

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



**ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA G.U.E. SAN JUAN
BOSCO DE SALCEDO Y J.C.M. APLICACIÓN UNA-PUNO, SEGÚN
LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS**

TESIS

PRESENTADA POR:

CELINA BETZANIA CHURA QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA, CON
MENCIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE LENGUA,
LITERATURA, PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA**

PROMOCIÓN: 2017-I

PUNO - PERÚ

2018

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

ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SECUNDARIA G.U.E. SAN JUAN BOSCO DE SALCEDO Y J.C.M.
APLICACIÓN UNA-PUNO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS

CELINA BETZANIA CHURA QUISPE

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
EDUCACIÓN SECUNDARIA, CON MENCIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE
LENGUA, LITERATURA PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA




APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE : 


Dr. Roberto Asencio Quenta Paniagua

PRIMER MIEMBRO : 

Dr. Francisco Charaja Cutipa

SEGUNDO MIEMBRO : 

Dra. Yolanda Lujano Ortega

DIRECTOR / ASESOR : 

Dr. Feliciano Padilla Chalco

Área: Gestión y Administración de la Educación.
Tema: Estilos de Liderazgo.

Fecha de sustentación: 17 / Set / 2018

DEDICATORIA

Mi eterna gratitud a mi madre Francisca a mi padre Isaac, porque en gran parte gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzada una meta en mi formación profesional, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo seguir hasta el final.

A mis hermanas Edith por su constante aliento y apoyo moral.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Celina Betzania Chura Quispe

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano, y en especial a la Escuela Profesional de Educación por haber contribuido en mi formación como profesional.

A los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, quienes impartieron sus conocimientos durante mi formación profesional.

Mi más sincero reconocimiento a mi director y asesor de tesis Roberto Asencio Quenta Y Feliciano Padilla Chalco, por su comprensión, orientación y apoyo constante para la concretización de la presente investigación.

A los docentes integrantes miembros del jurado, quienes contribuyeron con su comprensión y orientación en la culminación satisfactoria del presente trabajo.

Finalmente, expreso mi gratitud a todas las personas que de alguna manera han colaborado con ideas y consejos durante todo el transcurso de mi carrera y especialmente en el desarrollo de esta investigación.

Celina Betzania Chura Quispe

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2.1. Problema General:	15
1.2.2. Problemas Específicos:	15
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1. Hipótesis General	16
1.3.2. Hipótesis Específicas.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.5.1. Objetivo general	17
1.5.2. Objetivos específicos.....	17

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1.1. Internacionales	18
2.1.2. Nacionales.....	18
2.1.2. Regionales	19
2.2. MARCO TEÓRICO	20
2.2.1 Líder	20
2.2.2. Liderazgo.....	20
2.2.3. Estilos de liderazgo	23
2.2.4. Funciones y características del líder.....	29
2.2.5. Liderazgo en el sistema educativo.....	32
2.2.6. Liderazgo y administración	35
2.2.7. Liderazgo de la dirección.....	36
2.2.8. El buen camino del líder David Fischman	37
2.2.9 Evaluación y medición	40
2.4. MARCO CONCEPTUAL	40

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	42
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	42
3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.3.1. Técnica.....	42
3.3.2. Instrumento	42

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	43
3.4.1. Población.....	43
3.4.2. Muestra	44
3.5. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	44
3.5.1. Tipo de Investigación.....	44
3.5.2. Diseño de Investigación.....	44
3.6. DISEÑO ESTADÍSTICO	45
3.7. PROCEDIMIENTO.....	45
3.8. VARIABLES.....	46
3.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. RESULTADOS.....	47
4.2. El estilo de liderazgo autocrático.....	47
4.3. El estilo de liderazgo democrático.....	49
4.4. Estilo de liderazgo liberal	51
4.5. El estilo de liderazgo que prevalece en las instituciones	53
4.2. DISCUSIÓN.....	54
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Confiabilidad de la estructura interna del instrumento.....	43
Tabla 2. Población de directivos, docentes y administrativos	44
Tabla 3. Estilo de liderazgo autocrático según la percepción de los docentes y administrativos.	47
Tabla 4. Estilo de liderazgo demogratico según la percepción de los docentes y administrativos.	49
Tabla 5. Estilo de liderazgo liberal según la percepción de los docentes y administrativos.....	51
Tabla 6. El estilo de liderazgo que prevalece en las instituciones.	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estilos de liderazgo y sus diferencias.....	23
Figura 2. Estilo Autocrático en la I.E.S “José Carlos Mariátegui” Aplicación Una – Puno	48
Figura 3. Estilo Autocrático en la I.E.S. “San Junan Bosco” de salcedo.	48
Figura 4. Estilo Democrático en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui Aplicación” UNA – Puno	50
Figura 5. Estilo Democrático en la I.E.S. “San Juan Bosco” de salcedo.	50
Figura 6 Estilo Liberal en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui “Aplicación UNA – Puno .	52
Figura 7 Estilo Liberal en la I.E.S “San Juan Bosco” de Salcedo.....	52

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

I.E.S.	: Institución Educativa Secundaria.
G.U.E.	: Gran Unidad Escolar.
S.J.B.	: San Juan Bosco.
A.J.C.M.	: Aplicación José Carlos Mariátegui.
UNA	: Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar el estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. “San Juan Bosco” de Salcedo Y “J. C. M” Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017. El tipo de investigación fue de tipo Básico, diseño no experimental transeccional descriptiva. La población de estudio estuvo constituida por 40 participantes (docentes, directivos y administrativos). Para la recolección de datos, la técnica utilizada fue la escala cuyo instrumento fue el Test de Liderazgo de Kurt Lewin que consta de 33 ítems correspondientes a los tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal. Finalmente, se llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo democrático prevalece en las instituciones “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo según la percepción de los docentes y administrativos en un 83,3% y 93,8%, respectivamente. El estilo autocrático En la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno. Según la percepción de sus administrativos y docentes se presenta en porcentaje de 0.0 % y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo, se presenta en un 12.5%. El estilo liberal En la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno. Según la percepción de sus administrativos y docentes se presenta en porcentaje de 33.3 % y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo, se presenta en un 62%.

Palabras claves: Autocrático, Democrático, Estilo, Liderazgo

ABSTRACT

The educational institutions need a leadership style for the conduction of the organization and to reach standards of educational quality, whose objective is to determine the style of leadership that prevails in the authorities in the Educational Institution Secondary Institution Great School Unit "San Juan Bosco" Salcedo and of the Institution "José Carlos Mariátegui" Application "UNA-PUNO of the city of Puno according to the perception of the teachers and administrators in the 2017 school year. The methodology is descriptive in which the prevailing leadership style was determined in the authorities according to the perception of the teachers and administrators. Arriving at the following results, in the Secondary Educational Institution Great School Unit "San Juan Bosco" Salcedo to which we will name I2 and the Secondary Educational Institution "José Carlos Mariátegui" Application "UNA-PUNO to which we will denominate I1, has obtained the following results, for I1, 100.0% disagree with the autocratic leadership style, for I2 only 12.5% agree and 87.5% disagree, for the democratic leadership style the I1 argue that the 83.3% agree and 16.7% disagree, for I2 they mention that 93.8% agree and 6.3% disagree, for the liberal leadership style in I1 on 33, 3% agree and 66.7% disagree, for I2 62.5% indicate agreement and 37.5% disagree, it is concluded that the style of democratic leadership is adapted to educational entities according to the investigation.

Keywords: Autocratic, Democratic, Style, Leadership

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La investigación se titula ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA G.U.E. SAN JUAN BOSCO DE SALCEDO Y J.C.M. APLICACIÓN UNA-PUNO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS. Tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. “San Juan Bosco” de Salcedo Y “J. C. M” Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017. Corresponde al diseño descriptivo simple y como instrumento de recolección de datos se aplicó el Test de Liderazgo dirigido a 40 participantes.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos:

El primer capítulo trata sobre el planteamiento y formulación del problema, hipótesis, justificación y objetivos de la investigación.

El segundo capítulo se refiere a la revisión de literatura, en el que se presenta los antecedentes de la investigación, marco teórico y marco conceptual.

El tercer capítulo se refiere a los materiales y métodos. Aquí se señala la ubicación geográfica, periodo de duración, técnica e instrumento de recolección de datos, población y muestra del estudio, tipo y diseño de investigación, diseño estadístico, procedimiento, variables y análisis de resultados.

