

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL**



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS DOCENTES DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 197 HUASCAR DE LA  
CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:  
NELLY MARIBEL JINEZ CCALLO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN INICIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL**

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INICIAL N° 197 HUÁSCAR DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL  
AÑO 2018**

**TESIS PRESENTADA POR:  
NELLY MARIBEL JINEZ CCALLO**





**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN INICIAL**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE** :   
Dra. Natali Ardiles Cáceres

**PRIMER MIEMBRO** :   
Dra. Erika Marcia Georgina Jaén Tejada

**SEGUNDO MIEMBRO** :   
Mg. Rosalía Genzales Huamán

**DIRECTOR / ASESOR** :   
Dra. Nancy Mónica García Bedoya

**Área** : Gestión y administración de la educación

**Tema** : Características del diseño y ejecución de políticas educativas

**Fecha de sustentación:** 27 / Dic. / 2018

## DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis queridos padres por haberme brindado todo el apoyo incondicional, por sus consejos, por la motivación que me han permitido ser una persona de bien.

A mis maestras de la Escuela Profesional de Educación Inicial, por las enseñanzas que me brindaron día a día y por su gran apoyo para culminar mis estudios profesionales.

## AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecer a Dios por haberme dado fuerzas para continuar cuando a punto de caer e estado.

A mis queridos padres por el apoyo incondicional que me ayudó a culminar mis estudios.

A mis queridas maestras de la Escuela Profesional de Educación Inicial por haberme brindado sus enseñanzas que me servirán a desenvolverme como profesional.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN .....	10
ABSTRACT.....	11
I. INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Planteamiento del problema .....	13
1.2. Formulación del problema .....	14
1.3. Hipótesis de la investigación.....	14
1.4. Justificación de la investigación.....	14
1.4. Objetivos de la investigación .....	15
1.5.1 Objetivo general .....	15
1.5.2 Objetivos específicos .....	15
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	16
2.1. Antecedentes de investigación .....	16
2.2.1 Antecedentes nacionales .....	16
2.2.2 Antecedentes locales .....	17
2.2. Marco teórico .....	19
2.2.1 Liderazgo.....	19
2.2.2 Importancia del liderazgo.....	21
2.2.3 Características del liderazgo.....	21
2.2.4 Estilos de liderazgo .....	22
2.2.4.1 Liderazgo transformacional.....	22
2.2.4.2 Liderazgo transaccional.....	25
2.2.4.3 Liderazgo laissez-faire o no liderazgo.....	27
2.2.5 Enfoques de liderazgo .....	27
2.2.5.1 El Enfoque de los rasgos .....	27
2.2.5.2 El enfoque conductual .....	29
2.2.5.3 El enfoque situacional .....	30

2.2.6 Teorías del liderazgo .....	30
2.2.6.1 Liderazgo como rasgo de personalidad .....	30
2.2.6.2 Aproximación humanista .....	31
2.2.6.3 Modelo de contingencia de la efectividad de liderazgo o teoría del último compañero de trabajo preferido (LPC) .....	32
2.2.6.4 Teoría de los caminos de meta (Path Goal).....	33
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	34
3.1. Ubicación geográfica del estudio .....	34
3.2. Periodo de duración del estudio .....	34
3.3. Población y muestra del estudio.....	34
3.4. Tipo de investigación .....	35
3.5. Diseño de investigación .....	35
3.6. Procedimiento .....	35
3.7. Técnicas de recolección de datos .....	36
3.8. Tratamiento y procesamiento de datos.....	36
3.9. Variable e indicadores de la investigación .....	37
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	38
4.1 RESULTADOS .....	38
4.2 DISCUSIÓN .....	45
V. CONCLUSIONES .....	46
VI. RECOMENDACIONES .....	48
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
ANEXOS .....	51

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Carisma. ....	38
Figura 2. Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Inspiracion.....	39
Figura 3. Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Estimulacion intelectual. ....	40
Figura 4. Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Consideración individualizada. ....	41
Figura 5. Estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Recompensa contingente. ..	42
Figura 6. Estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Dirección por excepción. ...	43
Figura 7. Estilo de liderazgo laissez faire subdimensión: Ausencia de otro tipo de liderazgo. ....	44

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Carisma.....	38
Tabla 2. Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Inspiración .....	39
Tabla 3. Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Estimulación intelectual .....	40
Tabla 4. Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Consideración individualizada. ....	41
Tabla 5. Distribución porcentual del estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Recompensa contingente. ....	42
Tabla 6. Distribución porcentual del estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Dirección por excepción. ....	43
Tabla 7. Distribución porcentual del estilo de liderazgo laissez faire subdimensión: Ausencia de otro tipo de liderazgo. ....	44



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

IEI	: Institución Educativa Inicial
UGEL	: Unidad de Gestión Educativa Local
UNA	: Universidad Nacional del Altiplano
LPC	: Liderazgo como Compañero Preferido

## RESUMEN

La presente investigación es de suma importancia cuyo objetivo general es Identificar los estilos de liderazgo que predomina en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno. La metodología que se pretende abordar es el tipo de investigación cuantitativa, el diseño de investigación es descriptiva simple en donde el investigador está interesado en recoger información acerca de una variable en una muestra. En el presente trabajo se tomó un cuestionario a las docentes con la ayuda de la investigadora haciendo uso de la entrevista no estructurada. Llegando a la conclusión es de un total de las docentes encuestadas de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno el 64% de docentes están totalmente de acuerdo con la práctica del estilo de liderazgo transformacional, los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Según esta conclusión la percepción que tenga cada individuo de una organización en este caso, una Institución Educativa, dependerá de las condiciones sociales, administrativas y actitud, determinando en él su comportamiento el cual se manifestará en sus labores dentro de la institución Educativa.

**Palabras Claves:** Docente, estilos, liderazgo, transformacional y transaccional.

## ABSTRACT

The present investigation is of supreme importance whose general objective is to identify the styles of leadership that N° prevails in the educational of the Initial Educational Institution 197 "Huáscar" of the city of Puno. The methodology that is sought to approach is the type of quantitative investigation, the investigation design it is descriptive simple where the investigator is interested in picking up information about a variable in a sample. Presently work took a questionnaire to the educational ones with the investigator's help making use of the not structured interview. Reaching the conclusion is of an interviewed total of the educational ones of the Initial Educational Institution N° 197 "Huáscar" of the city of Puno 64% of educational agrees totally with the practice of the style of leadership transformacional, the leaders transformacionales elevate the desires of achievements and the followers' autodesarrollos, while at the same time they promote the development of groups and organizations. According to this conclusion the perception that has each individual of an organization in this case, an Educational Institution, will depend on the social, administrative conditions and attitude, determining in him its behavior which will show in its works inside the Educational institution.

**Keywords:** Educational, styles, leadership, transformacional and transactional.

## I. INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas poseen un grado de complejidad históricamente desarrollado, y aún más si se analizan desde diferentes perspectivas. “El liderazgo constituye un proceso inherente a toda dinámica humana donde interactúan personas con un fin determinado, indistintamente de la situación o de las condiciones del entorno en que se encuentren” (Arteaga, A. & Ramón, 2009), En este sentido, la actuación del líder reflejará las distintas habilidades adquiridas en su trayecto personal. Con el propósito de desarrollar la investigación hemos dividido el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

- **Capítulo I:** Se desarrolla el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, hipótesis de la investigación y objetivos del estudio, teniendo como objetivo general.
- **Capítulo II:** Se detalla toda la teoría en la que está basado el tema de estudio, que especifica los antecedentes encontrados, el marco teórico.
- **Capítulo III:** Se expone la ubicación geográfica, población y muestra, la metodología aplicada para la obtención de resultados, que permitió el cotejo con las hipótesis planteadas para el cual se aplicó el método deductivo, inductivo y analítico de diseño descriptivo y se empleó las técnicas de recolección de datos mediante una encuesta estructurada.
- **Capítulo IV:** Se realiza el análisis y discusión de resultados; muestra los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos, los que fueron analizados y discutidos como resultados de nuestra investigación para sugerir sobre el respecto. Por último, se describe las conclusiones y las recomendaciones a las que se arribaron en el presente trabajo de investigación, esperando que sea de utilidad para la organización objeto de estudio, e investigaciones relacionadas

### 1.1. Planteamiento del problema

Las relaciones humanas poseen un grado de complejidad históricamente desarrollado, y aún más si se analizan desde diferentes perspectivas. “El liderazgo constituye un proceso inherente a toda dinámica humana donde interactúan personas con un fin determinado, indistintamente de la situación o de las condiciones del entorno en que se encuentren” (Arteaga, A. y Ramón, 2009), En este sentido, la actuación del líder reflejará las distintas habilidades adquiridas en su trayecto personal.

