

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS  
CEBAS DE LA ZONA SUR DE LA REGIÓN PUNO – 2014**

**PRESENTADA POR:**

**LUCIO BERNARDO CONDORI PILCO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2016**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

ESTILO DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS  
CEBAS DE LA ZONA SUR DE LA REGIÓN PUNO – 2014

PRESENTADA POR:

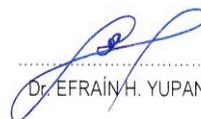
LUCIO BERNARDO CONDORI PILCO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



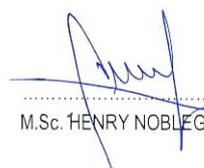
Dr. EFRAÍN H. YUPANQUI PINO

PRIMER MIEMBRO



Dr. JORGE A. ORTÍZ DEL CÁRPIO

SEGUNDO MIEMBRO



M.Sc. HENRY NOBLEGA REINOSO

ASESOR DE TESIS



M.Sc. YONY A. QUISPE MAMANI

Puno, 27 de enero de 2016.

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa

**TEMA:** Estilos de liderazgo y organización institucional en las cebas

**LÍNEA:** Liderazgo, coordinación y toma de decisiones

## DEDICATORIA

A mis padres Lucio e Inés Inocencia como testimonio de eterno agradecimiento por darme vida, salud y formación académica profesional.

A la familia Condori Pilco y Condori Gutiérrez por el apoyo incondicional en la superación académica y profesional.

A mis docentes de la Maestría en Educación por compartir sus valiosos conocimientos y experiencias vividas en la educación peruana.

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano y en especial a la Escuela de Posgrado.
- A las autoridades y en especial a los docentes de la Maestría en Educación por habernos cobijado en sus claustros del saber, durante nuestra formación profesional que con mucha sabiduría han compartido sus experiencias y sabios conocimientos.
- Al personal directivo y docente de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) de la zona sur de la región Puno por las facilidades otorgadas y su participación en el desarrollo de la investigación.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento de la Investigación	2
1.1.1 Descripción del problema	2
1.1.2 Enunciado del problema	5
1.1.2.1 Enunciado general	5
1.1.2.2 Enunciados específicos	6
1.1.3 Justificación de la Investigación	8
1.1.4 Limitaciones del problema de investigación	8
1.1.5 Delimitación del problema de investigación	9
1.1.6 Objetivos de investigación	9
1.1.6.1 Objetivo general	9
1.1.6.2 Objetivos específicos	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.2 Sustento Teórico	21
2.2.1 Líder	21

2.2.2	Definición de Liderazgo	23
2.2.3	Dimensiones de los Estilos de Liderazgo	33
2.2.4	Organización Institucional del CEBA	40
2.3	Definición de Términos	45
2.4	Hipótesis de Investigación	47
2.4.1	Hipótesis General	47
2.4.2	Hipótesis Específicas	47
2.5	Sistema de Variables	48

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1	Tipo y Diseño de Investigación	49
3.2	Población y Muestra	50
3.2.1	Población	50
3.2.2	Muestra	51
3.3	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	51
3.4	Plan de recolección de datos	51
3.5	Plan de tratamiento de datos	52
3.6	Plan de análisis e interpretación de datos	52

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Generalidades	54
4.2	Estilos de liderazgo de los directores de los CEBA de la zona sur de la región Puno.	55
4.2.1	Estilo de liderazgo de los directores según dimensiones.	57
4.3	La organización institucional de los CEBA de la zona sur de la región Puno.	62
4.4	Correlación de las variables de estudio: Estilo de Liderazgo y Organización Institucional en los CEBA de la zona sur de la región Puno.	68

4.5	Prueba de Hipótesis	69
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXOS	79

**ÍNDICE DE CUADROS**

	<b>Pág.</b>
1 Personal directivo y docente de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	50
2 Estilo de liderazgo de los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	55
3 Liderazgo autoritario en los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	57
4 Liderazgo liberal en los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	59
5 Liderazgo democrático en los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	61
6 Organización institucional en los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	63
7 Organización interna de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	64
8 Organización externa de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	66
9 Correlación de las variables de estudio: Estilo de liderazgo y Organización Institucional.	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1 Organigrama del CEBA.	40
2 Estilo de liderazgo de los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	55
3 Liderazgo autoritario en los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	58
4 Liderazgo liberal en los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	60
5 Liderazgo democrático en los directores de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	61
6 Organización institucional en los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	63
7 Organización interna de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	65
8 Organización externa de los CEBAs de la zona sur de la región Puno.	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1 Cuestionario: Estilo de liderazgo que presenta el director del CEBA.	80
2 Guía de Observación: Organización institucional del CEBA.	82

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar el grado de correlación que existe entre el “Estilo de Liderazgo y la Organización Institucional en los CEBA de la Zona Sur de la región Puno – 2014”. Para la realización del presente estudio se recurrió a los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) de la zona sur de la región Puno, siendo la población la unidad de análisis los directores y docentes los mismos que ascienden a 05 directores y 44 docentes para determinar la correlación del estilo de liderazgo y la organización institucional en los CEBA de la zona sur de la región Puno. Se recurrió a una muestra de 05 directores y 44 profesores que a través de ellos se examinó las dos variables en estudio. La metodología utilizada corresponde al tipo no experimental y diseño descriptivo correlacional. Los datos fueron recogidos a través de las técnicas: Encuesta y la observación. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la guía de observación que son ítems estructurados y procesados a través del diseño estadístico de la Correlación de Pearson para probar la hipótesis. La conclusión a la que se llegó es que existe un alto grado de correlación entre el Estilo de Liderazgo y la Organización Institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno. Es así que 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.

**Palabras Claves:** Estilo de liderazgo, líder, liderazgo, organización educativa, organización institucional.

## ABSTRACT

The research aims to determine the degree of correlation that exists between the "Leadership Style and Institutional Organization in the CEBA's in the Southern Zone of the region of Puno - 2014". For the realization of the present research, the Centers of Alternative Basic Education (CEBA) in the southern zone of the region of Puno were used, the unit of analysis population composed by the directors and teachers, making a total of 05 directors and 44 teachers to determine the correlation of the leadership style and the institutional organization in the CEBA's in the southern zone of the region of Puno. A sample of 05 directors and 44 teachers were examined in order to study the two variables. The methodology used in the research corresponds to a non-experimental type and a descriptive correlational design. The data were collected through the following techniques: Survey and observation. The instruments used were a questionnaire and an observation guide which are structured and processed items through the statistical design of the Pearson Correlation to test the hypothesis. The conclusion showed that there is a high degree of correlation between the Leadership Style and the Institutional Organization in the Alternative Basic Education Centers in the southern part of the region of Puno. That is how the Pearson test statistic "r" is 0.766, considering a high positive correlation with a significance of 0.01, so that the variable Style of Leadership is due to the variable Institutional Organization and vice versa, without showing a cause-and-effect relationship between these variables.

**Keywords:** Leadership style, leader, leadership, educational organization, institutional organization.

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se abordó la relación que existe entre el Estilo de liderazgo y la Organización institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno.

El documento consta de cinco capítulos: En el primero, se plantea el problema de investigación, describe como se observa el problema en la realidad, como es el Estilo de Liderazgo y Organización Institucional en los CEBA's de la Zona Sur de la región Puno - 2014, seguido de la formulación del problema, la justificación que motiva la realización y las razones del presente estudio, se observa las limitantes que sopesó la investigación; asimismo, los antecedentes que orienta la investigación según a los hallazgos encontrados según las variables de estudio y por último los objetivos que es la finalidad que se quiere alcanzar en el estudio; en el segundo capítulo, se explica el marco teórico, en él se conceptualizada cada variable de estudio considerando a los autores que tratan de esta problemática, como El Estilo de liderazgo y Organización Institucional; el tercer capítulo, comprende el marco metodológico, tiene por finalidad informar la forma cómo se han recogido y procesado los datos para verificar una respuesta a priori del problema; el cuarto capítulo comprende los resultados de la investigación considerando las descripciones de las variables según dimensiones de estudio y la discusión.

Finalmente, se señalan las conclusiones, las sugerencias, la bibliografía y los anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

##### 1.1.1 Descripción del Problema

Dentro del sistema educativo peruano y en tiempos de globalización se aprecia que se vive una nueva situación acompañada de una serie de cambios donde la educación básica requiere de directores líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa que las instituciones educativas de la región Puno no los tiene, porque muchos directores siguen siendo jefes, supervisores, evaluadores de la labor docente que directamente influyen negativamente en la organización institucional y ésta labor influye en los resultados pedagógicos deficientes reflejados en el rendimiento académico de los estudiantes.

En los últimos años se ha escrito mucho sobre el liderazgo que demuestran los directores y su repercusión en la organización escolar de las diferentes instituciones educativas de la región Puno, uno de los factores que generan los desempeños deficientes es el estrés que experimentan los docentes, en comparación con otros aspectos de la educación como la evaluación, el currículo escolar, orientación tutorial, etc., el estrés de los docentes es un tema que ha sido muy poco explorado en el ámbito de la educación.

El Ministerio de Educación del Perú, las Direcciones Regionales de Educación, las Unidades de Gestión Educativa Local y hasta algunos directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la región Puno, no se preocupan por el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los docentes e igualmente las dificultades de horario y disponibilidad. El tema es importante porque la organización institucional va a ser eficiente en la medida en que las condiciones en las cuales desarrolla su trabajo y la calidad de liderazgo de los directores sean las adecuadas para optimizar el aprendizaje de los estudiantes de la modalidad de educación básica alternativa.

Es por ello, que se ejecutó el trabajo de investigación consistente en la correlación entre el Estilo de Liderazgo y la Organización Institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno, cuyos resultados permiten propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de las

instituciones educativas, mediante la figura del director líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la tarea que es liderar en educación, y que la organización institucional se renueve, donde el rol del docente sea para que desarrolle sus funciones partiendo de un diagnóstico situacional, diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico científicas para programar, guiar y evaluar el aprendizaje. Las evidencias prácticas para el desarrollo de este estudio fueron motivadas por el hecho de observar los bajos niveles de organización escolar en los Centros de Educación Básica Alternativa de las Unidades de Gestión Educativa Local de Yunguyo, Chucuito-Juli y El Collao de la región Puno, hizo ver cómo el liderazgo del director al interior de una institución educativa puede afectar la organización institucional. Por ello, el liderazgo al interior de las instituciones educativas va a afectar de alguna manera a los docentes en su desempeño laboral, las cuales pueden afectar de alguna manera a la institución en cuanto se refiere a la calidad de servicio educativo.

