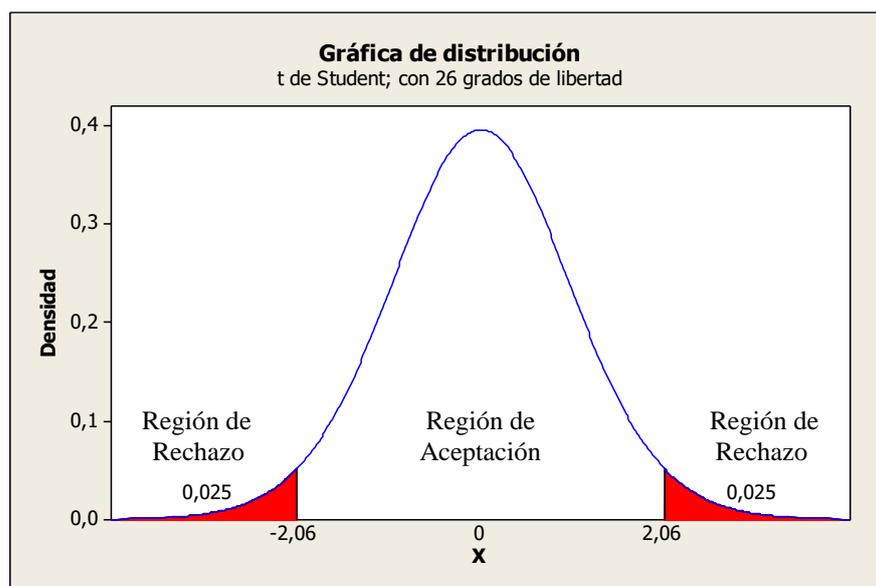


Figura 1. Región crítica de la distribución “t” de student para la primera hipótesis específica

**F. Conclusión estadística**

Puesto que  $t_c$  (“t” calculada) es mayor que  $t_t$  (“t” teórica o “t” de tablas) en el caso de los docentes, existe suficiente evidencia estadística para concluir que los estilos de gestión; en particular el estilo de gestión político si influyen en el nivel de gestión de las escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas, por otra parte desde la misma percepción de los directores el estilo de gestión interpersonal que ello

indican emplear resulta ser no significativo en el nivel de gestión que se haya alcanzado en cada una de las escuelas.

#### 4.4.3.3 Prueba de hipótesis específica de estilo de liderazgo

##### A. Procedimiento para la prueba de hipótesis

##### A.1 Enunciado de la hipótesis de investigación

Para el enunciado de la hipótesis: Existe influencia por la aplicación de los estilos de liderazgo (Transaccional, Transformacional e Instruccional) en la gestión de las escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas, se debe proceder con el análisis en el caso de los directores y los docentes de cada escuela profesional, los resultados se presentan a continuación:

De la misma manera que en la anterior sección se ha procedido con el cálculo del coeficiente de correlación entre las dimensiones de la variable estilos de liderazgo frente al nivel de gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA, ello se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

##### A.2 Correlación entre estilos de liderazgo según percepción de los directores

Según la tabla 25, indica que los directores practican un estilo de liderazgo transformacional e instruccional y en menor medida el estilo de liderazgo transaccional, con ello indican lograr un nivel de gestión bueno y regular en las escuelas profesionales en la Universidad Nacional José María Arguedas, entonces desde la percepción de los directores el estilo de liderazgo transformacional es el que influye de manera significativa en el nivel de gestión que ello pueden desplegar en cada una de las escuelas profesionales.

Tabla 25

*Correlación entre estilos de liderazgo en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los directores*

DIMENSIONES	MEDIDAS ESTADÍSTICAS	GESTIÓN DE ESCUELAS PROFESIONALES EN LA UNAJMA
Estilos de liderazgo <b>Transaccional</b>	Correlación de Pearson	0,325
	Sig. (bilateral)	0,087
	N	7
Estilos de liderazgo <b>Transformacional</b>	Correlación de Pearson	0,758
	Sig. (bilateral)	0,043*
	N	7
Estilos de liderazgo <b>Instruccional</b>	Correlación de Pearson	0,649
	Sig. (bilateral)	0,063
	N	7

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### A.3 Correlación entre estilos de liderazgo según percepción de los docentes

Según la tabla 26, observando la percepción de los docentes que laboran en las escuelas profesionales en la UNAJMA, se puede apreciar que los directores practican un estilo de liderazgo transaccional e instruccional y en una pequeña escala un estilo de liderazgo transformacional, logrando en ello un nivel de gestión regular en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas, entonces desde la percepción de los docentes el estilo de liderazgo transaccional es el que influye de manera significativa en el nivel de gestión que ellos pueden desplegar cada director en cada una de las escuelas profesionales seguido del estilo instruccional y por último un estilo transformacional.