El cuarto capítulo aborda sobre los resultados y discusión de la investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y los anexos.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación en el Perú viene atravesando una reforma, debido a que existe el avance de la ciencia y la tecnología, esta exigencia de la población es debido a que busca un nivel de aprendizaje de los instruidos de forma competitiva, estos parámetros de la calidad educativa, son secuencial mente una demanda de la población y que los educadores puedan satisfacer la demanda de la población que brinde una educación integral de los alumnos y los directivos logren la eficiencia en los diferentes niveles del sistema organizacional y que los defectos puedan reducirse a su máxima expresión y con gran responsabilidad de aquel quien la dirige la entidad educativa, recae la responsabilidad de la conducción y de satisfacer las exigencias del entorno los directivos puedan conllevar una adecuada organización de la entidad educativa con el fin de lograr reducir los defectos del sistema organizacional y que su conducción esta ceñida en el liderazgo para conducir la organización bajo los lineamientos establecidas del Ministerio de Educación y que los educadores puedan desarrollar sus actividades dentro del clima institucional como base fundamental para el desarrollo de las actividades de la Institución Educativa Secundaria Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” Salcedo y de la Institución “José Carlos Mariátegui “Aplicación” UNA –Puno de la ciudad de Puno, donde se ha evidenciado que existe diferentes estilos de liderazgo, Como se ha evidenciado que actualmente el servicio educativo busca el desarrollo de las capacidades básicas y la formación integral, por consiguiente, que a partir del liderazgo se debe priorizar la participación de manera democrática y mitigar los defectos para orientar las habilidades del bienestar colectivo. Los docentes de la institución educativa en mención logran percibir que toman sus decisiones de forma vertical en función a los grupos no dando alternativas de participación y de solución a la problemática que se ha evidenciado en la institución y a los defectos del sistema organizacional, también hay una escasa identificación del personal debido a que los docentes sostienen que su esfuerzo no es retribuido, así mismo existe poca participación en los acuerdos tomados esto se debe a que existe un liderazgo autocrático. También la comunicación no es

fluida, siendo mínima la comunicación y la interrelación entre los agentes, principalmente docentes en nuestra Institución Educativa porque no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás evidenciándose la falta de relación con su rol de líderes. En consecuencia, el problema descrito, permite realizar un trabajo de investigación de tipo diagnóstico simple sobre los estilos de liderazgo de las autoridades de dichas Instituciones Educativas, con la finalidad de plantear alternativas de solución al problema.

La investigación que se pretende realizar se resume en la siguiente pregunta:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General:

¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. “San Juan Bosco” de Salcedo Y “J. C. M” Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017?

1.2.2. Problemas Específicos:

- a) ¿En qué porcentaje se presenta el estilo autocrático según la percepción de los administrativos y docentes?
- b) ¿En qué porcentaje se presenta el estilo democrático según la percepción de los administrativos y docentes?
- c) ¿En qué porcentaje se presenta el estilo liberal según la percepción de los administrativos y docentes?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis General

El estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. “San Juan Bosco” de Salcedo Y “J. C. M” Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017, es el autocrático.

1.3.2. Hipótesis Específicas

- a) El estilo autocrático se presenta en un mayor porcentaje según la percepción de los administrativos y docentes.
- b) El estilo democrático se presenta en un menor porcentaje según la percepción de los administrativos y docentes.
- c) El estilo liberal se presenta en un mayor porcentaje según la percepción de los administrativos y docentes.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar el tipo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas mencionadas. Esto es útil para fortalecer el que hacer del director en su estilo de liderazgo. La importancia de esta investigación radica, entonces en el impacto social que pudiera tener en un futuro ya que la información obtenida se va canalizar a las autoridades competentes.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. “San Juan Bosco” de Salcedo Y “J. C. M” Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Identificar en qué porcentaje se presenta el estilo autocrático según la percepción de los administrativos y docentes.
- b) Identificar en qué porcentaje se presenta el estilo democrático según la percepción de los administrativos y docentes.
- c) Identificar en qué porcentaje se presenta el estilo liberal según la percepción de los administrativos y docentes.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Internacionales

En la Universidad Rafael Landívar, Alvarez (2014) efectuó la investigación titulada: “Los estilos de liderazgo de directores de colegios privados de Retalhuleu”, en la que llegó a la conclusión de que los directores poseen un liderazgo de estilo autocrático en un 78%; un estilo democrático en un 3%; un estilo laissez en un 19%. Es posible sostener que esta última es el más idóneo, pero es la menos empleada por los directivos, esto debido a que los directivos ejercen autoritarismo, lo que ha conllevado al declive de la organización, teniéndose poca participación democrática en la organización educativa.

Así también, en la Universidad Rafael Landívar, Raxuleu (2014) realizó una investigación titulada: “El liderazgo del director y desempeño pedagógico docente, estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación básica del Distrito escolar N°. 07-06-03 del Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, c. a.”. Con el estudio arribó a la conclusión de que existe una relación positiva alta entre el liderazgo y el desempeño laboral de los educadores. Por lo que, el investigador sostuvo que el desenvolvimiento y desarrollo de los directivos influye de forma significativa en el accionar de los educadores en las aulas.

2.1.2. Nacionales

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Ruiz (2011) sustentó la tesis sobre la Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas. Con esta investigación buscó determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del

Consortio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Finalmente, concluyó que existe mayor correlación y significatividad entre el estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica, que con la eficacia institucional. Y el estilo del liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significatividad con la eficacia institucional que con la eficacia pedagógica.

En la Universidad Cesar Vallejo de Piura, Tristán (2006) realizó una investigación relacionada con las necesidades de Formalización para un Desempeño Profesional Docente. El propósito general del estudio fue identificar las necesidades de formación de los directivos de la educación básica de la Institución Educación “Simón Bolívar” de Piura. La principal conclusión es las expectativas de formación de los directores que consideran como lo más adecuado realizar el proceso formativo durante el horario escolar.

2.1.2. Regionales

En la Universidad Nacional del Altiplano, Gutierrez, (2017) realizó la investigación titulada: “El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: José Carlos Mariátegui - Aplicación Una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni”. Su objetivo principal fue determinar el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las referidas instituciones, según la percepción de los docentes. La conclusión general muestra que el estilo de liderazgo predominante en las referidas instituciones educativas es el estilo democrático, siendo este considerado como el estilo más recomendable para cualquier tipo de institución ya sea privado o público.

También en la Universidad Nacional del Altiplano, Zúñiga (2016) presentó su tesis titulada: “Estilos de liderazgo y clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Calca 2014”, en el que pretendió determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo que prevalece en los directores y el clima

organizacional de las instituciones antedichas. Los hallazgos del estudio establecieron que, existe un grado de correlación alta y positiva entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones del clima organizacional.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Líder

La voz “líder” es un vocablo de origen español, su raíz es inglesa, “Leader” cuyo significado, según Hawkins (citado por Mauriera, 2004), menciona como; “La persona u objeto que guía o ayuda a ir, o el individuo que es seguido por otros” (p.65).

Posteriormente, Gento, (citado por Mauriera, 2004) menciona que: “El auténtico líder se concibe hoy como aquel individuo capaz de dinamizar personas o grupos de personas en una determinada dirección, pero para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la definición y consecución de objetivos favorables al grupo.” (p.51).

Para Dalt, (citado por herrera2005) sostiene que el líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciados por el líder, la influencia es la relación entre las personas.

2.2.2. Liderazgo

Hitt (2006) Expresa “que el liderazgo es un proceso interpersonal que involucra intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (p.180) Este concepto ha sido empleado por muchos autores que sostienen que el liderazgo puede influir de forma significativa sobre los individuos y que sus versiones logran ser asimiladas y que esta conduce a un objetivo común. Esta conceptualización logra ser asimilada por los individuos como una influencia social, la cual puede persistir durante el tiempo.

Hogg (2008) “el liderazgo es más típicamente un proceso grupal que un proceso interpersonal”, es decir, un sistema de autoridad en que el líder influye sobre el medio y grupo de colaboradores, que tienen formas de conceptualizar las ideas y teorías para el logro de objetivos.

Magali (2015) Menciona que el liderazgo es una forma de desarrollar las ideas con una visión de futuro y que el medio social lo acoja en su propio pensamiento influenciado por el liderazgo ejercido, este comportamiento puede influir en la organización, en la identificación y compromiso de los colaboradores y así, es posible lograr el crecimiento de la organización.