En los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno, se observa el mismo problema de bajos niveles de liderazgo que se evidencian en la organización institucional de esta modalidad, pertenecientes a las Unidades de Gestión Educativa Local de El Collao, Chucuito-Juli y Yunguyo en cuyos informes se presentan varios problemas, como las reubicaciones constantes de docentes, también se aprecian docentes

problemáticos y de avanzada edad. De acuerdo a los antecedentes de informes de las Unidades de Gestión Educativa Local se observan serias debilidades en la administración de las instituciones educativas pues no se tienen buenas relaciones entre el personal directivo, docentes, personal de servicio, estudiantes y padres de familia teniendo serias dificultades con la organización administrativa de los centros de educación básica alternativa. Asimismo, las unidades de gestión educativa local brindan escaso asesoramiento, capacitación, equipamiento y dotación de materiales a la modalidad de educación básica alternativa (EBA).

Por lo tanto, debido a su complejidad e importancia en el mundo del liderazgo y organización escolar y en la búsqueda de ofrecer aportes sobre situaciones reales generadas en la práctica, es necesario determinar la correlación entre el estilo de liderazgo y la organización institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno.

## **1.1.2 Enunciado del Problema**

### **1.1.2.1 Enunciado General**

¿Cuál es el grado de correlación que existe 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?

### 1.1.2.2 Enunciados Específicos

1. ¿Cómo es el liderazgo autoritario que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno - 2014?
2. ¿Cómo es el liderazgo liberal que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno – 2014?
3. ¿Cómo es el liderazgo democrático que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno - 2014?
4. ¿Cómo es la organización institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona sur de la región Puno - 2014?

### 1.1.3 Justificación

La presente investigación está orientada fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la educación en el país, a través del adecuado desarrollo de los estilos de liderazgo como un factor importante que contribuye a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente. Para ello, es importante que el director escolar sea un líder en las instituciones educativas, ya que teniendo un conveniente liderazgo se garantiza la calidad educativa.

En cuanto a la importancia, la investigación surgió ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento a la gestión

educativa de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno y esto se genera porque los directores como responsables de dichas instituciones, no asumen el rol protagónico de gestión que le corresponde, tales como:

- La necesidad de destacar la importancia de un adecuado estilo de liderazgo y la organización institucional como factores necesarios para lograr e incrementar la calidad del trabajo docente en los profesores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno.
- La obligación de conocer el estilo de liderazgo que tienen los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno describiendo su actuación y labor en su centro de trabajo.

Permite tener un valioso aporte teórico y de investigación referente al liderazgo directivo y su estilo. Así como la organización institucional en sus aspectos internos y externos con su personal directivo, docente, administrativo, estudiantes y padres de familia de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno.

La justificación metodológica es que las conclusiones que generó esta investigación servirán como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados.

Por otro lado, en cuanto a la utilidad o la justificación práctica que tiene el presente trabajo de investigación, es que los resultados, servirán como fuente de información para la toma de decisiones en apoyar a la preparación y actualización de los directores o se establezca una institución acreditada en beneficio de la población estudiantil y de toda la comunidad educativa y así hacer frente a los retos de los cambios educativos mundiales.

Por consiguiente, la investigación pretende demostrar la importancia que tiene los estilos de liderazgo y la organización institucional en las instituciones educativas de la modalidad de Educación Básica Alternativa (EBA) y dar a conocer éste tema al magisterio de la región para que puedan analizar, reflexionar y mejorar el liderazgo y organización de los Centros de Educación Básica Alternativa para elevar el nivel educativo.

#### **1.1.4. Limitaciones del Problema de Investigación**

Los factores limitantes que se presentaron en el proceso de la investigación fueron:

- El lugar de la investigación está ubicado en cuatro ciudades que corresponden a las provincias de El Collao, Chucuito y Yunguyo.
- Existen varios horarios de trabajo como mañana, tarde y noche. Los días de trabajo son también flexibles de lunes a domingo.

### 1.1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en las ciudades de Ilave (provincia El Collao), Juli (provincia de Chucuito), Yunguyo (provincia de Yunguyo) y Desaguadero (provincia de Chucuito) y en los CEBAs: Señor de los Milagros de Ilave, “Telésforo Catacora” de Juli, Municipal de Yunguyo y 71006 de Yunguyo, durante el año escolar 2014. Se consideró a la totalidad del personal directivo y docente de educación básica alternativa (EBA).

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo General

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.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Describir el liderazgo autoritario que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno.
- b) Identificar el liderazgo liberal que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno.
- c) Caracterizar el liderazgo democrático que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno.

d) Describir la organización institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

Se consideran como antecedentes de investigación a los diferentes trabajos realizados a nivel local, nacional e internacional, encontradas en las diferentes bibliotecas de las universidades.

Mendoza (2005), en su tesis la formulación del problema fue: ¿Cuál es el perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de la Empresa Farmacéutica “B” desde un autorreporte, así como desde la percepción que tienen los seguidores (trabajadores) con respecto a la conducta de los primeros?, para alcanzar el objetivo de realizar un estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de la Empresa Farmacéutica “B” y evaluar su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) bajo el modelo de Bass y Avolio. Aplicando una metodología comparativa una población de trabajadores de la Empresa Farmacéutica “B” del área de ventas a nivel nacional; dichos trabajadores fueron divididos en gerentes y seguidores en un total de N= 412. En cuanto a las conclusiones, manifiestan que el perfil de liderazgo transaccional y transformacional se observa que en

tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del Gerente de Ventas visto por el autorreporte y la percepción de los Seguidores, los tres estilos de liderazgo son: E1 Influencia idealizada (Atributo), E2 Influencia idealizada (Conducta) y E3 Inspiración motivacional. El E7 AXE Activo se observa en los seguidores en los primeros 4 factores del perfil, en contraste con los Gerentes que lo incluyen dentro de los segundos (5-9). Desde la percepción de Gerentes la variable de resultado a la que se enfoca más es la E11 Esfuerzo extra, mientras que para la percepción de los Seguidores es la E12 Efectividad. De manera general, existen diferencias significativas entre la percepción que tienen los Gerentes y Seguidores con respecto al perfil de liderazgo transformacional y transaccional. Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional influyen de manera directa significativa con cada una de las variables de resultado: E10 Satisfacción, E11 Esfuerzo extra y E12 Efectividad. Lo anterior implica tanto a la percepción de los propios Gerentes como la de los Seguidores. Existen coincidencias en cuanto a las percepciones de los Gerentes y Seguidores en cuanto a variables de liderazgo transformacional y transaccional que impactan a la E10 Satisfacción siendo: la E3 Inspiración motivacional, la E6 Premio contingente y la E1 Influencia idealizada (Atributo). En cuanto a la E11 Esfuerzo Extra, las coincidencias en percepción de los Gerentes y Seguidores en cuanto al impacto de estilos de liderazgo transformacional y transaccional solo la E3 Inspiración motivacional se identificó.

Gaibor (2007), en su tesis el problema a investigar fue: ¿Qué impacto produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes de la escuela Manuel de Echeandía?, para poder alcanzar el objetivo de: Determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. Este estudio tiene un universo compuesto por: 27 docentes incluido el Director y 464 niños por lo que se procedió a extraer la muestra poblacional en cuanto a los señores docentes se aplicó el tipo de muestreo poblacional por que se escogió a todo el grupo de docentes. La población estudiantil para esta investigación se detalla de la siguiente manera: Total de Estudiantes a quien se dirigió nuestro trabajo es 464, por lo que se aplicó la fórmula respectiva para obtener la muestra. la investigación es bibliográfica y de campo no experimental y descriptiva, llegando a las siguientes conclusiones: Los niños de primero y segundo año de edad de la escuela Manuel de Echeandía no conocen que es un líder, con varias demostraciones, los niños pudieron identificar claramente al presidente como líder del Ecuador, los niños relacionan al líder como un amigo, los niños tienen la seguridad que el liderazgo no lesiona a las personas, ya que según lo expresaron no existen amenazas ni gritos, el líder debe trabajar para la gestión institucional, si existe en parte un liderazgo educativo, pero falta mejorarlo, se evidencia la existencia de un liderazgo educativo, seguido de otros tipos de liderazgo. Pero se advierte un desconocimiento de las características que poseen los mismos, los líderes más se hace que nacen, la inteligencia es una herramienta importante para ser líder, los líderes consiguen la confianza de sus seguidores por su posición firme y tenaz, la

puesta en práctica del liderazgo educativo da buenos resultados en la gestión institucional, la escuela Manuel de Echeandía potenciará el equipo humano con la utilización de sistemas innovadores de enseñanza, la aplicación de un liderazgo educativo ocasionará un impacto favorable en la sociedad, es importante incluir temas de liderazgo en las unidades didácticas, es necesario contar con una guía de formación de líderes para el buen desenvolvimiento de la gestión institucional, la sociedad ecuatoriana requiere de la formación de niños líderes, deben emplearse estrategias de liderazgo educativo que garantice la formación de los estudiantes.

Rincón (2005,84), efectuó un estudio de investigación acerca de la relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano.

El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones:

- Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas y en las instituciones educativas del valle del

Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

- Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye de que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Mansilla (2007, 91) efectuó un estudio de investigación acerca de la Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución "Inmaculada Concepción de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
- El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

- El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.
- El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.
- Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

López (2005) en su tesis plantea como objetivo general: Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores con la satisfacción laboral de los profesores en las instituciones Educativas Secundarias de la ciudad del Cusco, durante el año 2005, aplicando la metodología descriptiva y el nivel correlacional en 101 Instituciones Educativas a una población de 2111 docentes de la ciudad del Cusco, ha recolectado datos en el cuestionario que consta con 35 ítems y para la variable dependiente cuestionario que consta con 18 ítems, llegando a la conclusión general en el sentido de que la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral se presenta de la siguiente manera: la satisfacción laboral presente correlación significativa con los estilos de

liderazgo transformacional; mientras que los estilos de liderazgo Laissez Faire y transaccional no presentan correlación.

El estilo de liderazgo que presentan los directores de las Instituciones Educativas de la ciudad del Cusco es diverso, por cuanto varían desde el liderazgo transformacional, pasando por el transaccional hasta la Laissez Faire. Las características de los estilos de liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad del Cusco se presentan favorables en cuanto a carisma, actuación del directivo/a e inspiración, en cambio son desfavorables en las dimensiones de estimulación intelectual, tolerancia psicológica, consideración individual y participación.

Las características de satisfacción laboral de los profesores de las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad del Cusco se presentan favorables en cuanto a la satisfacción con las relaciones interpersonales, la satisfacción intrínseca del trabajo y con la supervisión y la participación en las organizaciones, en cambio se presentan desfavorables las dimensiones de satisfacción con las remuneraciones, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo, las prestaciones materiales y recompensas complementarias y el ambiente físico del trabajos. El grado de satisfacción laboral que presentan los profesores de las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad del Cusco es parcial, puesto que presentan satisfacción alta, mediana y baja.