Tabla 26

*Correlación entre estilos de liderazgo en la gestión de las escuelas profesionales en la UNAJMA desde la percepción de los docentes*

DIMENSIONES	MEDIDAS ESTADÍSTICAS	GESTIÓN DE ESCUELAS PROFESIONALES EN LA UNAJMA
Estilos de liderazgo <b>Transaccional</b>	Correlación de Pearson	0,726**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70
Estilos de liderazgo <b>Transformacional</b>	Correlación de Pearson	0,230*
	Sig. (bilateral)	0,043
	N	70
Estilos de liderazgo <b>Instruccional</b>	Correlación de Pearson	0,692**
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	70

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### A.4 Coeficientes de valor “R” DE PEARSON

Luego los coeficientes para el valor de r de Pearson más altos en cada uno de los estratos son los siguientes:

r de Pearson 0,758 Estilo Transformacional (directores)

r de Pearson 0,726 Estilo Transaccional (docentes)

r de Pearson 0,637 Estilo Instruccional (personal administrativo)

Para interpretar de manera objetiva estos resultados consideramos los aportes de Hernández, *et al.* (2010, p. 312) ya que permite ubicar el valor del coeficiente r de Pearson conforme a la siguiente equivalencia:

En la tabla 27, se encuentra el intervalo que contiene los valores encontrados en cada uno de los estratos (directores = 0,758 y docentes = 0,726) entonces se tiene que para Hernández, *et al.* (2010), el valor del coeficiente indica que existe una “*correlación positiva media*” para los docentes, en cambio para los directores existe una “*correlación positiva considerable*”, por lo que se procede a realizar la prueba de significancia para los valores de la correlación.

Tabla 27

*Equivalencia entre correlación de la estructura y la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes*

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa considerable: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva considerable: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

**B. Planteamiento de la hipótesis estadística****B.1 Hipótesis nula**

**H<sub>0</sub>**: No existe relación de influencia entre el estilo de liderazgo gerencial (transaccional, transformacional e instruccional) y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018); por tanto, no hay influencia.

**B.2 Hipótesis alterna**

**H<sub>1</sub>**: Existe relación de influencia entre el estilo de liderazgo gerencial (transaccional, transformacional e instruccional) y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018); por tanto, si hay influencia.

**C. Nivel de significancia o riesgo**

$$\alpha = 5\%$$

**D. Cálculo del estadístico de prueba**

Para el cálculo del valor de la significancia del valor de correlación se emplea la distribución t de Student bajo la siguiente ecuación:

$$t = r_{xy} \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r_{xy}^2}}$$

Los cálculos detallamos en el siguiente resumen:

Muestra(n)	r de Pearson	Estilo de liderazgo	t calculado	t crítico
7	0,758	Transformacional	2,599	2,571
70	0,726	Transaccional	8,706	1,995
28	0,637	Instruccional	4,214	2,056

### E. Criterio de decisión estadística

Rechazar la Hipótesis nula si el valor absoluto del valor de “t” calculado es mayor al valor de “t” crítico o de tabla.

Para cada uno de ellos se debe encontrar el valor calculado y el valor crítico para ello se empleó el software Minitab; el cual muestra el gráfico 2, de la región crítica dado el valor de “t” de tabla, para n-2 grados de libertad.

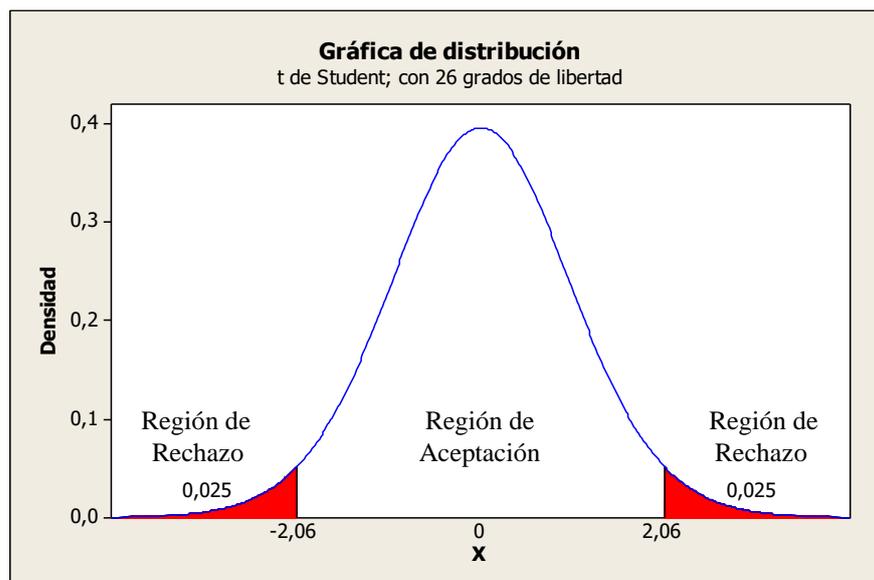


Figura 2. Región crítica de la distribución “t” de student para la segunda hipótesis específica