Daft (2006) en su publicación: “Introducción a la Administración” menciona que el liderazgo es recíproco, esta teoría es sustentada porque las personas ejercen las actividades administrativas para la solución de los problemas de la organización y esta es ejercida por el uso del poder, en síntesis los lineamientos está basada en las políticas de la organización y quien dirige establece los procedimientos generales y que los administrados efectúan las acciones para la solución de los problemas acorde a sus competencias, este sistema en la actualidad está siendo reducida en vista que se desarrolló metodologías que busca la eficacia de los sistemas en diferentes áreas de la organización, con el fin de reducir los defectos que es establecer los lineamientos y políticas de la organización así mismo este liderazgo ejercido por la titularidad superior es quien establece dichos procedimientos metodológicos para una administración eficiente.

Guillen (2006) en su publicación: “Ética en las organizaciones Construyendo confianza”, define al liderazgo como la interacción entre uno o más individuos miembros de un grupo que tienen el fin de estructurar o reestructurar el sistema motivado por sus ideas, estas percepciones logra influenciar por medio del liderazgo para que el medio

pueda admitirlo como suya de esta forma los influenciados logren acatar las disposiciones del grupo y logren concretar el objetivo establecido por el grupo, motivado por la confianza que muestra dentro de la organización el líder.

Es decir que la influencia ejercida por el liderazgo de los líderes logra persuadir el medio mediante la motivación y que sus seguidores logran fortalecer las ideas vertidas y que fortalece el liderazgo ejercido con el fin de lograr los objetivos establecidos del grupo lo que conllevaría al cambio de la institución: “Por lo que el liderazgo conlleva al cambio y al éxito mediante una buena comunicación al medio este mensaje influyente es una poderosa arma que logra persuadir a la mente inspirando a los influyentes a que puedan seguir los lineamientos y políticas vertidas” (Lussier, 2005). Y ser seguidores de las ideas impartidas, en la historia se recuerda grandes líderes que influenciaron en su época dentro de estos personajes se tiene a Gandhi, Martin Luther King o John F. Kennedy, que en su momento lograron inspirar a muchos individuos y que estos fueron seguidores de sus ideas.

Schonfeld (2000) “Manual de liderazgo en organizaciones sociales”, menciona que todo individuo ejerce un liderazgo desde las responsabilidades que ejerce por tanto este ser humano logra cumplir las tareas encomendadas para el logro de sus objetivos, todo individuo en su yo interior tiene ideas inspiradoras que aporte para la transformación del mundo ejerciendo un tipo de liderazgo, un sueño común de los individuos de lograr éxitos, ansias que conlleva a enarbolar mediante la inspiración de cambiar el sistema para servir a sus semejantes.

2.2.3. Estilos de liderazgo

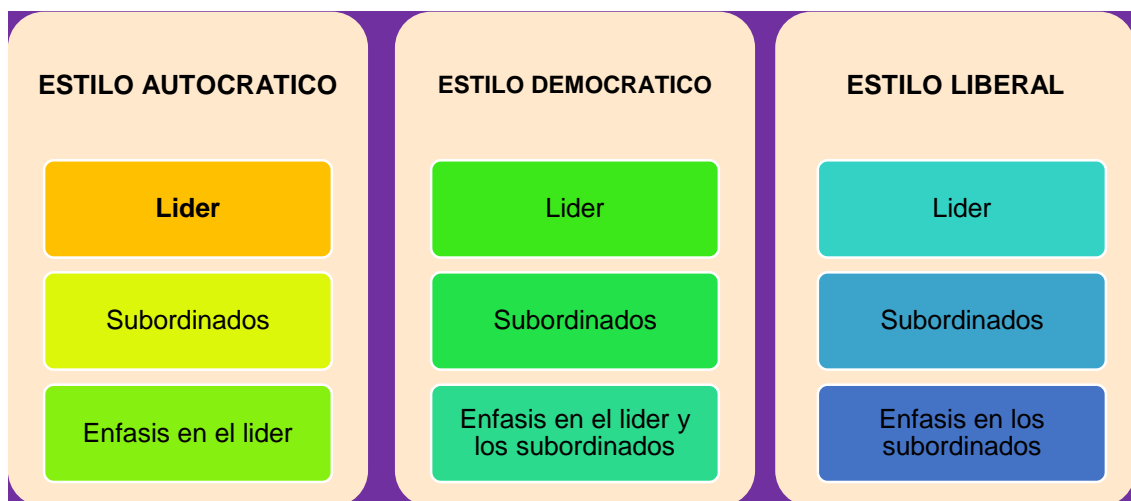


Figura 1. Estilos de liderazgo y sus diferencias

Fuente: Velasquez, M. (1985). El liderazgo del profesor universitario. Mexico: Limusa.

2.2.2.1. Liderazgo autocrático

Robbins (2009) Sostiene: “Que este tipo de liderazgo autocrático ejercido por el directivo de la organización es quien toma las decisión de forma individual en la organización o dentro del grupo” esta tipo de toma de decisiones se efectúa sin consulta alguna a los miembros de la organización al cual representa, así mismo no justifica del porque la toma de decisiones, así mismo las disposiciones no son conocidas por la organización al cual representa este tipo de medida se da del líder al subordinado.

Robbins (2009) Menciona las características del líder autocrático que se detalla a continuación.

- Determina de forma total las políticas y lineamientos de la organización a seguir.
- Establece las técnicas y metodologías que deberá ser aplicadas que son emitidas por la autoridad superior.
- Establece el tipo de trabajo que deberá de efectuarse para el cumplimiento de los objetivos.

- Posee una conducta asilada al grupo, excepto cuando ejerce exposiciones, y está sujeta a las alabanzas y las críticas en el trabajo.
- Muestra poca confianza en sus subordinados
- Considera que la remuneración percibida por los subordinados es buena y que esto motiva al trabajador a desarrollar sus actividades.
- Establece los lineamientos para la ejecución de las tareas por parte de los subordinados.
- Determina que tareas debe desarrollar cada uno de los subordinados y con quien debe ejecutar las responsabilidades asignadas.
- Existe bajo nivel productivo a la ausencia del líder y cuando está la dirige la producción es alta.
- Muestra un carácter dominante, elogia y critica a cada uno de los miembros de la organización.

Aguera (2014) en su publicación: "Liderazgo y compromiso social" en la que sostiene que existe la medida de tomar acciones de forma unilateral las decisiones por lo que este tipo de providencias causa un malestar dentro de los subordinados, quebrantando la armonía lo que genera el fraccionamiento de los colaboradores, estas manifestaciones de liderazgo muestra más aspectos negativos por la verticalidad ejercida del líder y que los aspectos positivos se ven reducidos, el líder de la organización causa segmentaciones dentro de la organización y que los subordinados efectúan sus actividades solo cuando el líder efectúa las supervisiones y ha ausencia del líder existe poca productividad este tipo de liderazgo genera comportamientos anómalos entre los subordinados.

No obstante el liderazgo liberal, muestra poca productividad esto se debe a que el líder da la completa libertad al grupo para que pueda efectuar sus actividades de forma liberal, aquí el líder muestra completa libertad al grupo delegando las responsabilidades

al grupo y brindándoles la libertad para la ejecución de las actividades, el líder muestra la confianza hacia sus subordinados, por lo que la actividad laboral se ve afectada por el poco interés que puede mostrar en el trabajo los subordinados.

Así mismo el liderazgo democrático, puede generar un ambiente que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones para la ejecución de las actividades, esta toma de decisiones de forma grupal puede comprometer mucho más a los colaboradores en el cumplimiento de las tareas y que las interacciones entre el líder y los subordinados puede ser mucho más fluida y que la amistad puede estar acrecentada lo que permite una comunicación más fluida entre el líder y sus subordinados, esto permite al líder efectuar las evaluaciones de los trabajos y si se logró alcanzar las metas establecidas por la organización, lo que permite una evaluación retrospectiva de las metas establecidas.