Vargas (2013) en su tesis plantea como objetivo general: Determinar en qué medida se correlaciona el liderazgo directivo y el clima institucional de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas de Quillabamba en la provincia de La Convención Cusco - 2013. Utilizando la

metodología descriptiva correlacional con el propósito de establecer alguna relación y posible causalidad entre las variables de liderazgo directivo y el clima institucional en una misma muestra conformado por 50 personas (entre director, docentes y estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria), ubicada en el distrito de Santa Ana, provincia de La Convención. A utilizado como instrumento una encuesta que estaba constituida por preguntas que abarcaron diferentes dimensiones en ambas variables, por una cantidad de ITEMS estructuradas con la escala de Likert de cinco categorías de respuesta con un rango del 1 al 5 clasificada en las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).y llega a las siguientes conclusiones:

El nivel de desempeño de los profesores de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas, es considerado deficiente por la mayoría de los estudiantes encuestados. Esto es respaldado por el incumplimiento de las funciones de planeamiento, organización, dirección, monitoreo y acompañamiento eficaz a los estudiantes además la inasistencia y permanencia en la institución educativa es evidente a la luz de las encuestas. Por otro lado, optan por un tipo de liderazgo vertical, pocos profesores apuestan por el cambio ya que se deduce de las encuestas que hay miedo al cambio de paradigmas y se apoyan mucho en la normatividad, dejando poco espacio para la innovación y el desarrollo de la imaginación.

El tipo de liderazgo que se da en los directores de la Institución Educativa N° 51027 Juan de la Cruz Montes Salas, La Convención-Cusco es autoritario, el 85% y solo el 15% consideran democrático constructivo esto significa que el mayor porcentaje de los profesores optan por un tipo de liderazgo que no

permite desarrollar en toda su dimensión a los educandos, por lo que los estudiantes dado su situación social, económica, cultural desean tener ejemplos de emprendimiento para dejar atrás sus actuales condiciones.

Los estudiantes tienen muchas potencialidades y no son adecuadamente estimuladas por los profesores y por eso muchos de sus talentos y habilidades están adormecidas, como por ejemplo en las actividades deportivas, artísticas, interpersonales, cinéticas, medioambiente, comunicativas, interpersonales, lógicas espaciales; esto por tener un estilo de liderazgo autoritario por parte de los profesores su predisposición para aferrarse a lo conocido y resistirse al cambio.

Según Calle (2008) en la tesis “Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión Institucional de los directores del nivel Secundario” Región Callao, Perú sostiene que las instituciones educativas requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación. El estudio plantea que el liderazgo transformacional es el modelo que mejor orienta la visión institucional a través de una gestión autónoma y transformadora con participación colectiva de los actores del sistema educativo.

El liderazgo transformacional y las funciones del director están relacionadas positivamente, garantizando una gestión transformadora, a través de una cultura de comunicación.

El trabajo anterior se relaciona con la presente investigación al resaltar la importancia del liderazgo transformacional como modelo de liderazgo más eficaz en la gestión institucional educativa, por cuanto la calidad de las

escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo. A más liderazgo transformacional mayor eficacia de gestión.

Según Quispe (2008) en su tesis intitulada “Influencia del Liderazgo del Director en la Administración de Instituciones Educativas Secundarias de Ayaviri - 2008” presentada a la Universidad Nacional del Altiplano concluye que los directores con buen liderazgo tienen una buena administración, y en cambio los directores con poco liderazgo tienen problemas para encaminar a la institución educativa.

Calero, M. (1998), considera que es importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

Calero considera que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar, puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. El liderazgo es una nueva filosofía de dirección, para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de una misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo, al dinamizar la

comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

## 2.2. SUSTENTO TEÓRICO

### 2.2.1 Líder

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

Desde el punto de vista de Ander-Egg y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo.

Además, su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

En el sentido más amplio, líder, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder. En sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en mérito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.

### **Características del líder:**

Entendemos el líder por las siguientes características:

- 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.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos y universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- 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.
- 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 características del líder, están relacionadas con la definición de carisma.

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.

Collao (1997, 114), señala que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar.

Gallegos (2004, 114), menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.

### **2.2.2 Definición de Liderazgo**

Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo se llama liderazgo.

Hellriegel (2005, 418), manifiesta que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Sin embargo, Ander-Egg (1997, 110), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y

seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; se desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

Pero se dice también que el liderazgo es en función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo". En la relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.

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

Para Chiavenato (2002, 512), el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida

en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos. Guibovich (2006, 185), citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros,

líderes y seguidores”. Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

Chiavenato (2002, 315), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Guibovich (2006, 186), citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización. Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa,

fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Para Cueva (2006) el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder. También, afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Pratt (2004,173) manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.

Certo (2000, 126), citando a Elise Goldman, señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente. El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente se está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy importante y es el papel central de liderazgo.

Koontz y Weihrich (2001, 328), afirman que el liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo.

La pasión es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.

Para Koontz y Weihrich, también, el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

La primera es substancial porque se logra trabajar con mucha intensidad y alegría en la búsqueda de los objetivos. La segunda es igualmente trascendental porque a través de la confianza se van sintiendo capaz de realizar una acción. En general la acción del líder le corresponde estimular y desarrollar la mayor capacidad de confianza y demostrar una considerada actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.

Martí (2003, 281), comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en

uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.

Collao (1997, 114), señala que el liderazgo se reconoce por tener aptitudes, atributos, personalidad por ello menciona, que depende de la calidad de líder, que corresponda. Logra motivar a la personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos. Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.

Robbins (1999, 347), manifiesta que el liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización.

Valdivia (2003,10), señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las

tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo. Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas propuestas y esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

Farre y Lasheras (2002, 125), mencionan que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.

Garza (2000, 103), comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.

Gardner (1998) llama "su historia", es decir, los valores, principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente. Su forma de vida debe relacionarse con la

historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.

Fernández y Álvarez (2002, 237), citando a Peter F. Drucker, señalan que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

- El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.
- El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.
- La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.
- Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse con lo que
- El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

### 2.2.3 Dimensiones de los Estilos de Liderazgo

Se considera al estilo de liderazgo como una de las variables para lograr la excelencia, por el cual el estilo que prevalece en el equipo directivo es útil para la organización de calidad.

Munch (2002, 228), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que Certo (2000, 336), comenta que el líder le concierne ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan

variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto. De hecho, un estilo de liderazgo exitoso para los gerentes en una situación puede ser ineficaz en otras. En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución.

Lussier (2002, 67), afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.

Araque y Rivera (2005, 201), señala que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente uno de otros por varios factores en especial por la

personalidad de cada líder, lo cual lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.

Chiavenato (2002, 318), citando a Likert, distingue dos estilos básicos de liderazgo:

#### **Liderazgo centrado en la tarea**

Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados. Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

#### **Liderazgo centrado en las personas**

Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de

liderazgo que hace más énfasis en las personas que en trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen, provoca actitudes despreocupados hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramientos en temas laborales. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción.

Zárate (2011) en su trabajo de investigación de grado de Magister, ha tomado en cuenta la clasificación de estilos de liderazgo más clásica proviene de los estudios de Lewin y colaboradores es por eso que en este trabajo de investigación se va considerar la clasificación clásica (Lewin y Lippit, 1938; Lewin, Lippit y White, 1939). Estos autores distinguen entre:

**Estilo de Liderazgo Anárquico o Liberal.-** Llamado también liderazgo Laissez-Faire. Esta caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder anárquico que

no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Por lo tanto es totalmente opuesto al autocrático donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada.

Se trata de un liderazgo pasivo en el que el líder no participa en las actividades sino que “deja hacer”, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones. Con este tipo de liderazgo no se dan indicaciones u orientaciones a los miembros. No existe una coordinación y hay falta de objetivos, de planificación y de organización, resultando prácticamente imposible mantener una dirección común. Se basa más en el individualismo, en acciones e iniciativas más individuales y espontáneas. Finalmente nadie decide, la apatía y el desinterés suelen aparecer y, por tanto, el grupo termina por desintegrarse.

**Estilo de Liderazgo Autocrático o Autoritario.-** Es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; se aplica en el presente estudio al considerar si el director es un líder autoritario que toma decisiones en nombre del grupo; es decir, no permite la participación de los demás. Aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder

se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

**Estilo de Liderazgo Democrático.-** Este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director con relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad útil para la efectiva marcha del grupo y la resolución de problemas. También si alcanza y logra las metas, con motivación, compromiso y el respeto de los demás miembros de la organización escolar.

El estilo democrático o participativo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Collao (1997) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen

las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

#### **2.2.4 Organización Institucional del CEBA**

El Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) como institución de educación básica tiene dos formas de organización institucional: la organización interna y organización externa.

La organización interna es el ordenamiento de los procesos educativos EBA en dos grandes espacios: el Centro Referencial y los Periféricos ubicados en el ámbito institucional del Centro de Educación Alternativa (CEBA).