Según Palomino, T. (1995). El liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas. Considerando esta definición, identificamos que el liderazgo de los docentes también constituye ser un eje fundamental en la educación, formación y desarrollo personal – social de los alumnos.

Esta investigación parte de la necesidad fundamental de abarcar un análisis tendiente a explicar ciertas características propias del aspecto del surgimiento, desarrollo del estilo de liderazgo en los docentes de nivel inicial.

El liderazgo no es algo consustancial a ciertos sujetos o tipos humanos.

Es, más bien, una función que el grupo atribuye, según el momento y la actividad, a determinados miembros (uno o varios) del propio grupo. No hay un líder para todas las ocasiones, sino que en cada contexto y en cada situación surge la persona o personas capaces de dinamizar y buscar soluciones al grupo (Delgado, 2004).

Para comprobar la postura manifestada por los autores y de más estudiosos, se busca identificar el estilo de liderazgo que más predomina en los docentes de educación inicial aplicando un cuestionario de autoevaluación, ya que, si bien es cierto, el mundo adolece de líderes que contribuyan al desarrollo de los pueblos.

## **1.2. Formulación del problema**

La presente investigación responde a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar de la ciudad de Puno en el año 2018?

## **1.3. Hipótesis de la investigación**

El estilo de liderazgo que predomina en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno es el estilo transformacional.

## **1.4. Justificación de la investigación**

La temática de liderazgo ha sido de las que mayor interés ha despertado en el ser humano, ya desde la antigüedad, y desde diversas disciplinas, el hombre ha tratado de responder a cuestiones como el origen, funciones y naturaleza de los líderes.

El liderazgo es importante para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Por consiguiente, resulta necesario conocer el estilo de liderazgo que predomina en la mayoría de las docentes. A partir de este conocimiento, se podrá tomar las decisiones que sean necesarias para mejorar el estilo de liderazgo.

El liderazgo en la función educativa y docente es el que hace que la escuela se transforme en una escuela de liderazgo, la función del liderazgo es inherente a la función educativa y nunca se llega a la perfección, está siempre en desarrollo.

Flores, N. (2006) afirma que los educadores, al nivel que sea, están aprendiendo en cada nueva situación y ese aprendizaje les lleva a ser testigos o modelos del ejercicio de liderazgo para los educandos. Estos, a su vez, van viviendo situaciones en las cuales deben ejercer el liderazgo a nivel de aula, representación de curso, trabajos en equipos, relaciones interpersonales en el aula, etc. o a nivel del centro educativo; participación en eventos, movimientos estudiantiles, representación de grupo en las relaciones escolares.

De aquí la importancia de identificar los estilos de liderazgo que predominan en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar.

Teniendo en cuenta lo anterior y que en algunos casos nuestros docentes no se escapan de esta realidad se hace necesario realizar esta investigación, siendo de gran importancia tanto para los estudiantes como para los docentes como para los maestros en formación; ya que con este proyecto se busca identificar los estilos de liderazgo que predominan en las docentes.

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

##### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar los estilos de liderazgo en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno en el año 2018.

##### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo transformacional en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno en el año 2018.
- Identificar el estilo de liderazgo transaccional en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno en el año 2018.
- Identificar el estilo de liderazgo laissez faire en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno en el año 2018.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes de investigación

Se abordara varias investigaciones referentes a estilos de liderazgo en las docentes:

#### 2.2.1 Antecedentes nacionales

Según Balbin, (2014) en su tesis titulado “Estilos de liderazgo de los docentes en relación al desempeño laboral en el nivel secundaria en la Institución Educativa Margarita Santa Ana de Benavides-Ica”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo de los docentes y su desempeño laboral dentro del aula según percepción de los alumnos de cuarto y quinto año de secundaria de la Institución Educativa “Margarita Santa Ana de Benavides” de Ica en el 2012; llegando a la siguiente conclusión: Estilo de liderazgo de los docentes de secundaria de la Institución Educativa “Margarita Santa Ana de Benavides” de Ica se correlaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes. Esta correlación alcanzan un valor de 0,805 (valor correlacional de Pearson).

Según Collao, (2017) en su tesis titulado “Estilos de liderazgo del director en la eficiencia de la gestión de las instituciones educativas de la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas, 2017”, tuvo como objetivo determinar la influencia ejercida por el desarrollo del estilo de liderazgo directivo sobre la eficiencia de la gestión, en instituciones educativas de la red 18, UGEL 4 de Comas y las de la UGEL Parinacochas, en el 2017; llegando a la siguiente conclusión: Se determinó que el desarrollo del estilo de liderazgo directivo influye sobre la eficiencia en un 38% y que siendo la relación no lineal entre ambas variables el incremento en un punto del desarrollo del estilo de liderazgo directivo determina que la eficiencia de la gestión se modifica en 2,349 puntos.



Según Chira, (2010) en su tesis titulado “Estilos de liderazgo docente y convivencia escolar en la Institución Educativa Callao”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo del docente y la convivencia escolar de los alumnos del cuarto y quinto grado de Educación Secundaria en la Institución Pública Callao; llegando a la siguiente conclusión: Los docentes de la Institución Educativa Callao al ejercer un mejor estilo de liderazgo, corresponderá un mejor clima de convivencia escolar entre los alumnos.

### **2.2.2 Antecedentes locales**

Según Yupanqui, (2016) en su tesis titulado “Estilos de liderazgo en los niños y niñas de 5 años de edad de la I.E.I N° 208 Barrio Laykakota de la ciudad de Puno – 2016” tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo que más prevalece en los niños y niñas de 5 años de edad de la I.E.I N° 208 Barrio Laykakota de la ciudad de Puno 2016; llegando a la siguiente conclusión: Respecto a la identificación de los estilos de liderazgo en los niños y niñas de 5 años de edad de la I.E.I N° 208 Barrio Laykakota de la ciudad de Puno son la transformacional y transaccional, en la medida que, en esta edad los niños muestran empatía, sin pretensiones oscuras, ni malicia en su corazón, se muestran como tal. Por ello los resultados son de 85% para la transformacional y 25% para la transaccional. Se percibe mayor actividad de participación en las sesiones y jornadas de enseñanza - aprendizaje, sinceridad en lo que dicen y desean, por ultimo llanos al aprendizaje y fortalecimiento en el ejercicio del liderazgo.

Según Pilco, (2014) en su tesis titulado “Estilo de liderazgo y organización institucional en los Cebas de la zona sur de la región Puno – 2014” tuvo como objetivo determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo y la organización institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno – 2014; llegando a la siguiente conclusión: Existe un alto grado de correlación entre

el estilo de liderazgo y la organización institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno. Se logra con el estadístico de prueba “r” de Pearson el 0,766 considerándose una correlación positiva alta con una significancia de 0,01, es así que la variable estilo de liderazgo se debe a la variable organización institucional y viceversa, sin que ello signifique una relación de causa – efecto entre dichas variables.

Según Vilca, (2017) en su tesis titulado “El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: José Carlos Mariátegui - Aplicación UNA, San José y técnico artesanal Uros Chulluni”, tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni, según la percepción de los docentes; llegando a la siguiente conclusión: El estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las instituciones educativas secundarias: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni es el democrático, según la percepción de los docentes, la que se demuestra con la prueba de análisis de varianza se observa que el valor de la “F” calculada es de 82,617, siendo esta superior al valor de la “F” tabulada de 3,074, donde las medias de los estilos de liderazgo; autoritario, democrático y liberal son diferentes, además las comparaciones múltiples o diferencias de medias significativas muestra valores positivos de democrático con respecto a la de autoritario con 5,265 y democrático con respecto a la de Laissez faire con 4,206, la que demuestra que es mejor el estilo de liderazgo democrático.