Aguera (2014) En su teoría de los tres tipos de liderazgo: “sostiene que existe diferencias significativas entre cada uno de los liderazgos existiendo diferencias en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas de la organización”, esta evaluación está basada en que un liderazgo autocrático los subordinados logran efectuar una alta producción solo cuando el líder está presente y a su ausencia se obtendrá una baja producción y que los indicadores será variante, en cuanto al clima laboral se verá friccionada, no obstante un liderazgo liberal el líder dará toda la libertad para que los subordinados efectúan sus actividades de forma libre este tipo de liderazgo muestra un exceso de confianza a los subordinados, en este tipo de liderazgo se denota poco interés de los subordinados en el cumplimiento de las metas establecidas, no obstante el liderazgo democrático es mucho más participativo, involucrando a los subordinados y que compromete en la toma de decisiones haciéndolas suyas, generando un compromiso con la organización este tipo de liderazgo participativo es mucho más eficiente para el cumplimiento de las metas en las organizaciones educativas y que el

líder debe de optar por este tipo de liderazgo democrático e inclusivo que permite el dialogo y la participación de los subordinados.

Gonzales (2008) en su publicación: “Diversidad e inclusión: Algunas Reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar”, menciona que un liderazgo democrático e inclusivo es un liderazgo que genera la participación de sus colaboradores generando dinámicas de comunicación y dialogo entre los educadores en el marco del respeto, este tipo de liderazgo no siempre genera concesos, a veces genera conflictos entre los miembros de la organización por lo que se debe de partir desde la perspectiva de la base moral para la solución de los problemas, así mismo añade que este tipo de liderazgo genera inclusión escolar motivando la participación del docente y alumnos generando trabajo de grupo esta inclusión en la participación y la toma de decisiones para el logro de los objetivos genera mayor confianza y compromiso para lograr las metas establecidas y que cada uno de los miembros desde las distintas áreas y responsabilidades cumplirá sus funciones en vista que estas fueron participes en la toma de decisiones, por ende lo hacen suya las metas ejerciendo mayor responsabilidad y compromiso en el cumplimiento de las metas establecidas del grupo.

2.2.2.2. Liderazgo democrático

Robbins (2009) sostiene: Que el liderazgo democrático generara confrontación para la búsqueda de soluciones donde fomenta la participación de sus subordinados y busca la solución de los problemas donde las tareas y/o responsabilidades las hace suyas para que esta opte mayor compromiso y responsabilidad en el logro de los objetivos del grupo y compromiso para alcanzar las metas establecidas p, 12.

Robbins (2005) menciona las características mas resaltantes del lider democratico dentro la concepcion educativa.

Las cuestiones políticas y lineamientos son discutidas por el grupo donde cada uno de los subordinados vierte su concepción y que la toma de decisiones son de forma participativa para que cada uno de los miembros haga de la suya la propuesta para el logro de los objetivos de la organización educativa.

- Durante el periodo de debate, se busca la solución de los problemas induciendo a la participación de los subordinados para que muestre mayor compromiso para el logro de los objetivos del grupo.
- El líder establece los lineamientos y alternativas de solución que conduzcan al logro de los objetivos de la organización, mostrando las posibles soluciones para que los miembros opten por elegir una de las alternativas y que esta propuesta la hagan suya y adquieran mayor responsabilidad que contribuya al logro de los objetivos del grupo.
- El líder establece las acciones que deberá de ejecutarse, dejando libre elección para los subordinados que elijan la responsabilidad que asumirán dejando al criterio de cada uno de los miembros del grupo a elegir el trabajo que desarrollara.
- La toma de decisiones es compartida en virtud a la participación de cada uno de los miembros
- Las estrategias y los lineamientos son debatidas y discutidas por cada uno de los miembros del grupo y estas son apoyadas por el líder.
- Cuando es necesario que se toma una decisión, el líder explica del porque se debe tomar la decisión a cada uno de los miembros y busca que la decisión sea del grupo buscando la unidad y compromisos de cada uno de los miembros que conllevara al logro de los objetivos.
- Los subordinados establecen las tareas y las responsabilidades que deberá de asumir cada uno de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos establecidos por el grupo, donde el líder plantea una a más alternativas para que los subordinados puedan escoger la más viable que alcance los objetivos de grupo.

- La distribución de las tareas deberá ser un criterio de grupo donde cada uno de sus miembros deberá de adecuarse a una responsabilidad que desarrollara y que tiene la libertad de escoger a su compañero de trabajo que conlleve a los objetivos establecidos del grupo.
- Las innovaciones y las propuestas que genere cambio son recibidas las cuales deberán incluirse en el debate para el arribo del logro de los objetivos.
- El líder deberá motivar a sus subordinados y que cada una de las alternativas deberá hacerlas suya para que los miembros se identifiquen con la organización y que hagan suya las alternativas de solución que conlleve al logro de los objetivos.
- El líder busca ser uno más de los miembros del grupo, tanto en las críticas y el elogio trata de ser objetivo y analítico y se limita a los hechos.

2.2.2.3. Liderazgo liberal

Palomo (2010) sostiene: El liderazgo liberal está basada en que el líder ejerce poder limitado es decir hace poco uso del poder hacia sus subordinados p, 18 este tipo de liderazgo concede a cada uno de los subordinados un alto grado de independencia para el logro de los objetivos mostrando confianza hacia sus subordinados lo que le conlleva a la dependencia de sus subordinados para establecer los lineamientos y los trabajos a desarrollar.

- Dentro de las características podemos mencionar las siguientes características establecidas:
- El líder da completa libertad a sus subordinados para la toma de decisiones.
- El líder brinda el material necesario para que los subordinados efectúen el trabajo, no participa en la discusión ni en la ejecución de las actividades.
- Da amplia libertad a sus subordinados en la toma de decisiones de forma grupal o individual, no obstante duda de su capacidad y su habilidad de liderazgo.

- La participación en los debates es limitada, presenta algunas propuestas a los subordinados siempre que la solicite el grupo.
- Las tareas y los lineamientos lo efectúa el grupo, donde el líder limita su participación, así mismo no establece las metas a lograr.

2.2.4. Funciones y características del líder

Ruiz (2008) en su publicación: “¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicado a la empresa, la política y la vida”, menciona que el líder posee comportamientos para el ejercicio del liderazgo que son la supervisión, delegación, asesoramiento y control.

La supervisión que ejerce el líder sobre la organización es evaluar los logros alcanzados en la ejecución de las metas programadas, cuando el resultado es adverso a lo esperado el líder deberá de rediseñar las estrategias para que las metas sean alcanzables debiendo estas ser realistas por lo que el obstáculo deberá ser aclarada en las situaciones confusas debiendo mostrar confianza, seguridad y deberá proporcionarse los instrumentos y herramientas para el logro de los objetivos este tipo de liderazgo ejercido es beneficioso para la organización y que los colaboradores logran enfrentar situaciones confusas y que la supervisión deberá ser influyente para el logro de las metas establecidas por el grupo.

Así mismo la delegación de responsabilidades se efectúa en virtud a la confianza que puede mostrar el colaborador que le inspira confianza al líder de que esta pueda cumplir las tareas encomendadas y que el logro de las metas trazadas pueda concluirse de forma satisfactoria este tipo de delegaciones se emplea cuando la actitud supera las aspiraciones.

El líder efectuar los lineamientos y toma el control de la organización estableciendo pautas para reducir las tensiones y diferencias internas, lo que le conlleva a ejercer la motivación y direccionar los objetivos establecidos y que las metas sean concluyentes.

Schonfeld (2000) en su publicación: “Que el proyecto de trabajo no es un proyecto personal sino que es un propósito común” p, 10 por lo que las metas programadas deberá ser una imagen para que cada uno de los colaboradores lo hagan suya y que el propósito anhelado a futuro es una visión que todos quieran alcanzar como un anhelo esperado.

Es decir que el asesoramiento deberá darse en la etapa final de las metas establecidas, en esta etapa requiere motivación para una culminación satisfactoria de los objetivos establecidos, por lo que el líder pasa a la etapa de supervisor del reconocimiento de la labor ejercida por los colaboradores, he aquí la evaluación del desempeño y eficacia del equipo de colaboradores de la organización.

Schonfeld (2000) “Quienes lideran corresponden facilitar personal cuidado en el compromiso que envuelve la autonomía de preferir” (p, 15), es decir que se puede trabajar para lograr un mundo de esperanza con un fin común del medio esta ilusión de querer cambiar motiva al esmero de lograr el fin común como un compromiso optado.

Alvarez (2006) Sostiene: “Que el líder se basa fundamentalmente en autoridad personal” (p, 19), esta autoridad ejercida está basada en el liderazgo para establecer los lineamientos de la organización que aspira lograr los objetivos establecidos en los proyectos basados en el bien común de los individuos.