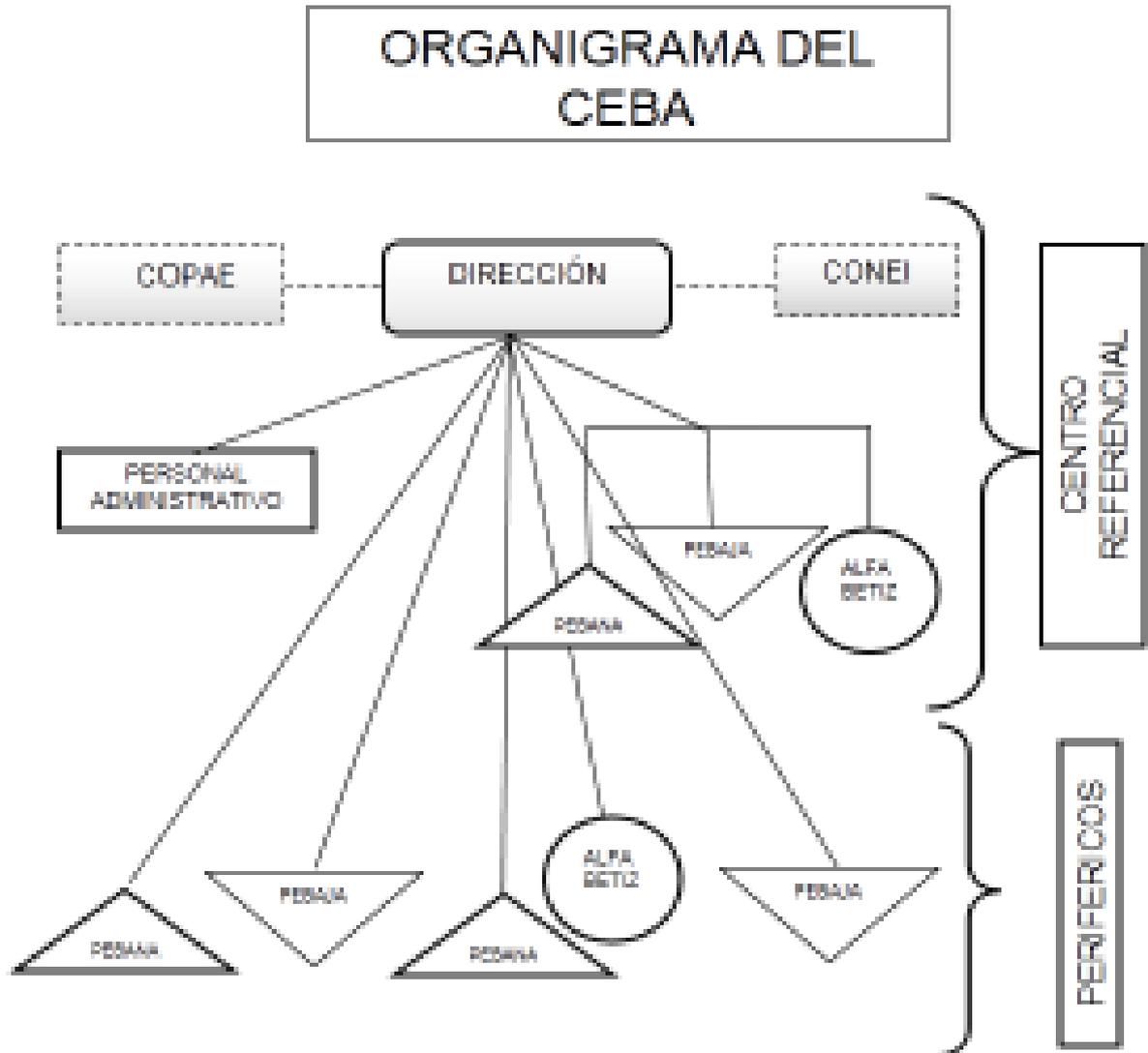


Figura 1. Organigrama del CEBA.

**a.- Organización Interna del CEBA**

En una situación ideal, el CEBA ofrece la mayoría de los servicios de la Educación Básica Alternativa tanto de la forma de atención: Presencial y Semipresencial. Cuenta con órganos de dirección, ejecución apoyo y asesoramiento.

Además, se observan dos espacios en la jurisdicción del CEBA. Un espacio es el Centro Referencial y el otro, los Periféricos.

Los actores educativos se hallan distribuidos en todos los servicios tanto en el Centro Referencial como en los Periféricos. Todos pertenecen al mismo CEBA. La variante itinerante se ha diseñado para las zonas más alejadas rurales o selváticas. Finalmente, en cada uno de ellos se puede organizar los diversos programas y ciclos de la EBA.

### **Relación Entre El Centro Referencial Y los Periféricos**

El Centro Referencial funciona como sede administrativa del CEBA, su ubicación le da primicia institucional, aquí tienen su espacio los órganos de participación como el CONEI, COPAE y el Consejo Académico, así como la Dirección. Desde el Centro Referencial el director realiza acciones de seguimiento educativo. Todos ellos, independientemente de turnos, horarios, jornadas semanales, o calendarización.

La jurisdicción del CEBA está integrada por el Centro Referencial y los Periféricos, producto de la demanda y condiciones reales de disponer plazas docentes y facilidades en la infraestructura.

### **Agrupamiento de los estudiantes**

De acuerdo a las normas la EBA se organiza en programas. Los estudiantes de 09 a 18 años en el PEBANA y más de 18 años en el PEBAJA. Este es un primer agrupamiento.

Un segundo agrupamiento se realiza desde la evaluación diagnóstica. Y se ubica a los estudiantes en los ciclos correspondientes de acuerdo al logro de competencias previstas en el DCBN, primeramente, por ciclos, y luego por grupos de aprendizajes que conforman grados

referenciales. Este segundo agrupamiento, además, se sustenta en la calidad de la propuesta pedagógica que se construye desde competencias de ciclo.

### **Agrupamiento de docentes**

Los docentes se agrupan por servicio en la EBA, asociados a los programas EBA, de preferencia en un solo ciclo y programa. Generalmente atienden un programa sea PEBANA/PEBAJA, Ciclos, Inicial, Intermedio y Avanzado, los docentes se agrupan por horas en las áreas curriculares, teniendo en consideración dos Campos del Conocimiento: Ciencias y Humanidades, si el servicio es semipresencial.

Por tanto, el agrupamiento de docentes está condicionado a la demanda de los estudiantes.

### **Ordenamiento de los recursos funcionales**

Por recursos funcionales se entiende los medios necesarios para que el CEBA funcione y desarrolle actividades tendientes a la mejor formación de los estudiantes. Entre los principales tenemos: el tiempo, presupuesto y normas.

**a.- El tiempo**, es flexible en cuanto a jornada, horarios, turnos, calendarización, ciclos, grado referencial, grupos de aprendizaje. La jornada educativa del estudiante EBA está normada de acuerdo a la forma de atención en un número de horas semanales no menor a 25 horas cuando se trata de la forma presencial, constituidos desde

las necesidades de los estudiantes, utilizando criterios pedagógicos. Normalmente se realiza en cinco días. Además hay cinco horas alternas de libre disponibilidad. Los turnos son diurnos, vespertinos y nocturnos, que se pueden extender en la semana incluyendo los sábados y domingos.

La calendarización es todo el año, donde cada período promocional en la EBA es aproximadamente de 8 meses y medio (950 horas), considerando un descanso de un mes entre un período y otro (en la medida que los sistemas administrativos vayan comprendiendo este rasgo de la EBA, la calendarización en la modalidad irá tomando su propia identidad). Y las formas de atención son: Presencial, semipresencial y a distancia.

**b.- El presupuesto**, como recurso funcional permite situar al CEBA en la unidad de costeo para el presupuesto de la unidad ejecutora. Ahora es parte de la autonomía que la normatividad le reconoce y por ello, es necesario que el personal directivo maneje la normatividad y los conceptos de presupuesto de funcionamiento.

**c.- Las normas** de la EBA tienen su eje en la Ley N° 28044 Ley General de Educación, el D.S. N° 011-2012-ED Reglamento de la Ley General de Educación, la R.M. N° 542-2005-ED Plan de conversión de EDA a EBA y, la R.M. N° 0622-2013-ED Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2014 en la Educación Básica.

#### **b.- Organización Externa del CEBA**

Todos los elementos fuera del Centro referencial y los Periféricos en

el espacio institucional se consideran como “organización externa” del CEBA. De acuerdo a la normativa, las instancias de gestión son:

- Institución Educativa.
- Unidad de Gestión Educativa Local.
- Dirección Regional de Educación.
- Ministerio de Educación.

Todas esas instancias conforman el Sector Educación y en las instancias de gestión descentralizadas se toman decisiones estructurales y se disponen las actividades que desarrollan dentro de sus entidades. Empero, además tenemos los otros sectores del Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

Como podemos observar el CEBA, tiene dos espacios: el sectorial y el extrasectorial. En el sectorial, se encuentra el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación y la UGEL, con relaciones de dependencia. En cambio, con las entidades extrasectoriales, las relaciones son de coordinación.

La ventaja para el CEBA con las entidades extrasectoriales radica en la complementariedad que puede captar de ellas, por ello, deben ser consideradas como aliados naturales en beneficio de los estudiantes.

Toda la organización educativa se asienta en los principios de descentralización, participación, simplicidad y flexibilidad; que conlleva a su autonomía, entendida como las mayores libertades para la gestión.

### **Las relaciones del CEBA con la UGEL/DRE.**

El sistema de relaciones que enlaza los CEBA con respecto a las instancias de gestión más cercana, resulta compleja y muchas veces contradictoria. Así, las funciones que las normas le reconocen a las UGEL con respecto al CEBA son mayormente institucionales-administrativas; las UGEL son competentes para formular planes y proyectos, asesorar la administración de las instituciones educativas, asesorar la administración de las instituciones educativas. De igual modo, el manejo de personal y regular las actividades y servicios en el CEBA; funciones que pueden no ser bien comprendidas para la práctica la autonomía de la institución educativa.

De esas competencias, tres son plenamente pedagógicas, referidas a: desarrollar estrategia para alfabetización, identificar necesidades de capacitación y apoyar la diversificación curricular.

De todo lo anterior, las relaciones del CEBA con la UGEL son fundamentalmente administrativo - institucionales.

### **2.3 Definición de Términos**

a) Gestión.- Es la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales definiendo las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica.

b) Liderazgo.- Es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado

hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

c) Líder.- Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros de manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

d) Liderazgo de Calidad.- El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las cualidades del líder de calidad que debe tener el director de una institución educativa como son: el facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, capacidad de escuchar, de gran emocionalidad.

e) Organización Administrativa.- Es una dimensión de la calidad de vida

laboral y tiene gran Influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.

En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnostico que identifique aquellas tareas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

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.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

- Existe desacuerdo con el liderazgo autoritario de los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno.
- No están de acuerdo ni en desacuerdo con el liderazgo liberal que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno.
- Están parcialmente de acuerdo con el liderazgo democrático que practican los directores en los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno.

- La organización institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno es buena.

### 2.5. Sistema de Variables

Variable Correlacional 1: Estilo de Liderazgo

Variable Correlacional 2: Organización Institucional.

#### Sistematización de la Variable de Estudio:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
V1: Estilo de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estilo anárquico o liberal</li> <li>-Estilo democrático.</li> <li>-Estilo autocrático o autoritario</li> </ul>	<p><b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación al desempeño docente</li> <li>- Reconocimiento del desempeño docente</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Promoción del trabajo en equipo</li> <li>- Capacitación ( ITEMS DEL 1 AL 12)</li> </ul> <p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética y eficacia en sus funciones</li> <li>- Imparcialidad en sanciones</li> <li>- Respeto al personal a su cargo</li> <li>- Capacidad directiva ( ITEMS DEL 17 AL 22)</li> </ul> <p><b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de recursos</li> <li>- Visión al futuro</li> <li>- Solución de conflictos</li> <li>- Comunicación horizontal</li> <li>- Clima institucional favorable</li> <li>- Aplicación del PEI</li> <li>- Cumplimiento de normas ( ITEMS DEL 23 AL 32)</li> </ul>	<p>1: Totalmente de acuerdo 2: Parcialmente de acuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: Parcialmente en desacuerdo 5: Totalmente en desacuerdo</p>
V2: Organización Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización Interna</li> <li>-Organización Externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Centro Referencial.</li> <li>➤ Los Periféricos</li> <li>➤ Relación entre el Centro Referencial y los Periféricos</li> <li>➤ Formas de Atención</li> <li>➤ Coordinación con la Unidad de Gestión Educativa Local.</li> <li>➤ Coordinación con la Dirección Regional de Educación.</li> <li>➤ Coordinación con el Ministerio de Educación.</li> </ul>	<p>1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Buena 4 = Excelente</p>

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

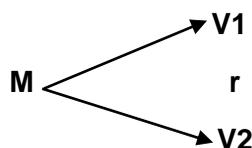
#### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación

La investigación es de tipo no experimental, el diseño de investigación que corresponde es el descriptivo correlacional, que según Sánchez y Reyes (2002, 87), señalan que esta es la forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento.