### F. Conclusión estadística

Puesto que  $t_c$  (“t” calculada) es mayor que  $t_t$  (“t” teórica o “t” de tablas) en todos los casos, pero con mayor incidencia en el caso de los docentes y en menor proporción en el caso de los mismo directores, se llega a concluir de que existe suficiente evidencia estadística para afirmar que los estilos de liderazgo; en particular el estilo de liderazgo transaccional e instruccional si influyen en el nivel de gestión de las escuelas profesionales de la Universidad Nacional José María Arguedas, por otra parte desde la misma percepción de los directores el estilo de liderazgo transformacional que ellos indican emplear resulta ser poco significativo en el nivel de gestión que se haya alcanzado en cada una de las escuelas.

## CONCLUSIONES

Concluimos que la influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA, guarda una relación significativa según los resultados de la investigación.

Así mismo, En relación al análisis situacional de estilos de gestión y liderazgo adoptado por los directivos de la UNAJMA de Andahuaylas, se concluye:

- En el análisis situacional en relación a la organización administrativa, está dirigida por una comisión organizadora de gobierno, 02 facultades, 05 departamentos académicos y 06 escuelas profesionales.
- Según la percepción de los docentes, refieren que el estilo de gestión adoptado por los directores es el estilo político de tipo autoritario; en relación a las estrategias utilizadas para convocar a reuniones ha sido de manera informal (verbal). Acerca de los requisitos que deben contar los señores directivos para asumir el cargo, responden que si deben contar con estos requisitos de capacitación y experiencia. Acerca de los estilos adoptados según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball por la percepción de los directivos refieren que el estilo de gestión adoptado es el interpersonal.
- Según la percepción de los docentes acerca del estilo de liderazgo adoptado por los directivos, según la teoría de Burns y Duke, responden en mayor porcentaje que los señores directores, han adoptado el estilo de liderazgo Transaccional. Mientras que según la manifestación de los mismos señores responsables (directivos) responden mayoritariamente han adoptado el estilo de liderazgo Transformacional.

En relación al análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del

personal docente de la UNAJMA

- La percepción de los docentes por escuela profesional, disciplina profesional y género, responden en mayor proporción que la implementación de políticas académicas institucionales si influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJM. Asimismo, esta implementación refieren que debe estar orientada a la función académica de enseñanza.

En relación al análisis de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación económica institucional en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA

- La percepción de los docentes por escuela profesional, disciplina profesional y género, responden en mayor proporción que la asignación de incentivos institucionales también influyen en la motivación laboral del personal docente de la UNAJM. Asimismo, esta asignación, señalan que debe estar orientada a la función académica de enseñanza.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades, directivos que dirigen los destinos de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, optar los estilos de gestión y liderazgo más óptimos posibles de acuerdo a las circunstancias a fin de motivar al personal docente, los mismos que estos coadyuven en el crecimiento y desarrollo de la institución.
- Se recomienda continuar investigando en el análisis situacional utilizando las técnicas de análisis FODA, ZOPP y prospectico para evaluar y redireccionar a la UNAJMA, en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo en relación a la influencia de estilos de gestión y liderazgo adoptado por los directivos de la UNAJMA, abordar investigaciones con niveles de mayor profundidad en relación a partir del enfoque de la epistemología de la investigación científica de carácter Interpretativa-Comprensiva que conlleve a utilizar técnicas e instrumentos de análisis de información como entrevistas de profundidad a informantes clave y testimonios.
- En relación a la implementación de políticas académicas, se recomienda mejorar disposiciones de incentivos al buen desempeño docentes así mismo continuar investigando con niveles de mayor profundidad en relación a partir del enfoque de la epistemología de la investigación Interpretativa-Comprensiva que conlleve a utilizar técnicas e instrumentos de análisis de información como entrevistas de profundidad a informantes clave y testimonios, con el propósito de conocer el porqué de las respuesta respecto a la influencia de estas políticas orientadas a la función de enseñanza y no a la función de investigación. ; cuando el rol de la Universidad en este contexto de la sociedad y la información está orientada a la generación de conocimiento a través de la investigación