Parra (2011) Sostiene en su publicación: “Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes, 20, manifiesta que el liderazgo da lugar cuando uno de sus miembros influye en la motivación, o en la rivalidad ejercida dentro de los

miembros de la organización ejerciendo su capacidad humana en la conducción que permite influir sobre los demás, siendo la característica de en qué se influye, sino como se influye sobre los demás miembros.

Ruiz (2008) sostiene: “Que el líder genera dentro de la organización valores y principios que son la base fundamental de las aportaciones como elemento de los programas básicos y lineamientos para el logro de los objetivos trazados de la organización”(p,19) un liderazgo adecuado traerá como consecuencia la admiración y el respeto de aquellas personas que están dentro de la organización por ende actuaran bajo los principios establecidos por el líder, estos principios establecidos son la base fundamental para efectuar acciones que conllevan a lograr los objetivos establecidos por el grupo, el liderazgo está basada bajo los principios de la organización son parámetros que permite actuar a los miembros y replicar ese mensaje que conlleva a un fin común que es el bienestar de la organización.

Menciona Hogg y Vaughan (2008) en su publicación: “Que el mundo no se llega a cambiar por medio del mando, sino por medio de la mentalidad” esta persuasión de la mente modifica el comportamiento de los individuos influenciado por el liderazgo que modifica la conducta y la forma de pensar.

Schonfeld (2000) sostiene: “Que el líder de una institución deberá de tener en cuenta que es parte del sistema” y que representa a ella y que su labor es trabajar para optimar las acciones enfocadas a lograr la misión, y asegurar que cumplan los principios y lineamientos establecidos como base fundamental para el logro de las metas de la institución y que los directivos deberán ejercer el liderazgo para el sistema organizacional fluya de forma óptima.

Nuñez (2002) en su investigación: “Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas” sostiene que existe seis características básicas de liderazgo que deberá de poseer los directivos de las instituciones educativas como son: La madurez, habilidad mental, necesidad intrínseca del logro, habilidad para la solución de los problemas, empatía y representatividad.

2.2.5. Liderazgo en el sistema educativo

McEncroe(2010) en su publicación: “Que está claro que las organizaciones más eficaces son aquellas que gozan de un perfil entre la estrategia que quieren seguir”, las políticas internas y los lineamientos establecido por la organización son la base fundamental para tomar acciones y políticas de trabajo basado en las dimensiones establecidas por la organización, estas políticas internas lo establece la organización para el cumplimiento de las metas determinadas para el logro de los objetivos trazados por el grupo y que cada uno de los colaboradores deberá de ejercer un trabajo desde el ámbito de sus atribuciones conferidas por las normas y que los educadores deberán de adaptarse al sistema de la organización educativa, el liderazgo establecido en el sistema educativo es participativo ya que cada uno de los miembros ejerce una actividad y que los educadores se adapten al sistema educativo para el cumplimiento de sus funciones y el logro de las metas mediante la trazabilidad y lograr los objetivos determinados en los lineamientos y políticas educativas señaladas por el Ministerio de Educación, estas políticas de estado están vertidas para la mejora continua esto se debe a las presiones sociales que requieren de los educadores logren un buen desempeño docente y por ende para el logro es estas metas deberá de darse un buen clima laboral y que los directivos deberán buscar un clima laboral adecuado y que los educadores logren adaptarse al medio que conlleve al logro de los objetivos e brindar una educación de calidad a los alumnos, estas políticas de la organización deberá ser dirigida por los

directivos ejerciendo un liderazgo sobre la organización y que el compromiso es brindar una apropiada educación bajo las exigencias del sistema educativo.

Vargas(2003) sostiene en su publicación: “Teorías esenciales del liderazgo”(p,60), esta teoría está referida al liderazgo educativo, donde el líder muestra su capacidad para la conducción de los miembros de su organización y efectuar cambios importantes en la organización, este tipo de liderazgo transforma y conlleva al crecimiento y desarrollo profesional, es decir muestra la capacidad para conducir de forma adecuada la organización, esta capacidad está reflejada en la concretización de las metas establecidas por la organización educativa.

El líder u sus colaboradores desarrolla acciones para el cumplimiento de las tareas establecidas cuyo lineamiento es lograr concretizar lo determinado por el grupo, el liderazgo educativo puede llevar a cambios importantes en la organización estos cambios puede estar reflejado en la capacidad que muestra el líder de lograr aquello que se ha establecido como meta, estos resultados consolida la imagen del líder que muestra la capacidad y la potencialidad en la conducción del grupo para la concretización de los objetivos del grupo de educadores.

Gonzales (2008) en su publicación: “Diversidad e inclusión: Algunas Reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar”(p,56), menciona la importancia del director en la organización que cumple la función de líder, cuya responsabilidad es la de articular cada una de las áreas educativas y que el sistema fluya de forma eficiente, fomentando la participación de los colaboradores y haciendo participe cada uno de sus miembros en el logro de los objetivos, estos objetivos deberán ser alcanzables, así mismo el líder deberá mostrar alternativas con visión de futuro con el fin de conseguir una calidad educativa y que la entidad se acentúe dentro del medio como una institución que brinda calidad educativa a sus alumnos y que logre un prestigio en el medio estos logros debe ser de todo el grupo de trabajo, así mismo el líder debe elogiar y criticar desde el punto

de vista objetivo y reorientar para reducir los defectos del sistema organizacional debiendo evaluar cada una de las áreas y el desempeño que muestra el docente, no obstante el líder debe mostrar una participación en la toma de decisiones y que cada uno de los defectos evidenciados deberá ser mitigada con el fin de generar un clima institucional armónico donde los subordinados se sienta complacido con el medio.

Pont (2008) sostiene en su publicación: “Liderazgo escolar” que es una iniciativa de la política educativa con el fin de mejorar los resultados en los escolares esta iniciativa de implementación se viene dando a nivel internacional, la razón es que se interviene en las motivaciones y las capacidades de los alumnos y los maestros estas capacidades está relacionado al liderazgo escolar que tiene el fin de incrementar las capacidades, no obstante las políticas están orientadas a mejorar el liderazgo escolar para poder hacerlo visible ante el medio con el fin de explotar las potencialidades de los alumnos en la interviene el maestro mediante su desempeño como base fundamental en la mejora de los alumnos.

2.2.4.1. Liderazgo pedagógico

Freire (2014) en su publicación: “El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico” (p, 11) en la que sostiene que el liderazgo educacional es la base para influir sobre los alumnos y propiciar el desarrollo de todos los estudiantes y los colaboradores efectuando actividades de forma mancomunada para el logro de metas establecidas para los alumnos.

Freire (2014) manifiesta que: “El director juega un rol importante en la organización educativa, mostrando accesibilidad a los miembros y la comunidad escolar”(p,11), no obstante deberá también potenciar el liderazgo de sus subordinados con el fin de garantizar fluidez en las acciones organizativas y educativas en la que el director deberá

de propiciar acciones que conlleven la participación de los colaboradores en aspectos académicos y hagan posible un liderazgo pedagógico de la comunidad escolar.

2.2.6. Liderazgo y administración

González (2008) menciona que: “La equiparación de dirección y director, viene siendo relacionada por investigadores, no obstante esta teoría es criticada por algunos académicos.

Murillo(2006) Sostiene: “Que hablar de liderazgo en los centros escolares, sin lugar a dudas, aparece la figura del director/a del centro educativo” esta relación sostenida entre dirección y director están ligados, por lo que sostiene que el director deberá gestionar adecuadamente la organización educativa, sino que el director deberá liderar la entidad educativa.

Castillo (2005) sostiene en su publicación: “Liderazgo administrativo” (p,120) que el trabajo del líder administrativo es una actividad compleja y que gran parte de su tiempo dedica a las acciones operacionales, no obstante sostiene que el líder administrativo es propiciar la excelencia académica desde el enfoque administrativo, así mismo esta actividad es una de las acciones indispensables de la vida que hace fluir documentos de gestión, así como los grandes líderes de la historia que ejercieron un liderazgo que ha trascendido en la historia que han dirigido países y otros que han dirigido grandes exploraciones de guerra, razón por la cual el liderazgo ejercido es influyente en cada dimensión la acción administrativa o de dirección no es ajena de esto realidad y que cada uno cumple su función para el funcionamiento eficiente de la organización.