Para ello, se recogió datos respecto a cada variable para describirlos en función a sus dimensiones.

Se aplicó un modelo estadístico de correlación para hallar su coeficiente de correlación y tomar la decisión correspondiente a la hipótesis general.

El esquema que corresponde a la investigación es:



**Donde:**

V1 : Estilo de Liderazgo

V2 : Organización Institucional

R : Coeficiente de Correlación de Pearson.

M : Muestra de Estudio.

### 3.2 Población y Muestra

#### 3.2.1 Población

En el presente trabajo de investigación la población estuvo compuesto por 49 docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur la región Puno.

**Cuadro 1.** Personal Directivo y Docente de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno

CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA (CEBA)	DIRECTORES	DOCENTES	TOTAL
“Señor de los Milagros” - Ilave	01	10	11
“Telésforo Catacora” - Juli	01	12	13
“Tahuantinsuyo”- Desaguadero	01	08	09
“Municipal” - Yunguyo	01	08	09
71006 - Yunguyo	01	06	07
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>	<b>44</b>	<b>49</b>

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de los CEBAs 2014.

### 3.2.2 Muestra

En vista que la población es reducida, no se requiere establecer una muestra de estudio, en consecuencia se trabajó con toda la población en forma censal.

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas: Se utilizó la técnica de la encuesta y la técnica de observación.

Instrumentos: Se aplicó un cuestionario para la variable Estilo de liderazgo, cuyos informantes son los docentes de diferentes Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) de la zona sur de la región Puno y una guía de observación para la variable Organización Institucional cuyos informantes, serán los docentes de cada institución educativa considerada en la población de estudio, con la ayuda de los responsables de este trabajo de investigación.

### 3.4 Plan de Recolección de Datos

Sensibilización a los docentes, para ello se les explicó la forma en que serán aplicados los instrumentos de recolección de datos para fines de una investigación educativa.

Aplicación de las encuestas de Estilo de liderazgo del director y la Guía de observación de la Organización Institucional.

### 3.5 Plan de Tratamiento de Datos

Para el tratamiento de datos, se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados y se utilizó el paquete estadístico SPSS para realizar los cálculos de coeficiente de correlación de Pearson.

Para ello se elaboró una sábana de datos por cada institución educativa y procedió a almacenar en el paquete estadístico SPSS, v 20.

#### Diseño de Contrastación de Hipótesis

a) Se definió el coeficiente de correlación con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fyd y)}{\sqrt{[n(\sum fxdx^2) - (\sum fxdx)^2][n(\sum fyd y^2) - (\sum fyd y)^2]}}$$

b) Se definió los parámetros como una regla de decisión:

#### Escala de Valores de Correlación de Pearson

VALOR		INTERPRETACIÓN
DE:	r:	
	± 1.00	Correlación perfecta (positiva o negativa)
± 0.90	± 0.99	Correlación muy alta (positiva o negativa )
± 0.70	± 0.89	Correlación alta (positiva o negativa )
± 0.40	± 0.69	Correlación moderada (positiva o negativa )
± 0.20	± 0.39	Correlación baja (positiva o negativa )
± 0.01	± 0.19	Correlación muy baja (positiva o negativa )
± 0.00		Correlación nula (positiva o negativa )

### 3.6 Plan de Análisis e Interpretación de Datos

Para poder analizar e interpretar los datos, se formularon las siguientes hipótesis:

**Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El Estilo de Liderazgo, no tienen un alto grado de correlación con la Organización Institucional.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

**Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ):** El Estilo de Liderazgo, tiene un alto grado de correlación con la Organización Institucional.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

**Nivel de Significancia:**

Con el nivel de significancia de 0,01, bilateral, haciendo uso del diseño estadístico “r” de Pearson, con ayuda del paquete estadístico SPSS, v 20.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Generalidades

El reporte de los resultados de la investigación según el propósito de investigación fue 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. Para tal fin se da a conocer en primer lugar la variable Estilo de Liderazgo de los directores según sus dimensiones: Liderazgo Autoritario, Liderazgo Liberal y Liderazgo Democrático.

En un segundo plano se da a conocer los resultados de la segunda variable, Organización Institucional según sus dimensiones: Organización Interna y Organización Externa. Para luego realizar la correlación de las variables y comprobar sus hipótesis correspondientes según el diseño estadístico de la Correlación de Pearson, haciendo uso del programa SPSS v. 20 para llegar a las conclusiones.

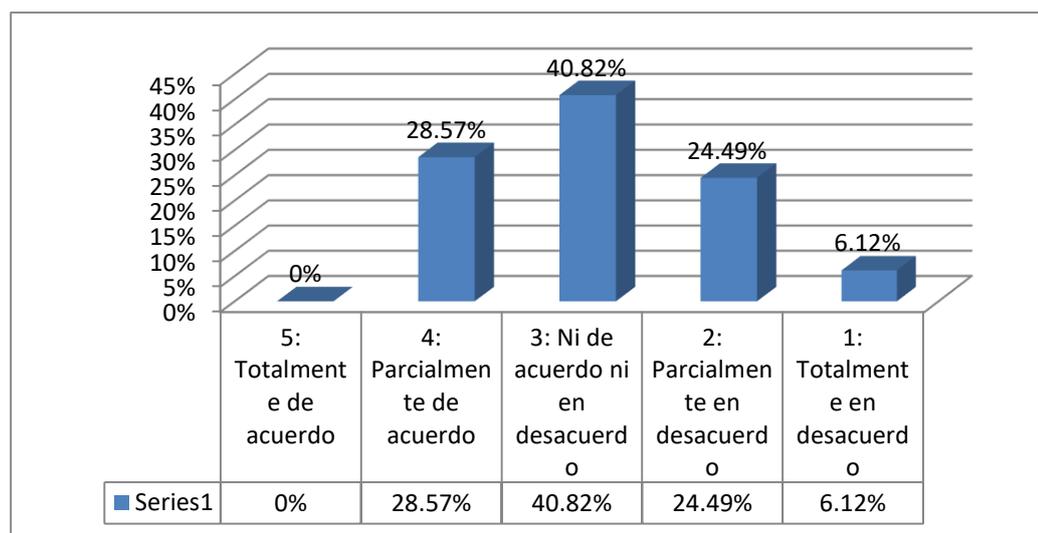
#### 4.2 Estilo de Liderazgo de los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno

A continuación, se presentan los resultados del liderazgo de los directores el que provienen del cuestionario que se realizó a cada uno de los docentes de la zona sur de la región Puno, los que se derivan de las tres dimensiones: liderazgo autoritario, liderazgo liberal y liderazgo democrático, los que se visualizan a continuación.

**Cuadro 2.** Estilo de Liderazgo de los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno

ESCALA	N° de Docentes	Porcentaje
5: Totalmente de acuerdo	00	0.0
4: Parcialmente de acuerdo	14	28.57
3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	40.82
2: Parcialmente en desacuerdo	12	24.49
1: Totalmente en desacuerdo	03	6.12
	49	100%

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.



**Figura 2.** Estilo de Liderazgo de los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.

Del cuadro y la figura se desprende el 40.82% que corresponde a 20 docentes se ubican en un estilo que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el liderazgo que poseen los docentes; por otro lado, el 28.57% que es igual a 14 docentes se ubican en un liderazgo parcial; por el contrario, el 24.49% que representa a 12 docentes se ubican en un liderazgo parcial; por último, el 6.12% en relación a 03 docentes se ubican en un estilo totalmente en desacuerdo o que no poseen un estilo definido.

En suma, los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona Sur la región Puno, no poseen un estilo definido ya que están ni de acuerdo ni en desacuerdo en dichos estilos. Considerando que un liderazgo es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo, considerando a Hellriegel (2005, 418), manifiesta que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos. Comparando con Ander-Egg (1997, 110), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación. El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; se desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las

organizaciones, si asumimos estas características, los docentes de las mencionadas instituciones no asumen un liderazgo apropiado para ejercer una dirección institucional como líder que se requiere para conducir en un entorno de gestión educativa.

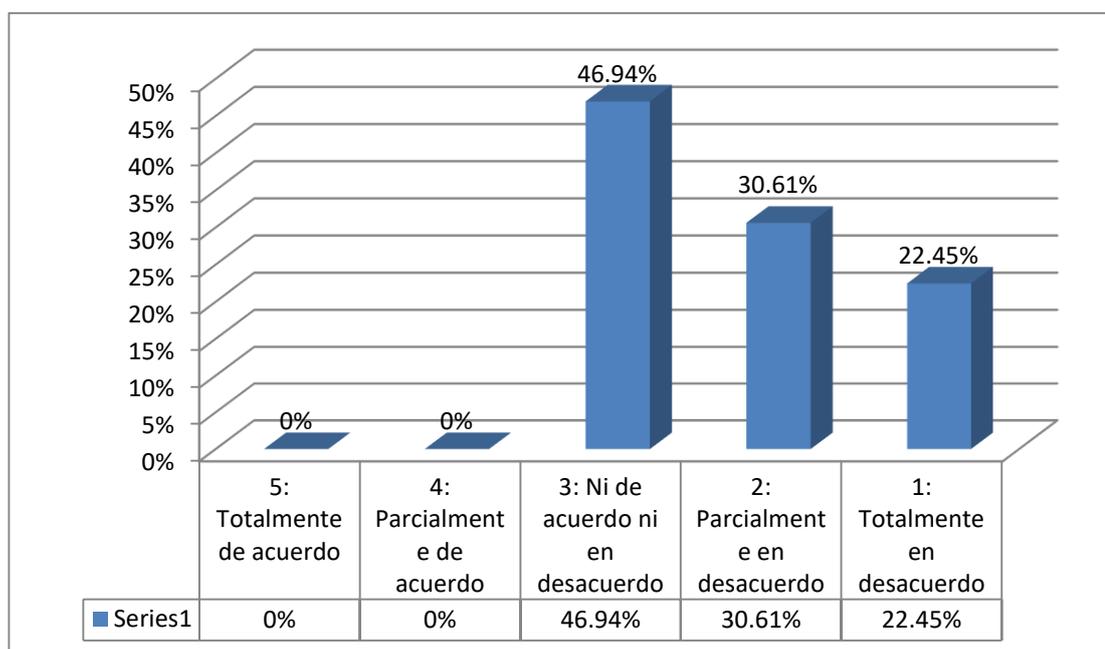
#### 4.2.1 Estilo de Liderazgo de los Directores según Dimensiones.