- En relación a la asignación de incentivos económicos en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA este enfocado no solamente en temas de función académica de enseñanza y aprendizaje sino también en el desarrollo de la investigación científica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Collier Macmillan.
- Álvarez, M. (1996). *Manual de organización de instituciones*. Madrid, España: Escuela Española.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, España: Escuela española.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela española
- American Psychological Association. (2016). *Como citar en el texto según el manual de estilo de la American Psychological Association (APA)*.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación* (6ta ed.). Caracas: Episteme.
- Arotoma, S. (2007). *Tesis de grado y metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Perú: DSG Vargas.
- Ball, S.J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización*. Barcelona, España: Paidós.
- Barón Rodríguez, Jovanna Katherine (2013) *Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo, Minsa 2012*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Peru
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. ISBN-10: 0029018102

- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, Winter, 6(4), 463-478.
- Beare, H., Caldwell, B. y Millikan, R. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*. Madrid: La Muralla SA.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Colombia: Pearson.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. USA: Harper & Row.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.* 1, 3-7.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- CINDA. (1992). *Administración universitaria en América Latina: Una perspectiva estratégica*. Santiago, Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).
- Cohen, L. y Manion, L. (1990): *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Culqui, G. P. (2017). *Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina*. Perú.
- De León Lacayo, M. C. (2016). *Liderazgo y conflictos laborales en el Centro de Añejamiento, Organización y desarrollo de personal S.A.* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Diaz, W. (2015). *El liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los trabajadores de la dirección ejecutiva de personal de la Policía Nacional del Perú*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Fayol, H. (1950). *Administración Industrial y General*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.
- Ferrer, T. y Pelekais, C. de (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, X(1), 148-163. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/280/28010111.pdf>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*.
- García Saldaña, G. C. (2015). *Liderazgo del personal directivo en la gestión de conflictos organizacionales, institución educativa Cesar Vallejo, Iquitos, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos, Perú.
- Haimann, T. (2008). *Dirección y Gerencia* (4ta ed.). Mexico: Hispano Europea.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. Retrieved from [https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento\\_Organizacional\\_-\\_10ma\\_Edici%C3%B3n\\_-\\_Don\\_Hellriegel\\_and\\_John\\_W.\\_Slocum\\_-\\_FL](https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_-_10ma_Edici%C3%B3n_-_Don_Hellriegel_and_John_W._Slocum_-_FL)

- Hernández Núñez, E. (2008). *El directivo como gestor del cambio en una institución educativa*. México. Retrieved from <https://www.repositorio.cgfie.ipn.mx/pdf/c02ca056.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw- Hill Interamericana. S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Estados Unidos: John Wiley, 1959.
- House, R. (1971). Path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- ISO 9001-2000. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Ginebra: ISO.
- ISO 9004-2000. (2000). *Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Ginebra: ISO.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7ma ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administracion contemporanea* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (1964). *Toward an Unified Theory of Management*. Nueva York, EE.UU: Mac. Graw-Hill.
- Koontz, H. (1976). *Principios de Administración: Análisis de las Funciones Administrativas*. Sao Paulo, Brasil.
- Koontz, H., & Weihrich, H. M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (13va ed.). México: McGraw Hill.
- Lara, L. (2009). *Motivación en la educación*. Lima. Retrieved from <http://ensayofinalcoe2.blogspot.com/2009/05/motivacion-en-la-educacion-ensayo.html>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*.
- Lussier, R., & Achua, C. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades* (2da ed.). México: Cengage Learning.
- Maene, L. M. (2010). Los estilos del liderazgo y las reglas de juego. *Wordpress*, 20.

- Maguiña Vásquez, B. M. (2016). *Liderazgo distribuido y gestión de conflictos de los trabajadores de SEDAPAL*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persdnlichkeit*. Oltan: Walter.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maucaylle Amable, W. M. (2017). *Relación entre la inteligencia emocional y el conflicto laboral en el personal administrativo de la UGEL, Andahuaylas 2017* (Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold,
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da ed.). México: Pearson.
- Olivares Huamani, R. P. (2015). *Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el club campestre puma de piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Ortiz Uribe, F. G. (2008). *Metodología de la investigación*. México.
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z*. Japón.
- Pagano, C. (2001). *El rol del directivo en la gestión educativa*. Argentina.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). Estados Unidos: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Robbins, S. p., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15va ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamineto organizacional* (13va ed.). México: Pearson.
- Robins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodrigues, J. N. (2001). *50 Años do Management*. Buenos Aires, Argentina.  
[www.gurusonline.tv](http://www.gurusonline.tv).
- Rodríguez, D. (2004). *Gestión Organizacional*. México: Elementos para su Estudio.
- Salas, M. M. (2013). *Liderazgo del gerente educativo y manejo de conflictos en educación inicial*. Guatemala.