Pont (2008) menciona en su publicación: “ Que la política educativa debe contemplar la mejora del aprendizaje que deriven del liderazgo de quien la preside la entidad

educativa” en la publicación menciona que se debe considerar cuatro dimensiones trascendentales para la mejora continua de la educación y que esta influya en la educación de los alumnos para un logro óptimo de los indicadores en el desempeño docente, gestión de recursos humanos, fijación de metas, evaluación y rendición de cuenta.

2.2.7. Liderazgo de la dirección

El liderazgo de las autoridades en las instituciones educativas es de trascendental importancia, esto se debe a que las autoridades de las diferentes áreas desempeñan un rol en la organización y su participación es de mucha importancia porque desarrolla una acción según las atribuciones que le es conferida dentro de las normas que establece el sistema educativo, el líder es el responsable de la conducción de la entidad educativa en la que deberá establecer con sus colaboradores la responsabilidad de efectuar las estrategias mediante el planeamiento para el logro de los objetivos establecidos por la organización en la cual se instituye los lineamientos y las estrategias como se desarrollara las acciones para el logro de los objetivos en la cual el liderazgo de la dirección deberá mostrar la seguridad a sus subordinados que cumplen una función en la organización, el liderazgo está basada en conducir a sus subordinados de forma conjunta y organizada a objetivos claros en la que el líder deberá de implementar alternativas y soluciones para el logro de las metas, estas metas trazadas por la organización deberá de ser sociabilizadas y que cada miembro deberá ser partícipe de las propuestas sociabilizadas en la cual el líder deberá mostrar seguridad en el mensaje para la toma de acciones para el logro de los objetivos, estos objetivos deberá ser parte de cada uno de los miembros en la cual debe hacerlos suyos por lo que el liderazgo de las autoridades en las instituciones educativas es de vital importancia para que la entidad educativa logre establecer los procedimientos y la trazabilidad para que alcance la calidad educativa según las exigencias del medio social.

2.2.8. El buen camino del líder David Fischman

Autoestima:

Fischman (2010) Existe gran número de gerentes con baja autoestima que intentan elevarla a costa de sentirse competente, creyendo que los demás son incompetentes, y se hacen esto terminan dándose cuenta de su incompetencia. Para ser líder es necesario tener autoestima, si es inexistente el liderazgo antes de ser beneficio, produce severos males a los demás. También el autor sostiene que somos creadores de profecías (profecías auto cumplidas). Cuando se cree alguna cosa ocurrirá, los comportamientos hacen que ésta ocurra, todo tiene dependencia directa con lo que se piensa de ante mano pues se crean las condiciones para ello. Se debe evitar tener malas creencias, en este punto el autor constata la importancia de los pensamientos para transformar una realidad, estos pueden direccionarse hacia el bien o mal.

Visión.

Normalmente se siente pasión por algo que le agrada hacer, por lo tanto habrá convergencia de pasión y acción en dichas actividades para lograr eso en la empresa, lo ideal es contagiar la visión de la empresa a los trabajadores de la misma. Se debe hacer que el trabajo apasione a los empleados; toda empresa tiene una visión, si los trabajadores sientan que dicha visión va con ellos, los resultados pueden ser sorprendentes.

La paciencia es necesaria para tener perseverancia, se debe trabajar mucho en alguna cosa. Pero para realmente ver los resultados, se debe esperar, sino pueden darse malos resultados.

Creatividad.

Un líder cambia lo preestablecido e innova, para ello se necesita de creatividad y romper los hábitos personales, la rutina, auto cuestionarse para conocer los errores a

corregir. Cambiar hábitos es muy difícil, trabajoso y sacrificado, pero es otra de las bases del liderazgo y para romper los esquemas que son el primer hito de la innovación. Es necesario tomar riesgos para ser innovadores, así como revertir lo preestablecido; el arriesgarse es relativamente bueno, nos permite desarrollarnos.

Equilibrio.

La calma anterior es posible de lograr, mediante la meditación, mediante la cual es posible obtener calma y paz, es increíble lo que se puede lograr con la eliminación de pensamiento. Aprender a meditar es un reto que cualquiera puede tomar, lograr la paz interior evitará el estrés producido por el trabajo. En oriente lo llaman meditación y en occidente silenciamiento. En esencia es abrir ese espacio en la mente que ocupan los pensamientos negativos y correrlos para vaciar la mente, es una especie de “higiene mental”, donde seré significan los pensamientos negativos por nuevas ideas y concepciones mucho más elevadas.

Aprendizaje.

El liderazgo no se puede aprender con una simple instrucción de cómo serlo, sino con el ejemplo, con el cambio de hábitos, y el verdadero instructor será el gerente. El liderazgo es algo muy complejo y que abarca mucho la personalidad como para ser enseñado, se puede lograr si uno desea hacerlo y está dispuesto a cambiar, empezando por los malos hábitos y teniendo a alguien que brinde el ejemplo.

Comunicación efectiva.

Hay dos estilos de reacción en las personas, los agresivos y los pasivos el primero daña muchos a las personas directamente, el segundo es más dañino, manipula y genera un aire de desconfianza, esto es solucionable con el respeto mutuo. Hablar mal de los demás a espaldas de estos perjudica no sólo a ellos sino a toda la organización. Los líderes deben dar el ejemplo pensando muy bien antes de hablar Las palabras

tienen muchísimo poder, se puede construir o destruir con ellas. Por esto en la empresa se debe cuidar la incidencia de estas y un buen líder debe tener asertividad para expresar sus críticas o ideas en torno a algo.

Entrega poder.

Dar mayor poder a los subordinados pero sacando la parte positiva de ellos, darles autonomía para usar recursos y evitando que los gerentes hagan el trabajo de los subordinados. Esto es promover la autogestión y la pro actividad. Entregar poder a los subordinados permite agilizar la empresa, permite que los subordinados tomen decisiones por sí mismos y se evita así pérdidas de tiempo, dinero y material humano.

Trabajo en equipo.

Al grupo lo caracteriza el individualismo y el compromiso con la empresa abarca solo sus departamentos, mientras que el equipo es más dinámico tiene compromisos con toda la empresa, se logra mayores resultados, beneficios. El equipo permite que todo trabajador interrelacionada mente sin individualismo y con concepción de servir a los demás, saben que la organización depende de ello. Mejorando las reuniones: Las reuniones muchas veces son improductivas y hasta costosas, para evitarlo la reunión debe estar Justifique (tener una razón); ser planificada (agendas) Aprovechar al máximo el tiempo de las mismas.

Servicio.

El líder deja de ser el centro y piensa en las necesidades de crecimiento y desarrollo de su gente, se deja el egoísmo, oye a sus subordinados y se pone a su servicio. Otra de las características del liderazgo es su orientación servicial sin egoísmo, comprendiendo a las personas, etc. Es recomendable ejercer un liderazgo sin ego. El ego es perjudicial para la organización evita el surgimiento de competente en su

personal. El ego excesivo engaña a las personas a pensar que son algo que no pasan de ser simples quimeras, además de opacar los verdaderos sentimientos personales.

2.2.9 Evaluación y medición

Kurt Lewin (1939) y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores. Por medio del siguiente test descubre cuál es tu estilo de liderazgo predominante. Para ello, indica si está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados: Cuanta más alta sea la puntuación obtenida en uno de los tres estilos que encontrarás a continuación, más predominante es tu tendencia a liderar desde ese rol. (0 nada predominante; 10 muy predominante).

- Estilo Autocrático. Estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores.
- Estilo Democrático. Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
- Estilo liberal. Estilo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Estilo: Es un conjunto de aptitudes, preferencias, tendencias y actitudes que tiene una persona para hacer algo y que se manifiesta a través de un patrón conductual y de las distintas destrezas que lo hacen distinguirse de los demás personas bajo una sola etiqueta en la manera en que se conduce, viste, habla, piensa, aprende, conoce y enseña. Según Alonso y otros (1994), Guild y Garger (1998), Riding y Reyner (1999) y Lozano, 2000). (Citado por Gutierrez, 2017).

Estilos de liderazgo: Se refiere al tipo de cosas que hacen los líderes. Dentro de esta clasificación tenemos a los líderes: Autoritario o coercitivo, democrático o permisivo y liberal o *laissez faire* y situacionales. (Gutiérrez, 2010).

Liderazgo: El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos comunidad educativa y organización en sentido más general. (Huallpa, 2014) (Citado por Gutierrez, 2017).