Según Escobar, (2016) en su tesis titulado “Estilos de liderazgo y clima organizacional de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca” tuvo como objetivo determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo que prevalece en los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias del

Distrito de Calca el año 2014; llegando a la siguiente conclusión: El liderazgo del directores en la gestión Educativa, se relaciona significativamente con el nivel de comunicación existente, debido a que los docentes no están de acuerdo con la manera de gestión que emprende el director en el aspecto comunicativo, que visualizando la tabla N° 03 el 37,61% y el 27,35% de los docentes respectivamente lo califican el estilo de liderazgo tecnicista y que en la tabla N° 06 se visualiza un bajo nivel de comunicación en 34,19% y 26,50%.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1 Liderazgo**

Según Alcántara, (2003) Es la capacidad de un individuo para conducir grupos y obtener de ellos respuestas deseadas, tendentes a establecer esfuerzos cooperativos a través de los cuales pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr, porque se requiere de la participación de sus miembros.

Charaja, (2011) en el libro titulado: “Administrativa educativa”. Este autor sostiene que el liderazgo es un proceso de interacción social y, por tanto, de influencia de una persona (líder) sobre un conjunto de personas (seguidores) para lograr determinados objetivos y metas. Sin objetivos ni metas no hay razón de ser del proceso de liderazgo. Como proceso tiene su objeto de acción en el grupo humano que trabaja en una entidad educativa. Es el mejor aliado de las autoridades de conducir la “nave educativa” hacia el logro de sus objetivos.

Para Jones y George (2006), citado por Reyes (2012) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

Según Gómez, L. (2001) en relación con la acción docente se debe utilizar un estilo de liderazgo correspondiente a la demanda sentida del estudiante, ya que con frecuencia cuando el docente está desactualizado, el estudiante comienza a sentir un nuevo nivel de necesidad y produce experiencias insatisfechas al no estar incentivado a la motivación, entendiéndose éste como la manera particular utilizada por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada docente tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como el de los estudiantes. Por ello Bloch, P (1991) afirma: Hoy en día donde existe el comercio global, las organizaciones y las empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas siendo dirigidas siempre por un líder. Esto ha generado que las personas que conforman dichas instituciones sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la misma. El liderazgo tiene importancia fundamental también para las organizaciones educativas, no sólo limitándose a promover la mejora del rendimiento académico, sino también fomentando un buen clima de trabajo y de convivencia con el fin de lograr resultados positivos. El liderazgo moderno, por lo tanto a mi entender, está también relacionado con el nuevo paradigma. La nueva visión considera que el mundo es dinámico y que en él todas las cosas forman una estructura única de eslabones invisibles, como un todo intacto.

Gómez, L. (2001). Afirma que es el liderazgo en la función educativa y docente el que hace que la escuela se transforme en una escuela de liderazgo, la función del liderazgo es inherente a la función educativa y nunca se llega a la perfección, está siempre en desarrollo. Mientras Flores, N. (2006) afirma que los educadores, al nivel que sea, están aprendiendo en cada nueva situación y ese aprendizaje les lleva a ser testigos o modelos del ejercicio de liderazgo para los educandos. Estos, a su vez, van viviendo situaciones en las cuales deben ejercer el liderazgo a nivel de aula, representación de

curso, trabajos en equipos, relaciones interpersonales en el aula, etc. o a nivel del centro educativo; participación en eventos, movimientos estudiantiles, representación de grupo en las relaciones escolares.

Según Cherobim, M., (2004), la clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad tanto en diseño de productos como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia, “los grupos líderes” son un valor dentro de la empresa o Instituciones.

### **2.2.2 Importancia del liderazgo**

El Liderazgo es una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre individuos funcione; además es de vital importancia en toda organización, más aun en la institución educativa y de manera precisa en el aula, donde el docente es el líder que guía y orienta a sus estudiantes para el logro de los objetivos. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para lograr resultados eficaces.

Para lograr que el docente esté dispuesto a asumir el reto se requiere disposición, una actitud que se encuentre orientada a un cambio positivo y que esté capacitado para poder ejecutar los cambios, con el deseo de movilizar a las personas hacia propósitos positivos y gratificantes.

### **2.2.3 Características del liderazgo**

Según Quijano, A. (2003) un líder posee las siguientes características:

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

#### **2.2.4 Estilos de liderazgo**

##### **2.2.4.1 Liderazgo transformacional**

Según Bass B. (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan

la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978). De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

**a) Liderazgo carismático**

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**b) Liderazgo inspiracional**

Se basa sobre todo en la comunicación de una visión de futuro atractiva para los subordinados. Esta visión se articula utilizando símbolos para enfocar al subordinado a esforzarse. El líder inspiracional da sentido al trabajo de los subordinados, es entusiasta, da ánimo, aumenta el optimismo, contagia el entusiasmo a sus seguidores hacia las metas del grupo, cada uno de ellos sabe crear un espíritu de equipo con normas, valores de alto rendimiento, sacrificio personal y comunica sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Provee visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. (Bass, 1985; Burns, 1978).

**c) Consideración individualizada**

El liderazgo de Consideración Individual se caracteriza por una aceptación de las diferencias individuales de los subordinados. El líder crea oportunidades de aprendizaje para el subordinado y le ofrece apoyo y coaching. Las interacciones con los seguidores son personalizadas, el líder escucha activamente al subordinado y delega tareas que ofrecen retos y desarrollan a los subordinados.

Los líderes, por tanto, se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

**d) Estimulación intelectual**

El liderazgo de estimulación intelectual enfatiza la innovación de los subordinados al hacerles reflexionar sobre sus creencias, marcos de actuación y estrategias para abordar viejos problemas y tomar decisiones. Se evita la crítica, sobre todo en público y se anima a que los subordinados tomen riesgos para aumentar su creatividad. Los subordinados son involucrados en el planteamiento de los problemas y la toma de decisiones. De esta manera, los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad y enfatizan un re-pensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan



seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables. De acuerdo a Bass (1990), los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados. Es interesante lo que señala Bass, dado que el líder no debe crear dependencia a sus seguidores, más bien debe optimizar las virtudes de ellos, dándoles posibilidades de desarrollo, de análisis, orientándolos hacia decisiones conscientes.

#### **2.2.4.2 Liderazgo transaccional**

Según Álvarez, Castillo y Coral (2010), el liderazgo transaccional es el estilo de liderazgo tradicional, es decir, el líder se relaciona con sus colaboradores en base a transacciones mediante las cuales ofrece incentivos para influir en el esfuerzo, así como una clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas. Este estilo tradicional es necesario para un claro establecimiento de objetivos y la corrección de errores o desviaciones respecto de los objetivos establecidos.

Para Bass, citado por Ramirez y Sgambatti (2008), describe al líder transaccional como aquel que espera de sus subordinados el cumplimiento de los requerimientos básicos esperados por medio de una relación de intercambio entre el líder y el seguidor. Prefiere evitar el riesgo, y es capaz de crear confianza con el fin de lograr las metas establecidas. El liderazgo transaccional se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. El liderazgo transaccional opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas. Cuando el ambiente y el trabajo no favorecen la motivación y satisfacción del equipo, el uso de recompensas se constituye en un mecanismo eficaz para subsanar dichas carencias (Duran & Castañeda, 2014)

Según Bass y Avolio (2000), citado por Duran & Castañeda (2014), indican que los factores del liderazgo transaccional son:

- A. Recompensa contingente: Remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- B. Dirección por excepción: El líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
  - a) Dirección por excepción activa, consistente en que el líder monitorea e identifica desviaciones y errores con respecto a las normas e implementa acciones que conducen a su solución.

- b) Dirección por excepción pasiva, la posición adoptada por el líder es actuar cuando surgen los problemas; es decir, únicamente interviene cuando las circunstancias lo ameritan debido a la gravedad del problema.

### **2.2.4.3 Liderazgo laissez-faire o no liderazgo**

Para Molero, Saboya & Cuadrado (2010) Consiste en la ausencia de conducta de liderazgo, donde el líder “elude la responsabilidad, retrasa decisiones, no proporciona feedback y no se interesa por satisfacer las necesidades de sus seguidores”. Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

**Dirección por excepción:** Estos líderes dejan las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.

### **2.2.5 Enfoques de liderazgo**

#### **2.2.5.1 El Enfoque de los rasgos**

El enfoque centrado en los rasgos tiene como presupuesto básico un perfil ideal de líder que puede aplicarse en todas las organizaciones. Las empresas pueden encontrar aquellas personas que tengan los rasgos de líderes eficaces mediante métodos de selección de personal y el uso de pruebas psicológicas. Ubicar a las personas para determinados puestos hace que la organización sea efectiva. Así, si un líder tiene los rasgos pertinentes, se sabe de antemano qué puesto podría ocupar en la empresa a futuro y cuáles son sus posibilidades de mejora dentro de la organización. En general este enfoque, si bien es muy utilizado, no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950 y resurgió a partir de la década de 1990 hasta la actualidad. Se enmarca dentro de las denominadas “teorías del gran hombre” que sugieren que ciertas características estables

de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990).