- Say Dominguez, A. (2015). *Liderazgo y gestión de conflictos laborales (estudio realizado en librería a y m de Mazatenango, Suchitepéquez*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte de la práctica de la organización*. Barcelona, España: Granica.
- Sepúlveda, C. y Lagomarsimo, M. (2007). Estilos de gestión y administración en educación municipalizada asociados con estrategias para la formación continua del profesorado. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 5(1), 153-163.
- Solis Soto, G. (2016). El liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Tito Huamani, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Matriz de consistencia “INFLUENCIA DE ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE ANDAHUAYLAS (UNAJMA), 2018”

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<b>General</b>	¿Cómo influye el estilo de gestión y de liderazgo gerencial en la motivación laboral del personal docente de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, 2018?	Determinar el grado de relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA-2018.	Existe relación de influencia entre el estilo de gestión de liderazgo gerencial y la motivación laboral en el personal docente de la Universidad Nacional “José María Arguedas” de Andahuaylas (2018).	Método Hipotético- Deductivo Técnica de Entrevista y encuesta Instrumento de cuestionario de entrevista y encuesta
<b>Específico 01</b>	¿Cuál es el análisis situacional y la percepción de estilos de liderazgo gerencia adoptados en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas?	Caracterizar el análisis situacional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptados en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas.	La caracterización del análisis situacional de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas está diferenciada según su estructura organizacional, aplicación de instrumentos de gestión institucional y percepción de estilos de gestión y liderazgo gerencial adoptados.	Método Hipotético-Deductivo Técnica de Entrevista y encuesta Instrumento de cuestionario de entrevista y encuesta
<b>Específico 02</b>	¿Cuál es el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial en la implementación de políticas académicas en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018?	Identificar el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de implementación de políticas académicas institucionales en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018.	El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de implementaciones de políticas académicas institucionales influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, condición laboral, disciplina profesional y género	Método Hipotético- Deductivo Técnica de Entrevista y encuesta Instrumento de cuestionario de entrevista y encuesta
<b>Específico 03</b>	¿Cuál es el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial a la asignación de incentivos económicos en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018?	Identificar el grado de influencia del estilo de gestión y liderazgo gerencial de asignación de incentivos económicos en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018.	El estilo de gestión y liderazgo gerencial a través de asignación de incentivos económicos influye en la motivación laboral del personal docente de la UNAJMA - 2018; cuya respuesta es diferenciada por escuela profesional, condición laboral, disciplina profesional y género	

**Anexo 2.** Guía de entrevista para directivos

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS (AUTORIDADES UNIVERSITARIAS  
Y DIRECTORES DE ESCUELAS PROFESIONALES) DE LA UNAJMA**

“INFLUENCIA DE ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL EN LA  
MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE ANDAHUAYLAS, 2018”

**I. CONSIDERACIONES REFERENCIALES**

Señor Autoridad y/o Director (a) estamos realizando un trabajo de investigación acerca de cómo los estilos de gestión y liderazgo influyen en la motivación laboral del personal docente en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas; para optar el Grado Académico de *Doctoris Scientiae* en Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

**II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Por favor, nos podría decir con cuántos años de permanencia cuenta usted en la docencia universitaria?
2. ¿Y con cuántos años de permanencia cuenta en el cargo de la dirección?
3. ¿Nos podría informar acerca de la condición de su cargo? (Nombrado, encargado u otra condición).
4. ¿Nos podría decir a través de qué medio ha llegado a ocupar la dirección? (por concurso público, encargatura, u otro).
5. ¿Cuenta usted con capacitación adecuada o especializada para ocupar este cargo?
6. ¿Nos podría referir en qué?
7. ¿Esta capacitación que nivel tiene? (curso de especialización, segunda especialización, maestría, doctorado).
8. ¿Para usted cree que es importante tener capacitación para acceder al cargo de Autoridad y/o Director (a) y porque?
9. ¿Para ocupar el cargo de Autoridad y/o Director (a) también cree que es necesario contar con experiencia en el campo del manejo de la institución universitaria y estas unidades académicas y porque?
10. ¿Qué estrategias utiliza para convocar al personal docente a las reuniones relacionadas a la gestión de su institución o escuela?
11. ¿Las reuniones están cronogramadas y/o temporalizadas?
12. Si tiene que ausentarse. ¿Delega sus funciones?, ¿a quién? ¿Por qué?
13. ¿Cuál suele ser su reacción ante una idea opositora acerca de su gestión?
14. ¿Cómo es la toma de decisiones para la gestión de su escuela?
15. ¿Cuál cree que es la opinión del personal docente en cuanto al trato mutuo con Ud.?