Autoridad: Es una persona capaz de dirigir una institución educativa ya sea privado o público. Tiene el poder de dar órdenes a sus subordinados. Por lado lo definimos así como prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. (Según la RAE, 2009) (Citado por Gutierrez, 2017).

Docentes: Se aplica a la persona que se dedica a la enseñanza o comunicación de conocimientos, habilidades, ideas o experiencias a personas que no las tienen con la intención de que las aprendan. (Según la RAE, 2009)(Citado por Gutierrez, 2017)

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La ubicación geográfica del estudio es en la ciudad de Puno-Perú, en las Instituciones Educativas Secundarias Gran unidad escolar “san Juan Bosco” en la Av. Don Bosco s/n -Salcedo y “José Carlos Mariátegui” Aplicación de la una –Puno en el JR. Jorge Basadre s/n- ciudad universitario.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El periodo de duración corresponde al Trimestre I del año escolar 2017.

3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Técnica

Para la presente investigación se utilizó la técnica del test psicológico.

3.3.2. Instrumento

El instrumento aplicado fue el Test de Liderazgo. Al respecto, Maxwell (2007) (citado por Gutierrez, 2017) considera que este instrumento consta de 32 ítems, con alternativas dicotómicas que comprende de dos extremos opuestos: De acuerdo y En desacuerdo. Los individuos a ser investigados resuelven el test optando por unas de las alternativas. Al final, el investigador realiza las sumatorias correspondientes considerando los tres estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin: democrático del número de ítems (12 al 22), autocrático (1 al 11) y liberal (23al 33).

Validez y confiabilidad del instrumento

Para garantizar la confiabilidad y validez del instrumento utilizado en el estudio se realizó la confiabilidad del instrumento (cuestionario) por medio del Software Spss.

V.22.0. El cual se centra al Método de Alfa de Cronbach (índice de consistencia interna que comprueba la fiabilidad de la información recopilada); (Alfaro, Leyton, Meza, & Saenz, 2012) esto consiste en el cálculo de un coeficiente de correlación entre las puntuaciones de las mitades del instrumento su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0.70 (Monge y Perez, 2010).

Tabla 1

Confiabilidad de la estructura interna del instrumento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,775	,719	28

Fuente: Test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Elaboración: La investigadora

Según Monge y Perez (2010) puede considerarse la fiabilidad estadística del Alfa de Cronbach basada en los elementos estandarizados a partir de 0.70 % de fiabilidad en la cual se ha sometido el instrumento al Software Spss. V.22.0. Cada una de las variables de componente siguiente que tiene una varianza cero y se ha eliminado de la escala, El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. Las estadísticas basadas en su matriz inversa no se pueden calcular y se visualizan como valores perdidos por el sistema, por la que se obtuvo 28 elementos de los cuales se obtuvo como Alfa de Cronbach en 77% de nivel de confiabilidad.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. Población

La población está constituida por directivos, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas de nivel secundaria: Gran Unidad Escolar "San Juan Bosco" de Salcedo y "José Carlos Mariátegui" Aplicación UNA de Puno. Esta población se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2*Población de directivos, docentes y administrativos*

Actores	I.E.S. Gran Unidad Escolar "San Juan Bosco" de Salcedo	I.E.S. "José Carlos Mariátegui" Aplicación UNA - Puno.	Total
	Cantidad	Cantidad	
Directores	01	01	02
Sub director	01	01	02
Docentes	21	13	34
Administrativos	01	01	02
TOTAL	24	16	40

Fuente: ESCALE de Ministerio de Educación 2013

Elaboración: La investigadora

3.4.2. Muestra

Dado que el tamaño de población es reducida, no se trabajó con ninguna muestra si no con toda la población. Por lo tanto, la población de docentes está constituida por 40 personas.

3.5. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. Tipo de Investigación

La presente investigación corresponde al tipo Básico, porque no tiene propósitos aplicativos, sino sólo se pretende de profundizar el conocimiento respecto de una realidad (Carrasco, 2005), este caso, sobre el estilo de liderazgo.

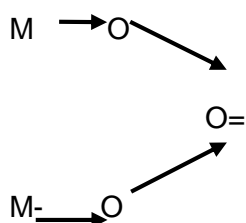
3.5.2. Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, de tipo transeccional descriptiva (Carrasco, 2005). Es no experimental por que no se manipula las variables de forma intencional, sino sólo se analizan los hechos de la realidad después de su

ocurrencia. Es transeccional descriptiva porque se analizó los hechos de la realidad en un momento determinado del tiempo, en este caso en el año 2017.

3.6. DISEÑO ESTADÍSTICO

Este diseño significa que se aplicara el test de liderazgo a la población de directivos, docentes y administrativos (M) de las dos instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Puno. Los resultados de aplicación del test será el estilo de liderazgo que predomina en la población de estudio (O), y además, será para determinar en qué son iguales o diferentes entre las dos instituciones educativas.



Donde:

M=Población o muestra de estudio

O=Observaciones o resultados de test.

= Diferente

3.7. PROCEDIMIENTO

- ✓ **Primero:** Se solicitó a través de un documento escrito a las direcciones de las dos IES; el permiso correspondiente para realizar las investigaciones.
- ✓ **Segundo:** Se coordinó con las autoridades de las instituciones educativas secundarias para ejecutar el proyecto de investigación.
- ✓ **Tercero:** Se aplicó los instrumentos de investigación de acuerdo a un cronograma previsto.
- ✓ **Cuarto:** Se agradeció a la dirección de las instituciones educativas por permitir la ejecución de la investigación.
- ✓ **Quinto:** Presentación final de la tesis.

3.8. VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
Estilo de liderazgo según la percepción de los docentes y administrativos.	1.1 Estilo autoritario	-Disciplina en la Institución educativa. - Actitud de mando. -Implementación de castigos ante comportamientos indebidos. -Establecimiento de objetivos institucionales para el año académico. - Lealtad a los docentes de la autoridad	1 = En acuerdo 0= En desacuerdo
	1.2 Estilo democrático	Participación de todos los miembros de la institución. Decisiones consensuadas para las actividades cooperativas. Aplica la norma institucional ante infracciones Toma decisiones a partir de lo que el grupo opina. Dialogo permanente con los subordinados.	
	1.3 Estilo liberal	Prefiere la comunicación escrita. Sugerencias de alternativas de solución. Confianza con los trabajadores de la institución. Libertad total de hacer las cosas. Trabajo en base a resultados.	

Fuente: Inventario de Estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Elaboración: La investigadora

3.9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta es completamente anónima, por lo que se entregaron de manera separada los cuestionarios. Luego de completar la encuesta, el entrevistado entregó la encuesta al investigador, quien verificó que se encuentre completa. Luego del llenado del cuestionario, los datos fueron procesados construyendo una base de datos en Microsoft Excel 2010. Asimismo, se procedió a la utilización de la información para su procesamiento en el paquete estadístico SPSS versión 22, que permitieron obtener los resultados estadísticos y gráficos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

En este capítulo presentaremos los resultados de los datos obtenidos, recordemos que el objetivo principal fue determinar el estilo de liderazgo que prevalece en los directores de las instituciones educativas mencionadas.

4.2. EL ESTILO DE LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

Tabla 3

Estilo de liderazgo autocrático según la percepción de los docentes y administrativos.

Valoración	I.E.S. "José Carlos Mariátegui" Aplicación UNA - Puno.		I.E.S. Gran Unidad Escolar "San Juan Bosco" de Salcedo	
	Fi	%	fi	%
De acuerdo	0	0.0	2	12,5
En desacuerdo	24	100	14	87,5
TOTAL	24	100	16	100

Fuente: Test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Elaboración: La investigadora

El estilo de liderazgo autocrático *en la* Institución Educativa Secundaria "J. C. M" Aplicación UNA-Puno, muestra un alto porcentaje de rechazo por parte de los docentes y administrativos en la que se sostiene que el 0% de los docentes y administrativos afirman que están en desacuerdo según se aprecia en la tabla 3.

El estilo de liderazgo autocrático muestra un alto porcentaje de rechazo según opinión de los docentes y administrativos en la que se sostienen que el 87.5% de los docentes y administrativos indican que están en desacuerdo y solo el 12.5% mencionan que están de acuerdo.