En 1948, Stogdill revisó 124 estudios que analizaban los atributos de determinados líderes. En los últimos años ha habido un resurgimiento del estudio de los rasgos de los líderes. Kirkpatrick y Locke (1991) afirman que los líderes son personas muy diferentes de aquellas que no lo son. Con respecto al rasgo Extroversión, la literatura sugiere que los líderes más extravertidos son efectivos en ámbitos comunitarios, sociales y grupales (Costa y Mc Crae, 1998). Hay evidencia de que este rasgo está relacionado positivamente con la emergencia de líderes así como con el logro de objetivos de trabajo (Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002). Asimismo, en el caso del rasgo Apertura a la Experiencia, hay algunos estudios que vinculan una de las dimensiones de este rasgo, la creatividad, con ciertos estilos de liderazgo. Yukl (2002) plantea que la creatividad es una de las habilidades más importantes que un líder debe tener. Además, se demostró que esta habilidad está fuertemente relacionada con la efectividad del liderazgo.

En relación con el rasgo Afabilidad, los resultados son ambiguos. Por un lado, hay estudios (Bass, 1990) que demostraron que existe relación entre ciertas dimensiones como cooperativismo, altruismo y sensibilidad, pero por otro las personas con alta afabilidad tienden a ser modestos y humildes, hecho que en general no se da entre los líderes. Hasta el momento, no hay estudios que demuestren de manera concluyente cómo se relaciona este rasgo con el liderazgo. En cuanto al rasgo Responsabilidad, se sabe que es un buen predictor de rendimiento en el trabajo y esto podría sugerir que está relacionado con la efectividad del liderazgo. Las personas con este rasgo son persistentes y tenaces en el logro de sus objetivos, por lo que se considera que aquellos líderes que presentan este rasgo serán sumamente efectivos (Barrick y Mount, 1991). Por último, Bass (1990) señala que el rasgo Neuroticismo no es un buen predictor de liderazgo. Por el contrario,

la presencia de características como alta autoestima o alta autoconfianza son excelentes predictores de efectividad en el liderazgo y ambas indican la presencia de bajo neuroticismo. En este sentido, la gran mayoría de los estudios arribaron a la misma conclusión: aquellos líderes que son más inestables emocionalmente y que tienden a ver el contexto de forma más negativa son menos efectivos (Judge y Bono, 2000; Bono y Judge, 2004).

### **2.2.5.2 El enfoque conductual**

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Estas investigaciones comenzaron por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y orientación hacia la producción (Hemphill y Coons, 1957; Stogdiil. 1963). Este modelo teórico compuesto por dos dimensiones dominó la literatura del liderazgo hasta mediados de la década de 1930: - Iniciación de estructura.- Son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otros. - Consideración.- Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Los resultados de esta escuela de liderazgo han sido en general inconsistentes, básicamente por el criterio utilizado para determinar la efectividad de los líderes (Fisher y Edwards, 1988). En algunos casos un líder con fuerte control de la tarea era mejor que uno que se preocupaba por los subalternos, y a la inversa. El único hallazgo consistente fue el encontrado entre consideración y satisfacción de los subordinados (Yukl, 2002).

### **2.2.5.3 El enfoque situacional**

Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Por lo tanto un líder efectivo, tiene que adaptar su estilo de liderazgo según la situación para que sus acciones resulten efectivas. (Hersey y Blanchard, 1969).

### **2.2.6 Teorías del liderazgo**

#### **2.2.6.1 Liderazgo como rasgo de personalidad**

Se manifiesta que una persona nace con un conjunto de cualidades que le permiten ser líderes en cualquier situación.

Los distintos estudios demuestran que un conjunto de cualidades caracterizan a un líder en distintos grupos, estos pueden ser: buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismos, autoestima y buena empatía (Gibb, 1969); así también tenemos a (Robbins, 1979) que plantea las mismascualidades que Gibb, pero resalta que los rasgos señalados tienden a estar relacionados con el logro y mantenimiento de la posición del líder; ambos autores (Palomo, 2013, p.25).

Históricamente este fue el primer enfoque que se adoptó para temas de liderazgo, pero con el transcurrir del tiempo esto fue variando llegando a la conclusión de que no existen estos rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación que se encuentre el grupo. La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistente porque no permite conocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder.

#### **Liderazgo como conducta**

En este enfoque el líder se define en función a lo que hace: será líder aquel que se comporte como tal. En este punto es importante recordar los estudios de la Universidad de Ohio y Michigan, donde un grupo de docentes realizó un IO para descubrir las

dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes; ellos realizaron las investigaciones pertinentes y precisaron dos dimensiones :

**Consideración:** hace referencia a todas aquellas actitudes del líder que permite construir relaciones de amistad, crear cohesión y armonía, facilitar la comunicación, ayuda a sus subordinados con problemas personales, muestran proximidad y cercanía.

**Iniciación de estructura:** se refiere a la conducta que asume el líder, es decir, que facilita y define las interacciones del grupo para alcanzar las metas. Se asegura de que todas las acciones y tareas están en función del logro de las metas.

En la Universidad de Michigan también un grupo de docentes investigadores se trazaron como objetivo: identificar las relaciones entre la conducta del liderazgo, procesos de grupo y el rendimiento del grupo en entornos profesionales. A partir de estos estudios se permite precisar dos dimensiones: Líderes centrados en la persona y líderes centrados en la producción.

**Líderes centrados en la persona:** en ella resaltan la importancia de las relaciones humanas y tienen un profundo interés en las necesidades de sus subordinados.

**Líderes centrados en la producción:** en ella se resaltan los aspectos técnicos del trabajo, sólo le interesan el cumplimiento de tareas.

#### 2.2.6.2 Aproximación humanista

McGregor (citado por Palomo, 2013, p. 32) en su teoría plantea que el liderazgo parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que él denomina “teoría X” y la otra donde se observa un estilo igualitario que él denomina “teoría Y”.

**Teoría X:** caracteriza al enfoque tradicional de dirección y parte del supuesto que al ser humano no le gusta el trabajo, tiene poca ambición, le gusta ser dirigido y busca seguridad.

**Teoría Y:** afirma que es preciso integrar los objetivos individuales y objetivos de la organización. Considera que las personas lograrán trabajar y asumir responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que consiguen las metas organizacionales.

### 2.2.6.3 Modelo de contingencia de la efectividad de liderazgo o teoría del último compañero de trabajo preferido (LPC)

Fiedler (citado por Palomo, 2013, p. 34) propuso por primera vez las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría fundamenta que el desarrollo de un grupo está en función de la motivación y conducta del líder. Fiedler en su estudio identificó tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección eficaz:

**Relación entre líder y los miembros:** Esta dimensión está relacionada con el afecto que le tienen al líder, es decir la confianza que los seguidores tienen en su líder.

**Estructura de la tarea:** cuando la tarea está explícitamente clara y definida en su estructura resulta más sencillo ejercer el liderazgo. Distinto ocurre si la tarea no es clara ni detallada, ello dificultará la función del líder.

**Poder del puesto:** asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta la posición de poder.

A partir de ello se puede precisar en el modelo propuesto por Fiedler que los líderes motivados hacia la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control, los líderes orientados interpersonalmente son más efectivos en las situaciones de control



intermedio. La realización del grupo es una función conjunta de la estructura motivacional del líder y de la cantidad de control e influencia disponible en el contexto o situación.

#### **2.2.6.4 Teoría de los caminos de meta (Path Goal)**

Evans y House (citados por Palomo, 2013, p.35) presentan el modelo de contingencia del liderazgo basado en la integración del modelo motivacional de las expectativas y los aportes de la investigación de la Universidad de Ohio sobre estilos de liderazgo.

Esta teoría afirma que el comportamiento del líder es aceptado por sus seguidores o subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata, por lo tanto la conducta del líder está orientada a guiar y plantear las recompensas necesarias para satisfacer necesidades y lograr las metas en común.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Ubicación geográfica del estudio

La Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar, está ubicada en la ciudad Puno, provincia de Puno, capital de la región.