16. ¿Qué estrategias usa para incentivar el desarrollo profesional del personal docente y/o capacitación para el desarrollo de su institución y/o escuela?
17. ¿Qué estrategias usa para constatar el cumplimiento de las funciones de los docentes de su institución y/o escuela?
18. ¿Considera como interrupciones, el atender tareas y/o encuentros no programados durante su jornada de trabajo? ¿Cómo reacciona ante ello?
19. ¿Qué disponibilidad de tiempo tiene para entrevistarse con el personal docente?
20. Después de capacitarse y recibir nueva información para mejorar la gestión de su institución universitaria y/o unidad académica. ¿Qué hace con todo ello cuando regresa a la institución y/o escuela?
21. En las reuniones convocadas a los miembros de su institución y/o escuela ¿propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?
22. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución universitaria y/o escuela?
23. Si tuviera la oportunidad de cambiarse de institución y/o escuela. ¿En qué condiciones las aceptaría?
24. Considerando que conceptualmente gestión es: El manejo adecuado eficiente, eficaz y afectivo de los recursos económicos, financieros, de recursos humanos como capital social y materiales de la organización empresarial y social a través del proceso metódico y sistemático de la planificación, organización, dirección y control. Entonces en la gestión de su institución y/o escuela considerando que las fases de planificación, organización, dirección y control son muy importantes para el desarrollo institucional ¿Qué estrategias ha tomado usted en su formulación por ejemplo del Plan de Desarrollo y su implementación?
25. ¿Conoce usted acerca de los estilos de gestión y de liderazgo para el manejo adecuado de la gestión de una institución universitaria y/o escuela?
26. ¿Si conoce nos podría señalar cuáles son?
27. Según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball sostiene que existen estilos de gestión como: interpersonal, administrativo, político (antagónico y autoritario) y de dirección: oposición-control; donde:

**EL ESTILO INTERPERSONAL:** Sostiene que el responsable de la dirección de una organización educativa, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección hacia los agentes educativos de su institución educativa, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba. Asimismo demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle.

**EL ESTILO ADMINISTRATIVO:** Señala que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la institución y/o escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución. El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente basado en un orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba,

en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

**EL ESTILO POLÍTICO:** El director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político

**ESTILO ANTAGÓNICO:** El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques (verbales) de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

**ESTILO AUTORITARIO:** El director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora a sus adversarios que resultan ser sus opositores, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

28. Considerando estos estilos de gestión ¿Cuál de estos estilos usted lo practica y lo ha adoptado para la gestión de su institución y/o unidad académica? o ¿combina usted estos estilos?
29. Asimismo, existe la teoría de Burns y Duke que sostienen que los estilos de liderazgo: Transaccional, Transformacional e Instruccional; influyen en la gestión de la institución universitaria y/o escuela profesional donde labora:

**EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL:** El director en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

**EN EL CASO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:** El director con liderazgo transformacional, es cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

**EN EL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL:** Conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, es propuesto por Duke considerando que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza. Por cuanto, este estilo de liderazgo se constituye como la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el estudiante son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad.

30. Considerando estos estilos de liderazgo propuesto por Burns y Duke ¿Cuál de estos estilos usted lo practica y lo ha adoptado para la gestión de su institución y/o escuela profesional? o ¿combina usted estos estilos?

¡GRACIAS!

**Anexo 3.** Guía de entrevista para docentes

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA DOCENTES DE ESCUELAS PROFESIONALES DE LA  
UNAJMA**

**“INFLUENCIA DE ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL EN LA  
MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE ANDAHUAYLAS, 2018”**

**I. CONSIDERACIONES REFERENCIALES**

Señor Docente estamos realizando un trabajo de investigación acerca de cómo los estilos de gestión y liderazgo influyen en la motivación laboral del personal docente en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas; para optar el Grado Académico de Doctoris Scientiae en Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

**II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Por favor, nos podría decir con cuántos años de permanencia cuenta usted en la docencia de la escuela profesional?
2. ¿Y con cuántos años de permanencia cuenta en la Facultad o Universidad?
3. ¿Usted cree que es importante que su autoridad universitaria y/o director (a) tenga capacitación para acceder al cargo de autoridad y/o director (a) y porque?
4. ¿Asimismo cree usted que para ocupar el cargo de autoridad y/o director (a) es necesario que su autoridad y/o director debe tener experiencia en el campo del manejo de estas instancias administrativas y porque?
5. ¿Qué estrategias utiliza su autoridad y/o director para convocarlo a las reuniones relacionadas a la gestión de la institución y/o escuela profesional?
6. ¿Estas reuniones están cronogramadas y/o temporalizadas?
7. Cuando se ausenta. ¿A quién delega sus funciones? ¿Le parece correcto? ¿Porqué?
8. ¿Cómo reacciona la autoridad universitaria y el señor director ante una idea opositora acerca de su gestión?
9. ¿La autoridad y/o el director toma la opinión de usted y de sus colegas para la toma de decisiones para la gestión de la institución y/o escuela profesional?
10. ¿Cómo se da las relaciones en cuanto al trato mutuo con Ud.?
11. ¿Qué estrategias usa la autoridad universitaria y/o el director de su institución para incentivar el desarrollo profesional del personal docente y/o capacitación para el desarrollo de su institución?
12. ¿Conoce usted de las estrategias que usa la autoridad universitaria y/o el señor director para constatar el cumplimiento de las funciones del personal docente de la escuela profesional?
13. ¿Qué disponibilidad de tiempo tiene la autoridad universitaria y/o el señor director para entrevistarse con el personal docente?