A continuación, se da a conocer los reportes de las dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo de los directores según sus tres dimensiones: liderazgo autoritario, liderazgo liberal y liderazgo democrático, que se observan en los cuadros que preceden:

**Cuadro 3.** Liderazgo Autoritario en los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

<b>ESCALA</b>	<b>N° de Docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
5: Totalmente de acuerdo	00	0.0
4: Parcialmente de acuerdo	00	0,0
3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46.94
2: Parcialmente en desacuerdo	15	30.61
1: Totalmente en desacuerdo	11	22.45
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.



**Figura 3.** Liderazgo Autoritario en los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.

Del cuadro y la figura se desprende el estilo autoritario; se observa que el 46.94%, que corresponde a 23 docentes, manifiestan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el liderazgo autoritario que poseen los directores; por otro lado, el 30.61%, que es igual a 15 docentes, están parcialmente en desacuerdo con el liderazgo autoritario y; por el contrario, el 22.45%, que representa a 11 docentes, están totalmente en desacuerdo con el liderazgo autoritario.

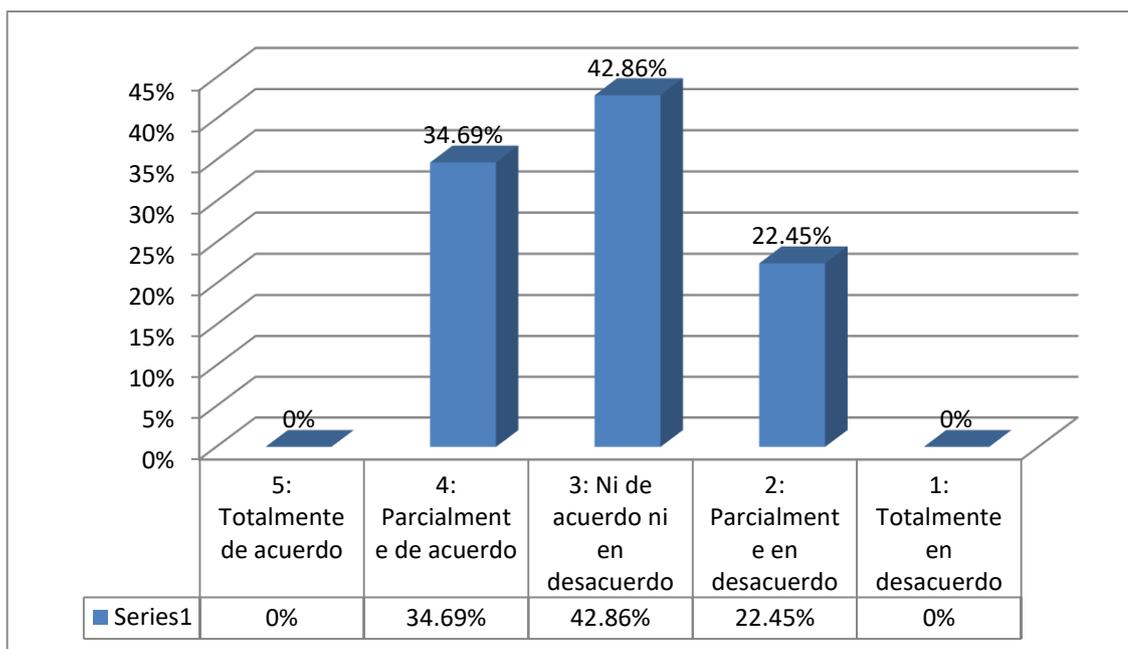
Por consiguiente, los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona Sur la región Puno, no señalan un estilo definido ya que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; considerando que el liderazgo autoritario, es cuando el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder autoritario que toma decisiones en nombre del grupo; es decir, no permite

la participación de los demás. Aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo. En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo (Zarate, 2011). Considerando los resultados de la presente investigación en su mayoría no existe un liderazgo autoritario.

**Cuadro 4.** Liderazgo Liberal en los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

<b>ESCALA</b>	<b>N° de Docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
5: Totalmente de acuerdo	00	0.0
4: Parcialmente de acuerdo	17	34.69
3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	42.86
2: Parcialmente en desacuerdo	11	22.45
1: Totalmente en desacuerdo	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.



**Figura 4.** Liderazgo Liberal en los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.

Del cuadro y la figura se desprende el estilo liberal; se observa que el 42.86%, equivalente a 21 docentes, no están de acuerdo ni en desacuerdo con el liderazgo liberal que poseen los directores; por otro lado, el 34.69% que es igual a 17 docentes, están parcialmente de acuerdo con el liderazgo liberal de los directores y; por el contrario, el 22.45% que representa a 11 docentes están parcialmente en desacuerdo con el liderazgo liberal.

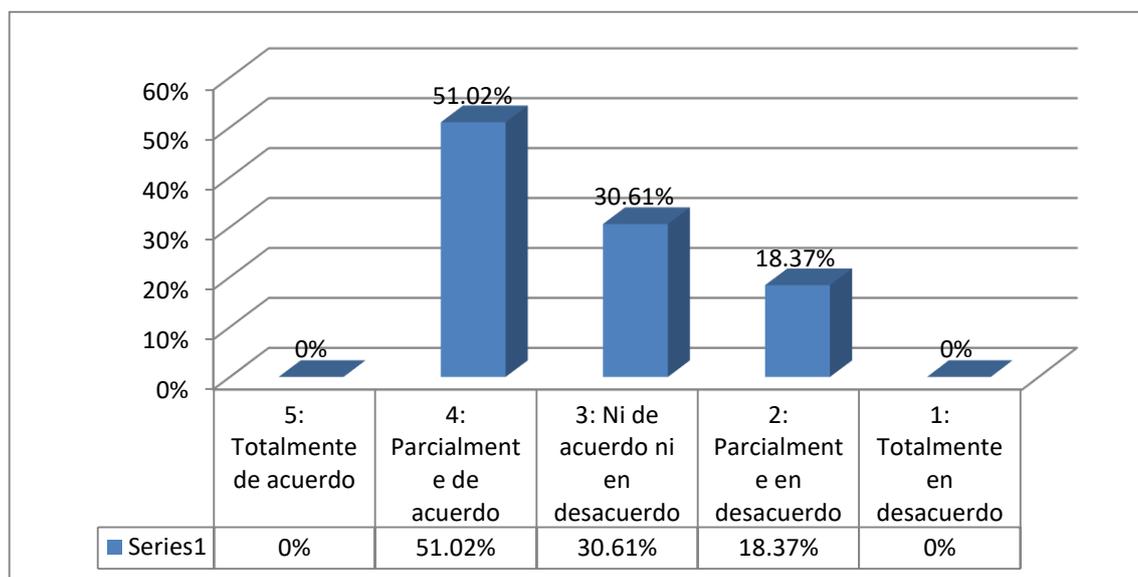
Por lo tanto, los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona Sur la región Puno, no manifiestan un estilo definido ya que no están de acuerdo ni en desacuerdo o están parcialmente de acuerdo con el liderazgo liberal, considerando que este estilo de liderazgo se aplica en nuestro estudio al considerar que el director es un líder liberal cuando no se preocupa por las consecuencias que pueda tener una gestión que no tiene definición precisa, por

lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Por lo tanto, es totalmente opuesto al liderazgo autocrático donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada.

**Cuadro 5.** Liderazgo Democrático en los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

ESCALA	N° de Docentes	Porcentaje
5: Totalmente de acuerdo	00	0.0
4: Parcialmente de acuerdo	25	51.02
3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	30.61
2: Parcialmente en desacuerdo	09	18.37
1: Totalmente en desacuerdo	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.



**Figura 5.** Liderazgo Democrático en los Directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

**Fuente:** Cuestionario a docentes respecto al Estilo de Liderazgo de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.

Del cuadro y la figura se desprende el estilo democrático; se observa que el 51.02%, corresponde a 25 docentes, están parcialmente de acuerdo con el

liderazgo democrático; por otro lado, el 30.61% que es igual a 15 docentes se ubican en un liderazgo democrático que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; por el contrario, el 18.37% que representa a 09 docentes están parcialmente en desacuerdo con el liderazgo democrático de los directores.

En suma, más del 50% de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona Sur la región Puno están parcialmente de acuerdo con el liderazgo democrático; considerando que otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director con relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad útil para la efectiva marcha del grupo y la resolución de problemas. También si alcanza y logra las metas, con motivación, compromiso y el respeto de los demás miembros de la organización escolar. Así mismo, consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

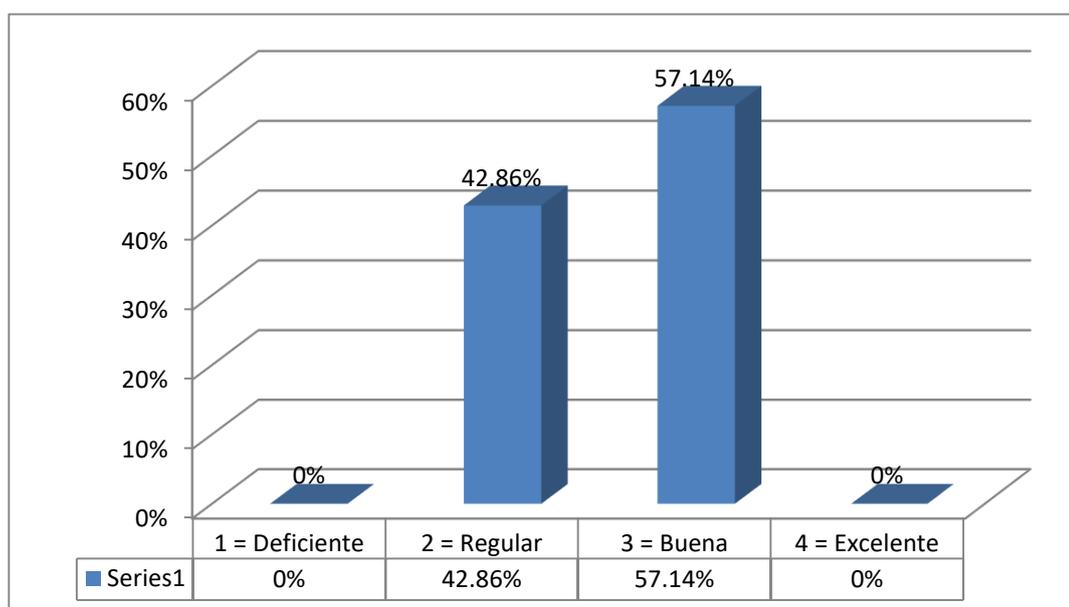
#### **4.3 La Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur - Puno**

El reporte de la variable Organización Institucional es fruto de la Guía de Observación que se realizó a los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Puno, lo que consta de dos dimensiones: Organización Interna y Organización Externa, que a continuación se presentan.