La ciudad de Puno está ubicada en la zona sureste del Perú. Colinda por el lado sur con el centro poblado de Ichu y suroeste con la comunidad Mi Perú; y por el lado norte con el distrito de Paucarcolla, noreste con el centro poblado de Uros Chulluni y por el lado noroeste con la urbanización ciudad de la humanidad Totorani; por el lado este con el Lago Titicaca y; por el oeste con el distrito de Mañazo.

Esta ciudad es considerada como capital folclórica del Perú. Puno, constituye un importante centro de servicios, comercial, turístico, industrial, cultural, también es una de las ciudades más altas del Perú y quinta del mundo. Actualmente tiene una extensión de 1.566,64 hectáreas, la cual representa el 0,24 % del territorio de la provincia de Puno.

#### 3.2. Periodo de duración del estudio

El estudio de investigación duro tres meses.

#### 3.3. Población y muestra del estudio

El estudio se realizó a las docentes de la I.E.I N° 197 Huáscar, donde hacen un total de 20 en toda la institución.

Para efectos del presente trabajo de investigación, el tamaño de la muestra lo determinamos por conveniencia, en la medida que los docentes son 20, lo consideramos una población pequeña, por lo tanto, tomamos al 100%.

### 3.4. Tipo de investigación

La investigación es cuantitativa, no experimental, transversal iniciando como exploratorio para concluir como descriptivo, ya que según Hernández, S. (2010), buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Este estudio permitió recoger información sobre el estilo de liderazgo prevaleciente en los docentes.

### 3.5. Diseño de investigación

El diseño es descriptiva simple; porque según Hernández la investigación descriptiva simple se emplea cuando el investigador está interesado en recoger información acerca de una variable en una muestra.

El esquema con el que representa es:



Donde:

M, representa a la muestra.

O, representa la información relevante.

### 3.6. Procedimiento

Primero: Se solicitó a través de un documento escrito a la dirección de la IEI N° 197 Huáscar; el permiso correspondiente para realizar las investigaciones.

Segundo: Se coordinó con la directora de la Institución Educativa Inicial para lograr con la investigación.

Tercero: Se aplicó los instrumentos de investigación de acuerdo a un cronograma previsto.

Cuarto: Se agradeció a la dirección de la Institución Educativa Inicial por la labor brindada durante la investigación.

Quinto: Presentación final de la tesis.

### **3.7. Técnicas de recolección de datos**

Cuestionario: Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado. En el presente trabajo se tomó un cuestionario a las docentes con la ayuda de la investigadora haciendo uso de la entrevista no estructurada.

### **3.8. Tratamiento y procesamiento de datos**

El presente trabajo de investigación por utilizar el método descriptivo, empleó en el procesamiento y análisis de datos la estadística descriptiva con la que se explican los resultados producto de la investigación, lo que ha permitido contrastar la hipótesis planteada, realizando las siguientes actividades: análisis de la información obtenida, codificación, procesamiento para estimar promedios y porcentajes, para el tratamiento e interpretación de la información obtenida materia en estudio.

La información obtenida de los cuestionarios ha sido analizada, clasificada y tabulada.

Con la finalidad de lograr un mayor entendimiento y visualización de los resultados a obtener se elaboraron las tablas respectivas.

### 3.9. Variable e indicadores de la investigación

Las variables de estudio se han identificado de acuerdo a la formulación de la hipótesis de investigación como se describe a continuación:

#### *Operacionalización de variables*

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Liderazgo	Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar y motivar a un grupo o equipo. Capacidad del docente para intervenir mediante sus actitudes y desempeño profesional, en el proceso de interacción de un grupo social con un interés común.	Liderazgo transformacional	Carisma
			Inspiración
			Estimulación intelectual
			Consideración individualizada
		Liderazgo transaccional	Recompensa contingente
			Dirección por excepción
Laissez faire	Ausencia de otro tipo de liderazgo		

Campos, L. (2010)

### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

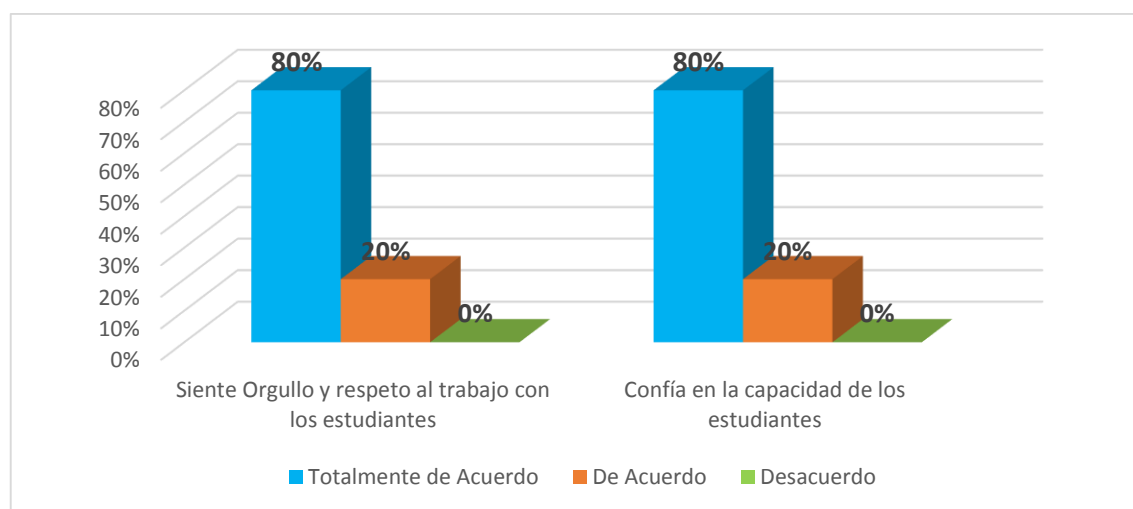
#### 4.1 RESULTADOS

**Tabla 1.**

Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Carisma.

Carisma	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%
<b>Siente Orgullo y respeto al trabajar con los estudiantes</b>	16	80	4	20	0	0
<b>Confía en la capacidad de los estudiantes</b>	16	80	4	20	0	0
<b>Total</b>	32	160	8	40	0	0

**Fuente:** Cuestionario para medir estilos de liderazgo en los docentes



**Figura 1.** Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Carisma.

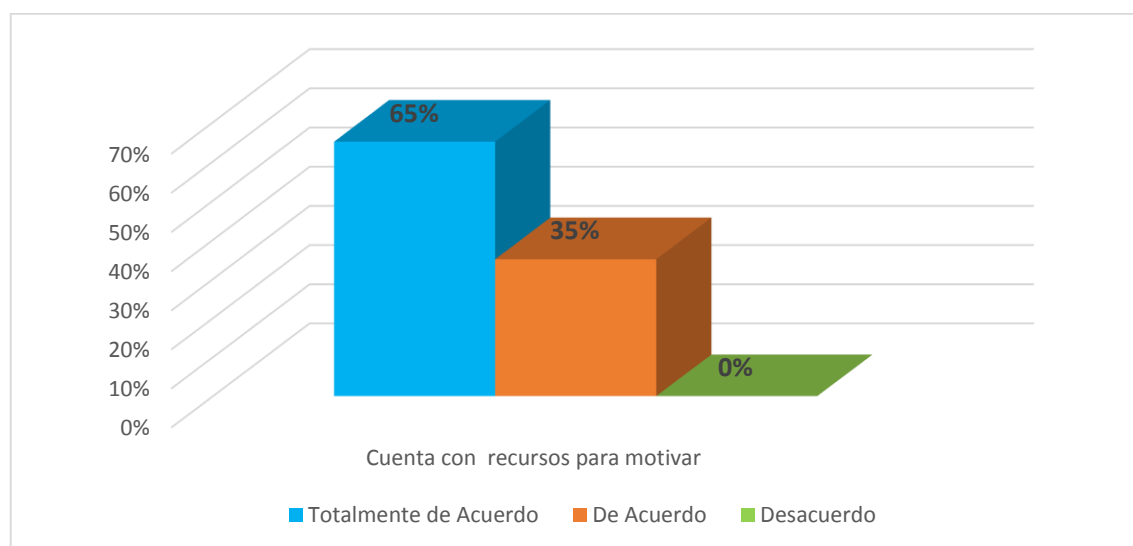
**Fuente:** Tabla 1.