14. La autoridad universitaria y/o el señor director después de capacitarse y recibir nueva información para mejorar la gestión de su institución y/o escuela profesional. ¿Qué hace con todo ello cuando regresa a la institución y/o unidad académica?
15. La autoridad universitaria y/o el señor director en las reuniones convocadas a los miembros de su institución y/o escuela profesional ¿propicia un momento de reflexión sobre el trabajo que se viene realizando y el futuro del mismo?
16. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución y/o escuela profesional?
17. Si tuviera la oportunidad de cambiarse de escuela profesional. ¿En qué condiciones las aceptaría?
18. Considerando que conceptualmente gestión es: Es el manejo adecuado eficiente, eficaz y afectivo de los recursos económicos, financieros, de recursos humanos como capital social y materiales de la organización empresarial y social a través del proceso metódico y sistemático de la planificación, organización, dirección y control. Entonces en la gestión de su escuela profesional considerando que las fases de planificación, organización, dirección y control son muy importantes para el desarrollo institucional ¿Conoce usted qué estrategias ha tomado su autoridad universitaria y/o director, por ejemplo en la formulación del Plan de Desarrollo y su implementación?
19. ¿Conoce usted acerca de los estilos de gestión y de liderazgo para el manejo adecuado de la gestión de una institución y/o escuela profesional?
20. ¿Si conoce nos podría señalar cuáles son?
21. Según la teoría sociocrítica de Stephen J. Ball sostiene que existen estilos de gestión como: interpersonal, administrativo, político (antagónico y autoritario) y de dirección: oposición-control; donde:

**EL ESTILO INTERPERSONAL:** Sostiene que el responsable de la dirección de una organización educativa, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección hacia los agentes educativos de su institución educativa, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba. Asimismo demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle.

**EL ESTILO ADMINISTRATIVO:** Señala que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución. El director que presenta este estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer reuniones, basadas generalmente basado en un orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado; y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración.

**EL ESTILO POLÍTICO:** El director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso; por estas razones, dentro del enfoque contextual, se le considera como liderazgo político

**ESTILO ANTAGÓNICO:** El director antagonico tiene habilidades para hacer frente a los ataques (verbales) de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromiso de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios, busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

**ESTILO AUTORITARIO:** El director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora a sus adversarios que resultan ser sus opositores, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

22. Considerando estos estilos de gestión ¿Cuál de estos estilos considera usted que su autoridad y/o director viene adoptando en la gestión de su institución y/o escuela profesional? o ¿combina estos estilos? o ¿No utiliza ningún estilo?
23. Asimismo, existe la teoría de Burns y Duke que sostienen que los estilos de liderazgo: Transaccional, Transformacional e Instruccional; influyen en la gestión de las instituciones educativas, donde:

**EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL:** El director en la mayoría de los casos, es transaccional, es decir, cambia una cosa por otra, éstas podrían ser: trabajos por votos, como es el caso del líder político y el electorado; seguridad y una atmósfera de trabajo agradable a cambio de la dirección sin interferencias y/o, satisfacción de padres y alumnos en el caso de un director y profesorado.

**EN EL CASO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:** El director con liderazgo transformacional, es cuando éste es capaz de expresar su visión a los demás, de tal manera que los comprometa y que por lo tanto las actividades diarias se vean imbuidas por sus significados y valores. Busca también que la visión se sostenga o institucionalice con sus significados y valores embebidos en la cultura de la institución educativa.

**EN EL LIDERAZGO INSTRUCCIONAL:** Conocido también como liderazgo pedagógico, educacional, es propuesto por Duke considerando que esta visión parece satisfacer la principal atención de una institución que busca la calidad educativa, tratando de mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza. Por cuanto, este estilo de liderazgo se constituye como la energía capaz de proporcionar a los directores las características de la enseñanza eficaz. Posición que fundamenta al añadir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y el estudiante son protagonistas y núcleos de atención de los actos del liderazgo dentro de una institución que trabaja por la calidad.