**Cuadro 6.** Organización Institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

ESCALA	N° de Docentes	Porcentaje
1 = Deficiente	00	0.0
2 = Regular	21	42.86
3 = Buena	28	57.14
4 = Excelente	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Guía de Observación a docentes respecto a la Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.



**Figura 6.** Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

**Fuente:** Guía de Observación a docentes respecto a la Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.

Del cuadro y la figura se desprende el 57.14% que corresponde a 28 docentes los que declaran que es buena la organización de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona Sur de la región de Puno. Asimismo, el

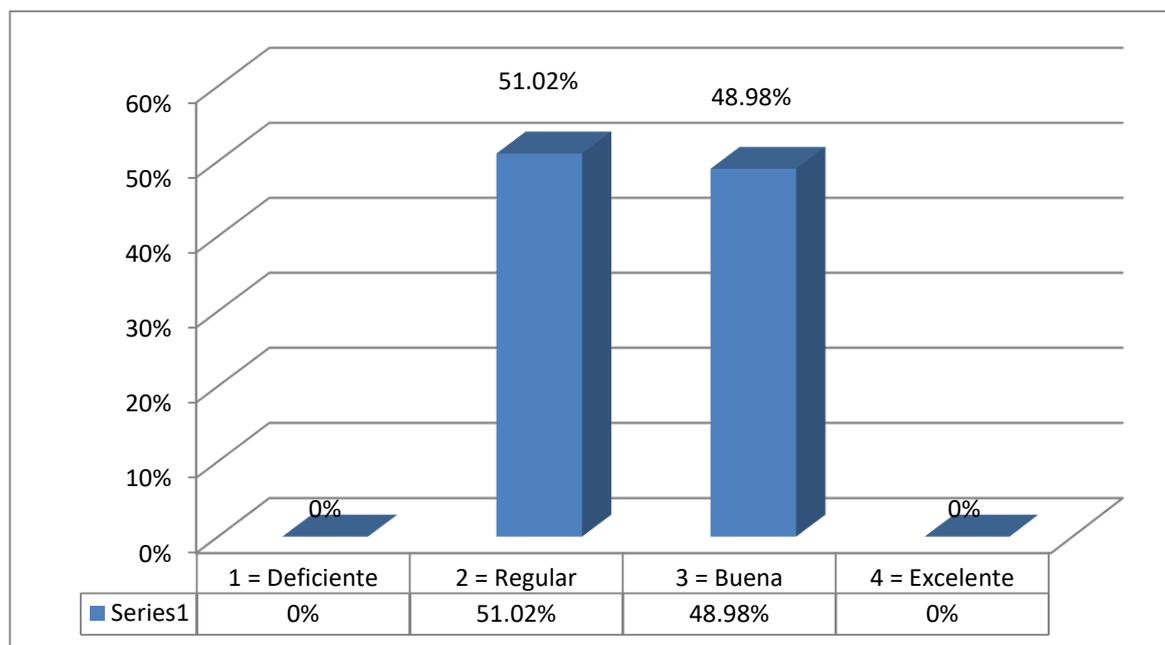
42.86% que representa a 21 docentes opinan a través del cuestionario que es regular la organización institucional.

Por lo tanto, más del 50% de los docentes declaran que es buena la organización de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno. Referidos a que se basa considerando la organización del Centro Referencial; la organización del Periférico; la relación entre el Centro Referencial y los Periféricos; los servicios educativos en las formas de atención presencial y los servicios educativos en las formas de atención semipresencial de su CEBA.

**Cuadro 7.** Organización Interna de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

ESCALA	N° de Docentes	Porcentaje
1 = Deficiente	00	0.0
2 = Regular	25	51.02
3 = Buena	24	48.98
4 = Excelente	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Guía de Observación a docentes respecto a la Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.



**Figura 7.** Organización Interna de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

**Fuente:** Guía de Observación a docentes respecto a la Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.

Del cuadro y la figura se desprende el 51.02% que corresponde a 25 docentes que declaran que es regular la organización interna de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona Sur de la región de Puno. Asimismo, el 48.98% que representa a 24 docentes opinan a través del cuestionario que es buena la organización interna institucional en los CEBAs.

En suma, más del 50% de los docentes declaran que es regular la organización interna de las instituciones CEBAs de la zona sur de la región Puno, considerando que la organización interna es el ordenamiento de los procesos educativos EBA en dos grandes espacios: el Centro Referencial y los Periféricos ubicados en el ámbito institucional del Centro de Educación Alternativa (CEBA). En una situación ideal, el CEBA ofrece la mayoría de los servicios de la Educación Básica Alternativa tanto de la forma de atención: Presencial y Semipresencial. Cuenta con órganos de dirección, ejecución

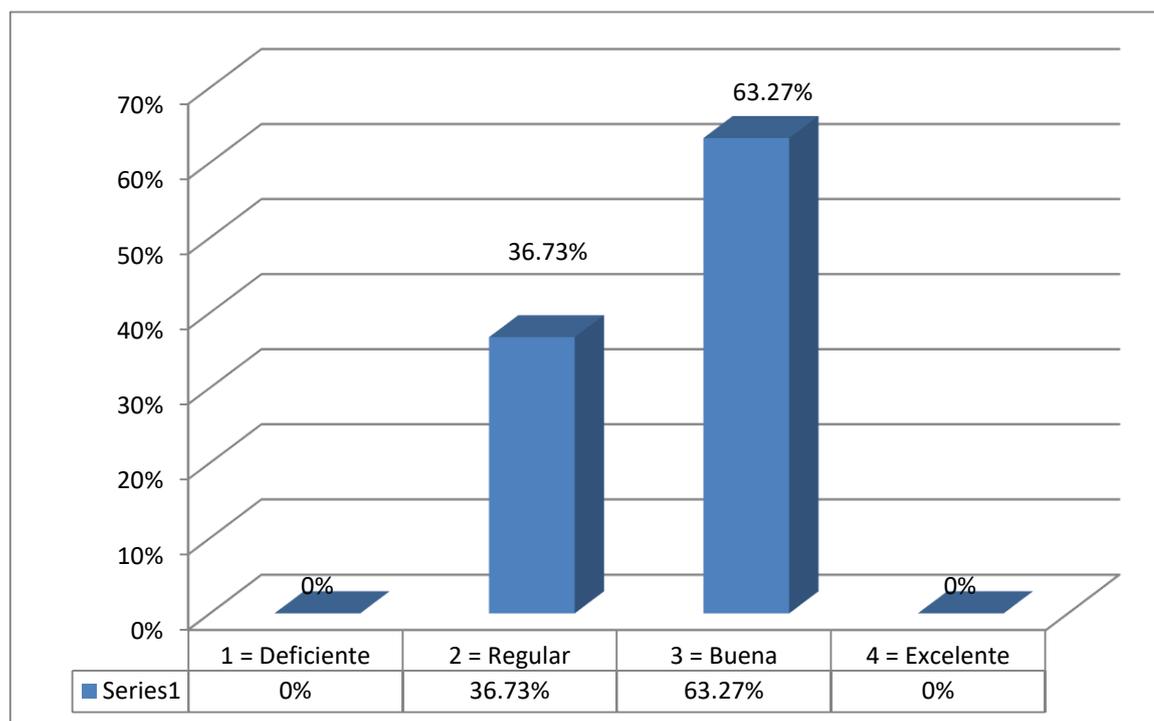
apoyo y asesoramiento. Además, se observan dos espacios en la jurisdicción del CEBA. Un espacio es el “centro referencial” y el otro, los “periféricos”. Los actores educativos se hallan distribuidos en todos los servicios tanto en el Centro Referencial como en los Periféricos. Todos pertenecen al mismo CEBA. La variante itinerante se ha diseñado para las zonas más alejadas rurales o selváticas.

Finalmente, en cada uno de ellos se puede organizar los diversos programas y ciclos de la EBA.

**Cuadro 8.** Organización Externa De Los Centros De Educación Básica Alternativa De La Zona Sur De La Región Puno.

ESCALA	N° de Docentes	Porcentaje
1 = Deficiente	00	0.0
2 = Regular	18	36.73
3 = Buena	31	63.27
4 = Excelente	00	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Guía de Observación a docentes respecto a la Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.



**Figura 8.** Organización Externa en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.

**Fuente:** Guía de Observación a docentes respecto a la Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur la región Puno.

Del cuadro y la figura se desprende el 63.27% que corresponde a 31 docentes los que declaran que es regular la organización externa de las Instituciones de Educación Básica Alternativa de la zona Sur de la región de Puno; así mismo, el 63.27% que representa a 31 docentes los que opinan a través del cuestionario que es buena la organización externa institucional en los Centro de Educación Básica Alternativa.

En suma, más del 50% de los docentes declaran que es buena la organización externa de las instituciones de los CEBA de la zona sur de la región Puno. Considerando todos los elementos fuera del Centro referencial y los Periféricos en el espacio institucional se consideran como “organización externa” del CEBA. De acuerdo a la normativa, las instancias de gestión son:

Institución Educativa, Unidad de Gestión Educativa Local, Dirección Regional de Educación y Ministerio de Educación. Todas esas instancias conforman el Sector Educación; en las instancias de gestión descentralizadas se toman decisiones estructurales y disponen las actividades que desarrollan dentro de sus entidades. Empero, además tenemos los otros sectores del Estado y las organizaciones de la sociedad civil. Como podemos observar el CEBA, tiene dos espacios: el sectorial y el extrasectorial. En el sectorial se encuentra el Ministerio de Educación y el Gobierno Regional, la DRE y la UGEL, con relaciones de dependencia. En cambio, con las entidades extrasectoriales, las relaciones son de coordinación. La ventaja para el CEBA con las entidades extrasectoriales radica en la complementariedad que puede captar de ellas, por ello, deben ser consideradas como aliados naturales en beneficio de los estudiantes.

#### **4.4. Correlación de las Variables de Estudio: Estilo de Liderazgo y Organización Institucional en los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la Región Puno.**

La correlación se realiza sobre la base de resultados logrados en el cuadro 01 para la variable Estilo de Liderazgo y el cuadro 9 para la variable Organización Institucional. Para tal fin haremos uso del estadístico de Prueba la “r” de Pearson, con ayuda del paquete estadístico SPSS v. 20 que están considerando dichos resultados logrados en las encuestas.