**Interpretación:** En la figura 1 se puede observar que el 80% de las docentes encuestadas obtuvieron la valoración de totalmente de acuerdo lo cual indica que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores también sienten orgullo y respeto al trabajar con los estudiantes, confían en la capacidad de sus estudiantes; y el 20 % obtuvo una valoración de acuerdo y 0% la valoración de desacuerdo.

**Tabla 2.**  
Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Inspiración

Inspiración	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%
<b>Cuenta con recursos para motivar</b>	13	65	7	35	0	0
<b>Total</b>	13	65	7	35	0	0

Fuente: Cuestionario para medir estilos de liderazgo en los docentes



**Figura 2.** Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Inspiración.

Fuente: Tabla 2.

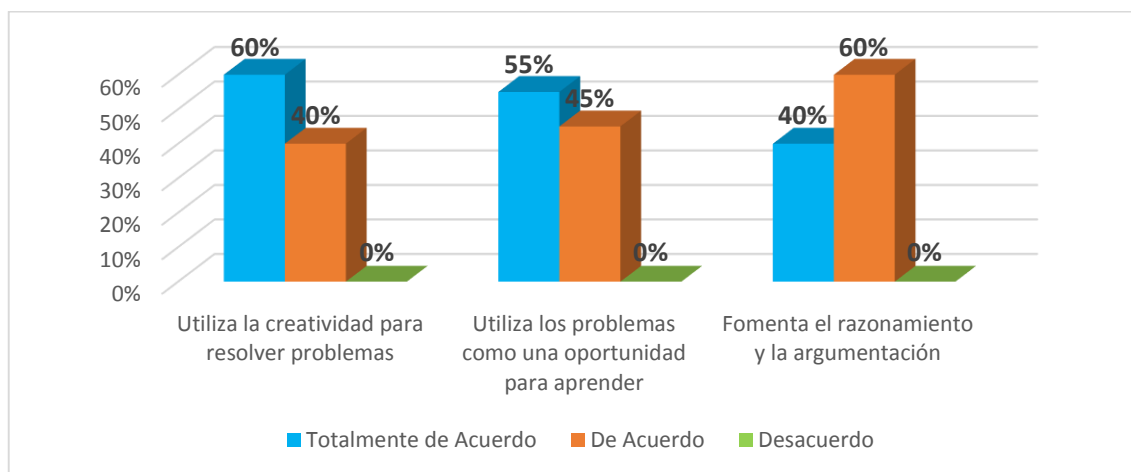
**Interpretación:** En la figura 2 se puede observar que un 65% de las docentes encuestadas están totalmente de acuerdo que cuentan con recursos para motivar a sus estudiantes; un 35% obtuvo la valoración de acuerdo lo cual indica que las docentes son entusiastas, dan ánimo, aumentan el optimismo, contagian el entusiasmo a sus seguidores hacia las metas del grupo, cada uno de ellos sabe crear un espíritu de equipo con normas, valores de alto rendimiento, sacrificio personal y comunica sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad.

**Tabla 3.**

Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Estimulación intelectual

Estimulación intelectual	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%
<b>Utiliza la creatividad para resolver problemas</b>	12	60	8	40	0	0
<b>Utiliza los problemas como una oportunidad para aprender</b>	11	55	9	45	0	0
<b>Fomenta el razonamiento y la argumentación</b>	8	40	12	60	0	0
<b>total</b>	31	155	29	145	0	0

**Fuente:** Cuestionario para medir estilos de liderazgo en los docentes.



**Figura 3.** Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Estimulación intelectual.

**Fuente:** Tabla 3.

**Interpretación:** En la figura 3 se puede observar que un total de 52% de las docentes encuestadas están totalmente de acuerdo que fomentan la creatividad y enfatizan un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas, utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas; un 48% de las docentes están de acuerdo que utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas, fomentan el razonamiento y la argumentación en sus estudiantes.

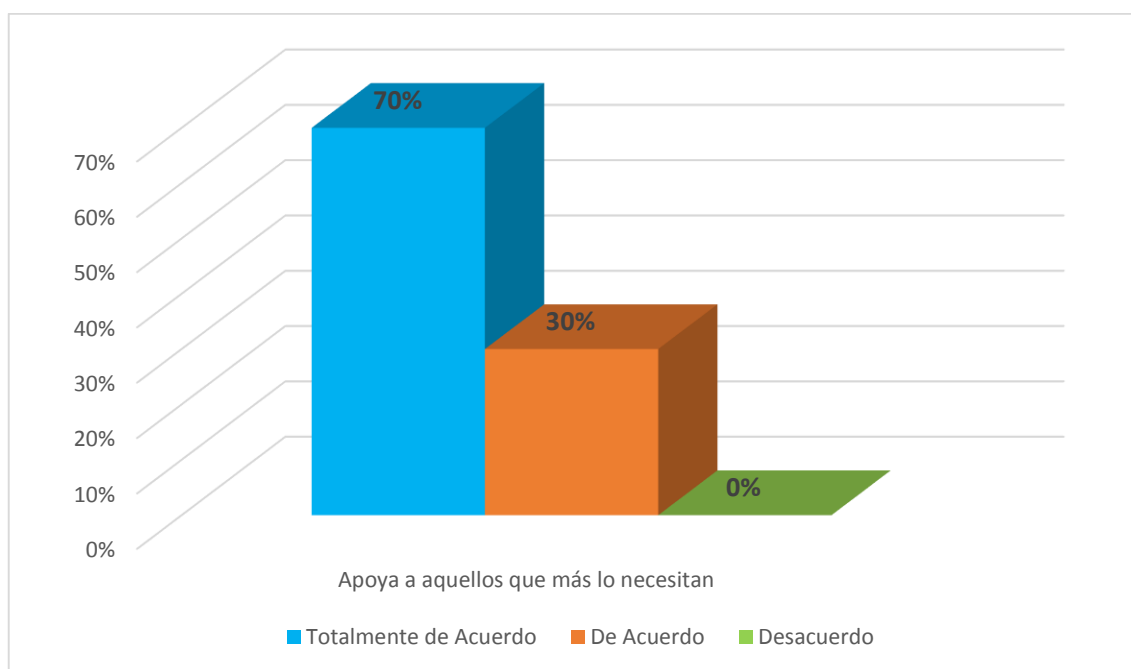


**Tabla 4.**

Distribución porcentual del estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Consideración individualizada.

Consideración individualizada	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%
<b>Apoya a aquellos que más lo necesitan</b>	14	70	6	30	0	0
<b>total</b>	14	70	6	30	0	0

**Fuente:** Cuestionario para medir estilos de liderazgo en los docentes.



**Figura 4.** Estilo de liderazgo transformacional subdimensión: Consideración individualizada.

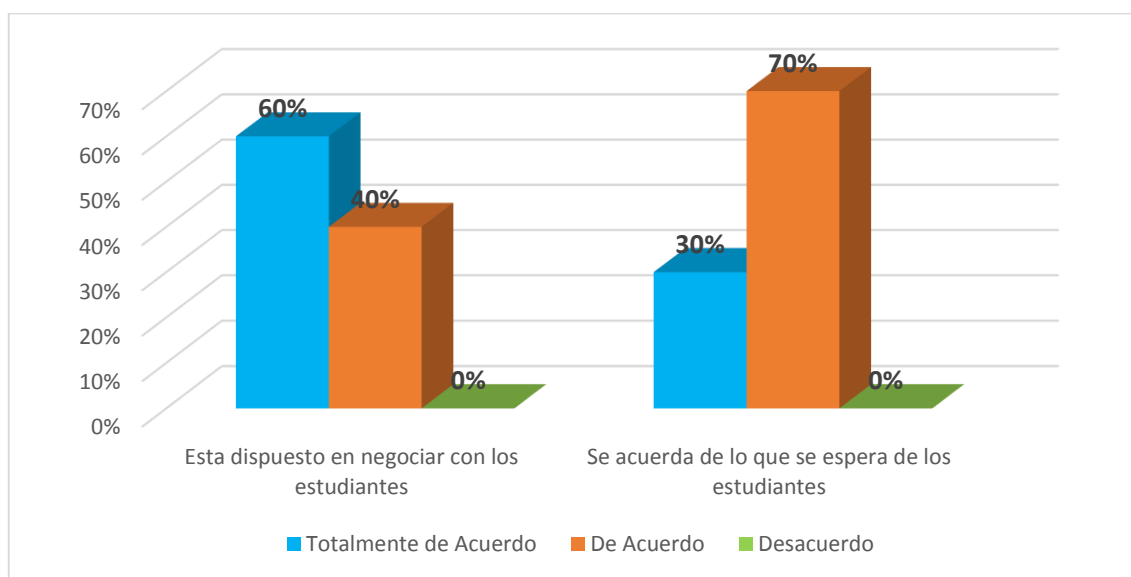
**Fuente:** Tabla 4.