24. Considerando estos estilos de liderazgo propuesto por Burns y Duke ¿Cuál de estos estilos adopta o practica su autoridad universitaria y/o director para la gestión de su institución y/o escuela profesional? o ¿combina usted estos estilos? o ¿No practica ninguna?
25. ¿Podría usted recomendar algunas sugerencias como recomendaciones para que su autoridad y/o director mejore la gestión de su institución y/o escuela profesional?

**¡GRACIAS!**

**Anexo 4.** Guía de cuestionario de encuesta para docentes

**GUÍA DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA DOCENTES DE ESCUELAS  
PROFESIONALES DE LA UNAJMA**

“INFLUENCIA DE ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL EN LA  
MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS DE ANDAHUAYLAS, 2018”

**I. CONSIDERACIONES REFERENCIALES**

Señor Docente estamos realizando un trabajo de investigación acerca de cómo los estilos de gestión y liderazgo influyen en la motivación laboral del personal docente en la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA) de Andahuaylas; para optar el Grado Académico de Doctoris Scientiae en Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

**II. INFORMACIÓN GENERAL**

- 2.1 Género al que pertenece :**
- Masculino ( )
- Femenino ( )
- 2.1 Disciplina profesional al que pertenece :**
- Ingenierías ( )
- Ciencias de la Empresa ( )
- Sociales ( )
- 2.3 Facultad al que pertenece :**
- Facultad de Ingeniería ( )
- Facultad de Ciencias de la Empresa ( )
- 2.4 Departamento académico al que pertenece :**
- De Ingeniería y Tecnología Informática ( )
- De Ingeniería y Tecnología Agroindustrial ( )
- De Ciencias Empresariales ( )
- De Educación y Humanidades ( )
- De ciencias Básicas Ordinarios ( )
- 2.5 Escuela profesional al que pertenece :**
- De Ingeniería de Sistemas ( )
- De Ingeniería Agro Industrial ( )
- De Ingeniería Ambiental ( )
- De Administración de Empresas ( )
- De Contabilidad ( )
- De Educación Primaria Intercultural ( )

**III. ANÁLISIS SITUACIONAL**

**3.1 Conocimiento acerca de la implementación de instrumentos de gestión institucional:**

- Plan Estratégico Institucional 2019-2021 (PEI) : ( )
- Reglamento General de la UNAJMA. (RG-UNAJMA) : ( )
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF) : ( )
- Reglamento Interno de Trabajo (RIT) : ( )
- Cuadro de Asignación de Personal (CAP) : ( )
- Manual de Procedimientos (MAPRO) : ( )
- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) : ( )

**3.1 Estilos de gestión adoptados**

3.1.1 Estilos de gestión:

- El estilo interpersonal : ( )
- El estilo administrativo : ( )
- El estilo político : ( )
  - Estilo antagónico : ( )
  - Estilo autoritario : ( )

¿Porqué?.....  
 .....  
 .....

3.1.2 Estilos de liderazgo:

- Liderazgo transaccional : ( )
- Liderazgo transformacional : ( )
- Liderazgo instruccional : ( )

¿Porqué?.....  
 .....  
 .....

**IV. PERCEPCIÓN ACERCA DE LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS ACADÉMICAS INSTITUCIONALES EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNAJMA**

**4.1 Grado de influencia:**

¿La implementación de políticas académicas cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye?

- Influye en la motivación laboral : ( )

- Influye más o menos en la motivación laboral : ( )
- No influye en la motivación laboral : ( )

#### 4.1 Grado de influencia en la función académica:

¿La implementación de políticas académicas de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de enseñanza, investigación o en la responsabilidad social?

- En la enseñanza : ( )
- En la investigación : ( )
- En la responsabilidad social : ( )

### V. PERCEPCIÓN ACERCA DE LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE GESTIÓN Y LIDERAZGO GERENCIAL DE ASIGNACIÓN ECONÓMICA INSTITUCIONAL EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNAJMA

#### 5.1 Grado de influencia:

¿La asignación de incentivos económica cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye en la motivación laboral, influye más o menos, no influye?

- Influye en la motivación laboral : ( )
- Influye más o menos en la motivación laboral : ( )
- No influye en la motivación laboral : ( )

#### 5.1 Grado de influencia en la función académica:

¿La asignación económica para las funciones de enseñanza, investigación y responsabilidad social cómo influye en la motivación laboral del docente de la UNAJMA, teniendo en consideración los siguientes calificativos: Influye más en las funciones de enseñanza, investigación o en la responsabilidad social?

- En la enseñanza : ( )
- En la investigación : ( )
- En la responsabilidad social : ( )

¡GRACIAS!