**Cuadro 9.** Correlación de las Variables de Estudio: Estilo de Liderazgo y Organización Institucional

Correlación de variables		ESTILO DE LIDERAZGO	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
ESTILO DE LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,766**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	,766**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

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

La correlación que existe entre la variable Estilo de Liderazgo de los directores en relación a la Organización Institucional es de 0,766 que corresponde a una correlación positiva alta, la correlación es significativa al nivel de 0.01, aplicando el método estadístico de prueba de correlación Pearson del SPSS v. 20. Efectuando la ponderación de dicho resultado será:

$$r = 0.766$$

$$r^2 = 0.766^2$$

$$r^2 = 58.67\%$$

Ello implica que el 58.67% de variación de los casos de Estilo de Liderazgo es atribuido a la presencia de la Organización Institucional, sin que ello signifique una relación de causa – efecto entre dichas variables.

**4.5. Prueba de Hipótesis**

Se presenta la prueba de hipótesis haciendo uso de los resultados logrados de la correlación de las variables antes observado, para ello la primera

hipótesis es la propuesta alternativa en el estudio, la segunda es la hipótesis nula.

**H<sub>a</sub>** : 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.

**H<sub>o</sub>** : No 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.

Como se mencionó para probar la hipótesis se hará uso de los resultados de la correlación existente en la tabla anterior y decimos; la correlación que existe entre el Estilo de Liderazgo de los directores con la variable Organización Institucional se logra 0,766 que interpretando es una correlación según escala de correlación, se logra una correlación positiva alta, con una significancia de 0,01, es decir, 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.

## CONCLUSIONES

PRIMERA.- 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.

SEGUNDA.- Existe desacuerdo con el liderazgo autoritario en los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno; se observa el 46.94% que corresponde a 23 docentes lo que se ubican en un estilo que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el liderazgo autoritario que poseen los directores; por otro lado, el 30.61% que es igual a 15 docentes se ubican en un liderazgo autoritario que están parcialmente en desacuerdo; por el contrario, el 22.45% que representa a 11 docentes se ubican en un liderazgo autoritario totalmente en desacuerdo. Existiendo bajo liderazgo autoritario.

TERCERA.- Con el liderazgo liberal que practican los directores de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno no están de

acuerdo ni en desacuerdo; se observa el 42.86% que corresponde a 21 docentes lo que se ubican en un estilo que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el liderazgo liberal que poseen los docentes; por otro lado, el 34.69% que es igual a 17 docentes se ubican en un liderazgo liberal que están parcialmente de acuerdo; por el contrario, el 22.45% que representa a 11 docentes se ubican en un liderazgo liberal totalmente en desacuerdo.

CUARTA.- Existe alto nivel de liderazgo democrático que practican los directores de los Centros de Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno; se observa el 51.02% que corresponde a 25 docentes lo que se ubican en un liderazgo democrático los que están parcialmente de acuerdo con este estilo; por otro lado, el 30.61% que es igual a 15 docentes se ubican en un liderazgo democrático que están ni de acuerdo ni en desacuerdo; por el contrario, el 18.37% que representa a 09 docentes que se ubican en un liderazgo democrático considerado parcialmente en desacuerdo.

QUINTA.- La Organización Institucional de los Centros de Educación Básica Alternativa de la zona sur de la región Puno es buena; se desprende el 57.14% que corresponde a 28 docentes los que declaran que es buena la Organización de las instituciones de Educación Básica Alternativa de la zona Sur de la región de Puno; así mismo, el 57.14% que representa a 21 docentes los que opinan a través del cuestionario que es regular la organización institucional.

## RECOMENDACIONES

PRIMERA.- Los directores deben de fortalecer los Estilos de Liderazgo democrático contribuyendo hacia la buena conducción responsable de los Centros de Educación Básica Alternativa de la Zona Sur de la región Puno.

SEGUNDA.- Los docentes de educación básica alternativa de la zona sur de la región Puno deben de coadyuvar con su mejor desempeño docente hacia una eficaz organización institucional de los CEBAs en su nivel interno y con buena proyección en el nivel externo, estableciendo importantes alianzas estratégicas para una educación de calidad de sus estudiantes.

TERCERA.- Las UGELs de El Collao, Chucuito-Juli y Yunguyo, la Dirección Regional de Educación de Puno y el Ministerio de Educación deben prestar mayor atención a la modalidad de educación básica alternativa fortaleciendo las capacidades de los directores y docentes contribuyendo a optimizar el liderazgo y organización de los CEBAs de la zona sur de la región Puno, a través de capacitaciones, talleres, eventos culturales, deportivos, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, A. (2001). *La Excelencia Gerencial en Educación*. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (B. Publica de Lima). C 371.1 E.
- Almeyda, F. (2006). *Manual Teórico Práctico de Gerencia Estratégica Educativa*. Lima, Perú: Edit. Abedul.
- Almeyda, O. (2006). *Cultura y gestión pedagógica*. Lima: Mirbet.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Primera edición. Lima, Perú: Universidad Alas Peruanas. UDEGRAF S.A.
- Ander-Egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57
- Araque, J. y Rivera, N. (2005). *Psicología Organizacional e Industrial*. Bogotá, Colombia: ECOE. Pág. 201 (B. Publica de Lima) 158.7 A66.
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Lima: Edit. Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).
- Calero, M. (1998). *Hacia la Excelencia de la Educación*. Lima: Edit. San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23.
- Certo, S. (2000). *Administración Moderna*. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración*. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548.

- Collao, O. (1997). *Administración y Gestión Educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.
- Conde, F. (2000). *Diccionario de Psicopedagogía*. Madrid, España: Edit. Nuevo Milenio.
- Cueva A. (2006). *Diccionario de Pedagogía*. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006.
- Delgado, K. (2002). *Educación Participativa*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Delgado, M. (1994). *El Liderazgo Educativo en los centros docentes*. Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Fernández, J. Y Álvarez, M. (2002). *La Dirección Escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38.
- Gaibor G. y Borja, J. (2007). *El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la Escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar para el periodo 2006- 2007* Maestranter: Universidad Estatal de Bolívar Departamento General de Postgrado.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*. Lima, Perú: Editorial San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
- Gardner, H.; Laskin, E. (2005). *Mentes Líderes. Una Anatomía del Liderazgo*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea*. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103. (B. Publica de Lima) 658 G26 2001.

- Guibovich, L. (2006). *Antropología Liderazgo y Cultura Organizacional*. Lima, Perú: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México DF: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
- Koontz, H. Y Wehrich, H. (2001). *Elementos de Administración*. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328. (B. Publica de Lima) 658 K75 2002.
- López, I. (2005). Tesis: *Estilos de Liderazgo en Directores y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Profesores de Instituciones Educativa Secundarias de la Ciudad del Cusco en el año 2005*. UNSACC CUSCO.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99.
- Mansilla, J. (2007). Tesis de Doctorado: *"Influencia del Estilo Directivo, el Liderazgo Estratégico y la Gestión Eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución "Inmaculada Concepción"*. Lima: "UNMSM" Pág. 103. 376.541 M22 2007.
- Martí, I. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Educación*. Barcelona, España: CEAC. Pág. 281 (B. Publica de Lima) E370.3 D.
- Mendoza, I. (2005) *"Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional"* Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas Universidad Autónoma de Tlaxcala.

- Ministerio de Educación (2014). *Módulos de Capacitación para Directores y Docentes en EBA 2012, 2013 y 2014*. Lima, Perú: Ediciones MINEDU.
- Pratt, H. (2004). *Diccionario de Sociología*. México D.F: Fondo de Cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997.
- Rincón, J. (2005). Tesis de Maestría: “*Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005*”. Lima: “UNMSM”. Pág. 85 (B.C. de San Marcos) ED.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pág. 347 (B. Central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.
- Rodríguez, E. (2006). Tesis de Licenciatura: “*Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la “UNMSM”*”. Lima: “UNMSM”. Pág. 69. (BC de San Marcos). ENF 120.
- Rojas, G. (1997). *Psicología social y nuevo líder*. 1era edición. Santa Fe de Bogotá: Magisterio. Pág. 104 (B. Publica de Lima) 302 R78.
- Sánchez, C., Reyes, M. (2002). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. 1era. Edición. Lima: Edit. Universitaria URP.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y Gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.
- Vargas, E. (2013) Tesis: *El Liderazgo Directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa N° 510 27 de Quillabamba*. UNSACC CUSCO.

- Zarate, D. (2011). *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia*. Lima, Perú: UNMSM.



**ANEXOS**

## Anexo 1

### CUESTIONARIO

**PRESENTACION:**

Estimado docente el presente Cuestionario pretende recopilar información referente al **Estilo de liderazgo que presenta el Director en el Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA)** donde usted labora. Por ello, le ruego a usted responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario.

Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

Marque sólo una respuesta para cada ítem.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el Mejoramiento del desempeño docente.					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.					
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo					
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente					
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
16	La institución educativa tiene el PEI					
17	La institución educativa aplica el PEI.					
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.					

<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>						
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.					
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.					
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					
<b>ESTILO</b>						
	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)					
	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones					
	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario					
	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida					

## Anexo 2

### GUIA DE OBSERVACIÓN

#### PRESENTACION

Estimado docente la presente Guía de Observación pretende recopilar información referente a la **Organización Institucional de su Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA)** donde usted labora. Por ello, rogaría a usted responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas formuladas.

Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar en esta información.

Marque sólo una respuesta para cada ítem.

- 1 = Deficiente
- 2 = Regular
- 3 = Buena
- 4 = Excelente

Nº	ITEMS	1	2	3	4
<b>ORGANIZACIÓN INTERNA</b>					
1	¿Cómo es la organización del Centro Referencial del CEBA?				
2	¿Cómo están organizados los Periféricos en su CEBA?				
3	¿Cómo es la relación entre el Centro Referencial y los Periféricos en el CEBA?				
4	¿Cómo se viene ofreciendo los servicios educativos en las formas de atención presencial de su CEBA?				
5	¿Cómo se viene ofreciendo los servicios educativos en las formas de atención semipresencial de su CEBA?				
<b>ORGANIZACIÓN EXTERNA</b>					
6	¿Cuál es su opinión sobre las coordinaciones entre el CEBA y la UGEL?				
7	¿Cómo considera el apoyo que brinda la UGEL a su CEBA?				
8	¿Cuál es su opinión sobre las coordinaciones entre el CEBA y la DREP?				
9	¿Cómo considera el apoyo que brinda la DREP a su CEBA?				
10	¿Cuál es su opinión sobre las coordinaciones entre el CEBA y el Ministerio de Educación?				