**Interpretación:** En la figura 4 se puede observar que un total del 70% de las docentes están totalmente de acuerdo que es necesario apoyar a sus estudiantes que más lo necesitan, el líder escucha activamente al subordinado y delega tareas que ofrecen retos y desarrollan a los subordinados; los líderes, por tanto, se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores, diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente.; un 30% obtuvo la valoración de acuerdo.

**Tabla 5.**  
Distribución porcentual del estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Recompensa contingente.

Recompensa contingente	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%
Esta dispuesto en negociar con los estudiantes	12	60	8	40	0	0
Se acuerda de lo que se espera de los estudiantes	6	30	14	70	0	0
<b>total</b>	18	90	22	110	0	0

**Fuente:** Cuestionario para medir estilos de liderazgo en los docentes.



**Figura 5.** Estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Recompensa contingente.

**Fuente:** Tabla 5.

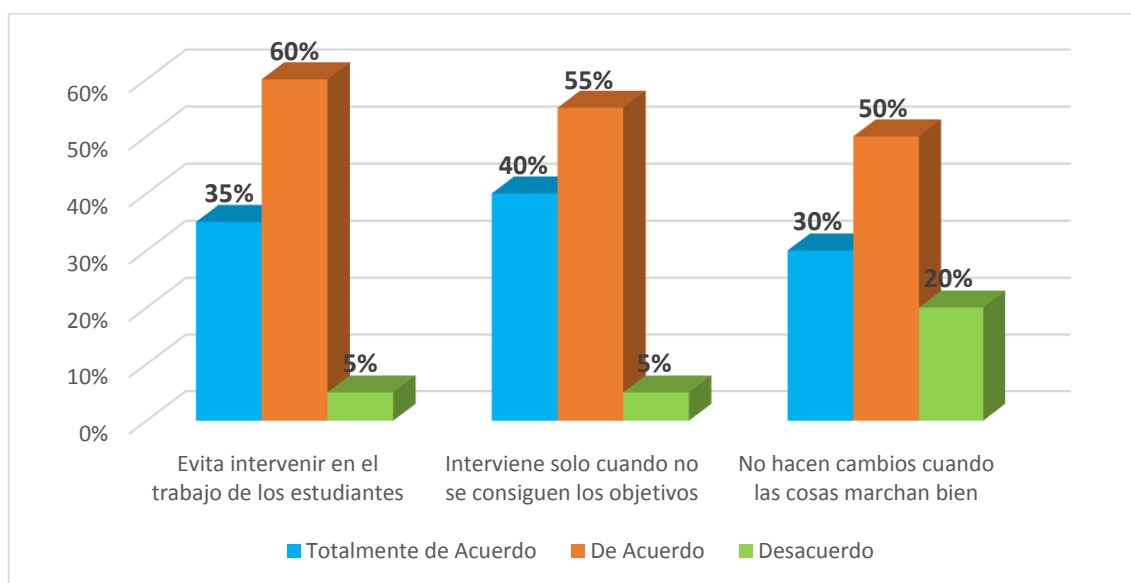
**Interpretación:** En la figura 5 se puede observar que un total de 45% de las docentes están totalmente de acuerdo en negociar con sus estudiantes; el líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona, un 55% se acuerda de lo que se espera de los estudiantes.

**Tabla 6.**

Distribución porcentual del estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Dirección por excepción.

1	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%
<b>Evita intervenir en el trabajo de los estudiantes</b>	7	35	12	60	1	5
<b>Interviene solo cuando no se consiguen los objetivos</b>	8	40	11	55	1	5
<b>No hacen cambios cuando las cosas marchan bien</b>	6	30	10	50	4	20
<b>total</b>	21	105	33	165	6	30

**Fuente:** Cuestionario para medir estilos de liderazgo en los docentes.



**Figura 6.** Estilo de liderazgo transaccional subdimensión: Dirección por excepción.

**Fuente:** Tabla 6.

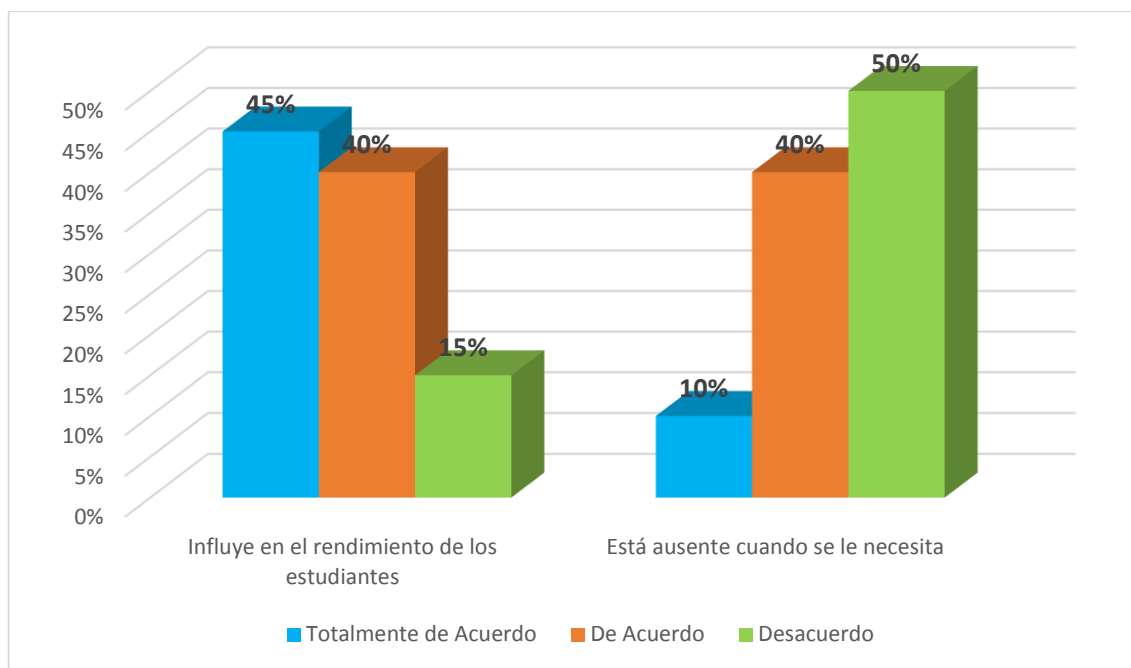
**Interpretación:** En la figura 6 se puede observar que un total de 35% de docentes están totalmente de acuerdo en que intervienen sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores, un 55% está de acuerdo que evita intervenir en el trabajo de los estudiantes, y el 10% está en desacuerdo en no hacer cambios cuando las cosas marchan bien.

**Tabla 7.**

Distribución porcentual del estilo de liderazgo laissez faire subdimensión: Ausencia de otro tipo de liderazgo.

Ausencia de otro tipo de liderazgo	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%
<b>Influye en el rendimiento de los estudiantes</b>	9	45	8	40	3	15
<b>Está ausente cuando se le necesita</b>	2	10	8	40	10	50
<b>total</b>	11	55	16	80	13	65

Fuente: Cuestionario para medir estilos de liderazgo en los docentes.



**Figura 7.** Estilo de liderazgo laissez faire subdimensión: Ausencia de otro tipo de liderazgo.

Fuente: Tabla 7.

**Interpretación:** En la figura 7 se puede observar que un total de 28% de las docentes están totalmente de acuerdo que influyen en el rendimiento de los estudiantes, un 32% está en desacuerdo que la docente está ausente cuando el estudiante lo necesita y un 40% está de acuerdo con ambos.

## 4.2 DISCUSIÓN

Este estudio pretende investigar los estilos de liderazgo que predominan en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar de la ciudad de Puno.

El éxito del aprendizaje no dependerá únicamente del nivel intelectual que haya en el niño, sino de la preparación general lograda a través de las actividades y experiencias vividas en el jardín.

(Siliceo, 1998) Afirma que: ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso, en este concepto, el liderazgo está relacionado con dos palabras clave: influencia y valor.

(Robinn, 1999) Expresa que es necesario profundizar en la teorización del liderazgo por cuanto involucra un proceso de influencia, es decir, el docente ejerce una influencia decisiva, ya sea consciente o inconscientemente, en lo que los estudiantes quieren saber y sepan pensar, pues éste es percibido generalmente como un modelo a seguir.

Según (Chiavenato, 1993) el liderazgo involucra el logro de objetivos o metas dado que nada ocurre en el vacío y la productividad de la relación líder y seguidores se dimensiona por la consecución de dichos objetivos y la consecuente satisfacción de necesidades.

Estos resultados indican con suficiente evidencia que el estilo de liderazgo se correlaciona significativamente con el desempeño docente y sus dimensiones: personal, pedagógico y social, en los docentes formadores de la institución educativa de estudio; se puede afirmar también que a un mayor nivel de Liderazgo transformacional, corresponde un mayor desempeño docente.

## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El estilo de liderazgo predominante en las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 197 Huáscar es el estilo de liderazgo transformacional.

**SEGUNDA:** Del total de las docentes encuestadas de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno el 64% de docentes están totalmente de acuerdo con la práctica del estilo de liderazgo transformacional, los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Los líderes transformacionales son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

**TERCERA:** Del total de las docentes encuestadas de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno el 39% de docentes están totalmente de acuerdo con la práctica del estilo de liderazgo transaccional este es el estilo de liderazgo tradicional, es decir, el líder se relaciona con sus colaboradores en base a transacciones mediante las cuales ofrece incentivos para influir en el esfuerzo, así como una clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas., el 55% está de acuerdo cuando el ambiente y el trabajo no favorecen la motivación y satisfacción del equipo, el uso de recompensas se constituye en un mecanismo eficaz para subsanar dichas carencias y el 6% de docentes no están de acuerdo con este tipo de liderazgo.

**CUARTA:** Del total de las docentes encuestadas de la Institución Educativa Inicial N° 197 “Huáscar” de la ciudad de Puno el 28% de docentes están totalmente de acuerdo con la práctica del estilo de liderazgo laissez faire lo cual consiste en la ausencia de conducta de liderazgo, donde el líder “elude la responsabilidad, retrasa decisiones, no proporciona feedback y no se interesa por satisfacer las necesidades de sus seguidores”, el 40% está de acuerdo con la práctica de este estilo de liderazgo lo cual señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes y el 32% de docentes no están de acuerdo con la práctica de este tipo de liderazgo.

## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda a las docentes de todas las Instituciones Educativas Iniciales que practiquen el estilo de liderazgo transformacional ya que este estilo es el más adecuado para practicar con nuestros estudiantes dentro del aula.

**SEGUNDA:** Se recomienda a la institución educativa, la organización de un seminario acerca de los estilos de liderazgo con la participación de entendidos en la materia de la Universidad Nacional del Altiplano, en convenio con la DREP. Dado que el estilo predominante es el transformacional, la mayoría de docentes que trabaja, piensa que están muy bien; sin embargo es necesario que se tome conciencia acerca del estilo recomendado que se debe fomentar y practicar

**SEGUNDA:** El personal docente de toda Institución Educativa debe identificar los diferentes estilos de liderazgo mediante talleres o jornadas de capacitación, para valorar la importancia de ser un buen líder ante sus estudiantes y así poder guiarlos de una manera adecuada al logro de sus objetivos.

**TERCERA:** La investigación permitirá diseñar futuros estudios que complementen la información recogida o que utilicen muestras diferentes y más amplias para poder realizar un proceso de generalización que abarque y beneficie a más docentes.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga & Ramón. (2009). *Liderazgo resonante según género*. Artículo científico, 289-295. Chile. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177449538/Liderazgo-Resonante>.
- Balbin, L. G. (2014). *Estilos de liderazgo de los docentes en relacion al desempeño laboral en el nivel secundaria en la Institucion Educativa Margarita Santa Ana de Benavides-Ica*. Lima.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990). *Developing transformational leadership*, Thousand Oaks (CA), Sage
- Charaja, C. F. (2011). *Administración educativa*. Puno, Perú: Editorial Sagitario impresores
- Cherobim, M. (2004). *La escuela, un espacio para aprender a ser feliz*. Facultad de Pedagogía: Universidad de Barcelona.
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y empresa. Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chira, E. M. (2010). *Estilos de liderazgo docente y convivencia escolar en la Institucion Educativa Callao*. Peru.
- Collao, F. E. (2017). *Estilos de liderazgo del director en la eficiencia de la gestion de las instituciones educativas en la red 18 de la UGEL 04 en Comas y UGEL Parinacochas*. Peru.
- Escobar, F. Z. (2016). *Estilos de liderazgo y clima organizacional de las instituciones educativas primarias del distrito de Calca*. Puno.
- Gómez, L. (2001). *El Clima Institucional y El Liderazgo en la Gestión Educativa*. Tesis para obtener la Licenciatura en la UNIFE
- Hernandez; Fernandez y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación (6a ed.)*México: Mc Graw Hill.

- Jones y George (2006), citado por Reyes (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao*. Lima, Perú : Universidad San Ignacio de Loyola.
- Kirkpatrick, S.A. y Locke, E.A. (1991). *Leadership: Do traits matter. The executive*,
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Palomino, T. (1995). *El líder en el año 2000*. Lima – Perú. Editorial Danik.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 4ª. Ed. ESIC
- Pilco, L. C. (2014). *Estilo de liderazgo y organizacion institucional en los cebas de la zona sur de la region Puno* . Puno.
- Ramirez y Sgambatti. (2008). *Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas*. *Revista Visión Gerencial*,403-416. Recuperado de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=Liderazgo+transformacional+y+transaccional+en+estudiantes+de+postgrados+en+gerencia+del+%C3%81rea+Metropolitan+a+de+Caracas>
- Robinns, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Siliceo, A. (1998). *Lideres para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes lideres y maestros de la humanidad*. McGraw Hill.
- Vilca, A. G. (2017). *El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepcion de los docentes en las IES: Jose Carlos Mariategui - Aplicacion UNA, San Jose y Tecnico Artesanal Uros Chulluni*. Puno.
- Yupanqui, M. (2016). *Estilos de liderazgo en los niños y niñas de 5 años de edad de la IEI N° 208 barrio Laykakota de la ciudad de Puno - 2016*. Puno.

**ANEXOS**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL

CUESTIONARIO PARA MEDIR ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS DOCENTES

VARIABLE	DIMENSIÓN	SU DIMENSIÓN	ITEMS	VALORACIÓN		
				3	2	1
Estilos de liderazgo	Estilo de liderazgo transformacional	Carisma	Siente orgullo y respeto al trabajar con los estudiantes			
		Inspiración	Confía en la capacidad de los estudiantes			
		Estimulación intelectual	Cuenta con recursos para motivar	Utiliza la creatividad para resolver problemas		
	Utiliza los problemas como una oportunidad para aprender					
	Fomenta el razonamiento y la argumentación					
	Apoya a aquellos que más lo necesitan					
	Estilo de liderazgo transaccional	Recompensa contingente	Esta dispuesto en negociar con los estudiantes			
		Dirección por excepción	Se acuerda de lo que se espera de los estudiantes			
			Evita intervenir en el trabajo de los estudiantes			
	Estilo de liderazgo Laissez Faire	Ausencia de otro tipo de liderazgo	Interviene solo cuando no se consiguen los objetivos			
No hace cambios cuando las cosas marchan bien						
			influye en el rendimiento de los estudiantes			
			Está ausente cuando se le necesita			

Estimado docente, el siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca del estilo de liderazgo que predomina en la institución educativa donde usted labora. Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Le pedimos por favor responda todos los ítems y con sinceridad. Posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con un aspa (X) en un sólo recuadro.

<b>ESCALA DE VALORACION:</b>	
<b>1</b>	DESACUERDO
<b>2</b>	DE ACUERDO
<b>3</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO

FUENTE: Adaptado de la tesis “ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL” Autor: CAMPOS, L. (2010) México.