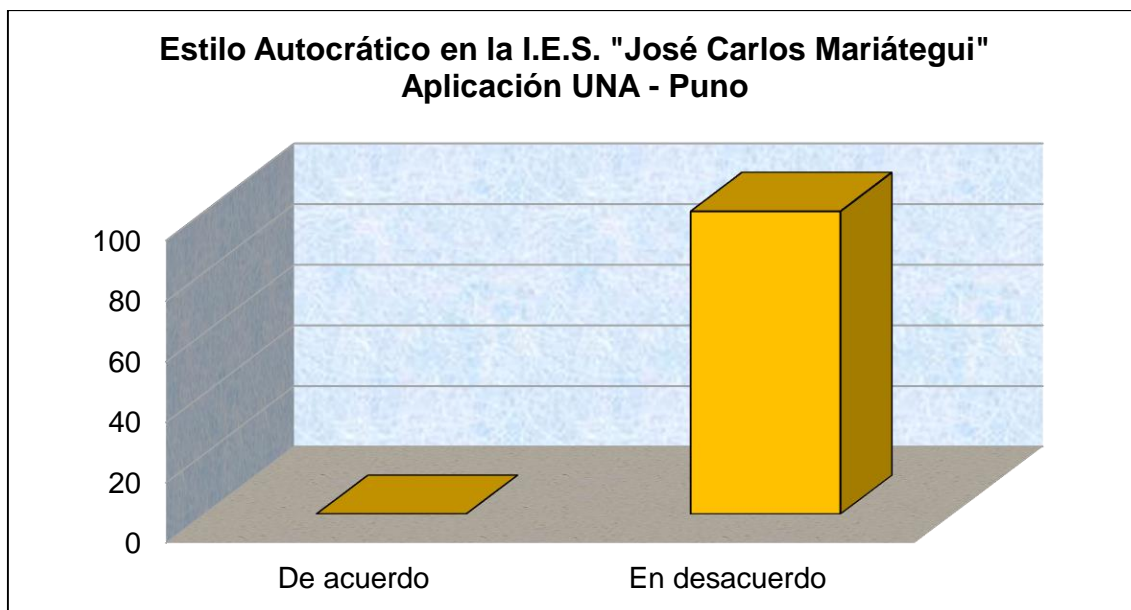


Figura 2. Estilo Autocrático en la I.E.S "José Carlos Mariátegui" Aplicación Una – Puno
Elaboración: La investigadora

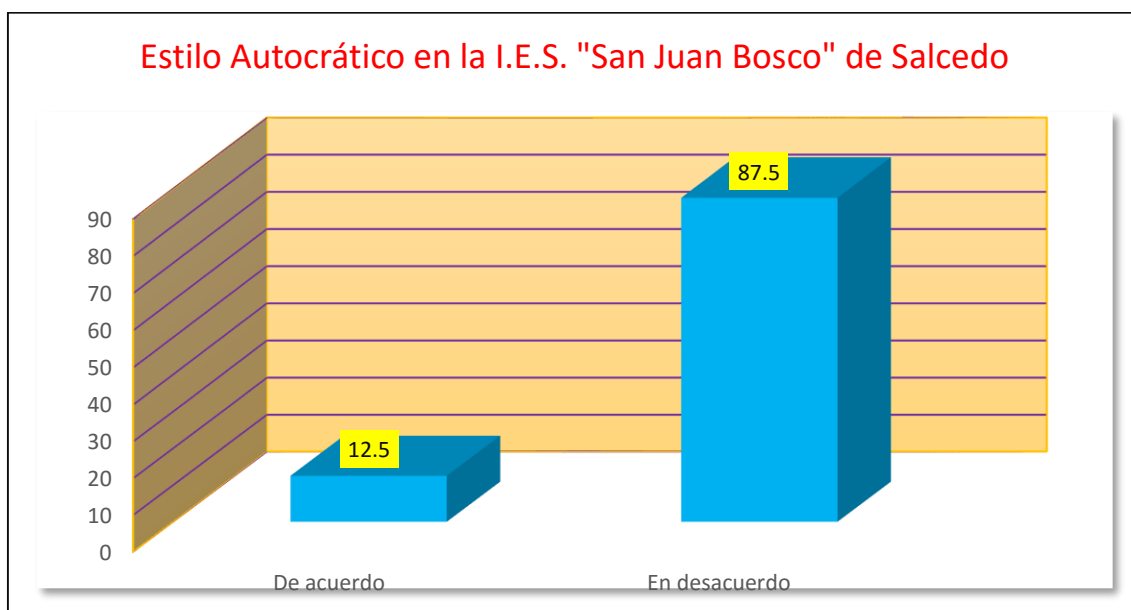


Figura 3. Estilo Autocrático en la I.E.S. "San Juan Bosco" de Salcedo.
Elaboración: La investigadora

4.3. EL ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Tabla 4

Estilo de liderazgo democrático según la percepción de los docentes y administrativos.

Valoración	I.E.S. "José Carlos Mariátegui" Aplicación UNA - Puno.		I.E.S. Gran Unidad Escolar "San Juan Bosco" de Salcedo	
	fi	%	fi	%
De acuerdo	20	83,3	15	93,8
En desacuerdo	4	16,7	1	6,3
Total	24	100	16	100

Fuente: Test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Elaboración: La investigadora

El estilo de liderazgo democrático posee un alto índice de aceptación, este modelo de liderazgo según percepción de los docentes y administrativos, sostienen que el 83,3% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con este estilo de liderazgo por parte de los directivos y solo el 16,7% de los docentes y administrativos sustentan que están en desacuerdo según su percepción, lo que en síntesis podemos indicar que este estilo de liderazgo de adecua a las instituciones educativa de nivel secundario que deberá de tomarse como modelo, según la investigación.

El estilo de liderazgo democrático posee un alto índice de aceptación, este modelo de liderazgo según percepción de los docentes y administrativos, sostienen que el 93,8% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con este estilo de liderazgo por parte de los directivos y solo el 6,3% de los docentes y administrativos sustentan que están en desacuerdo según su percepción, lo que en síntesis podemos indicar que este estilo de liderazgo de adecua a las instituciones educativa de nivel secundario que deberá de tomarse como modelo, según la investigación.

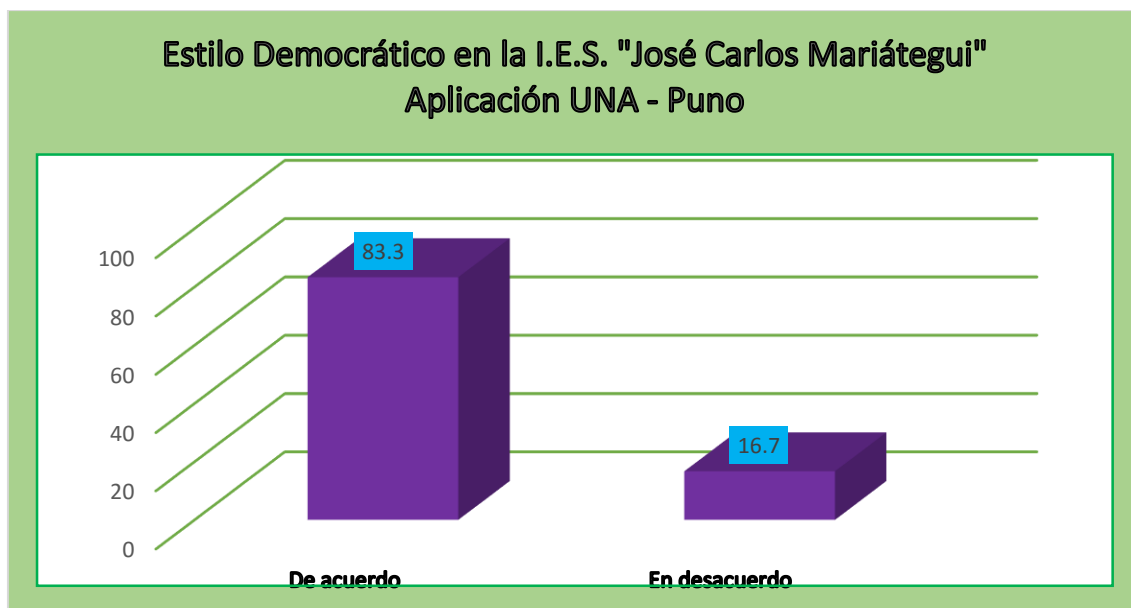


Figura 4. Estilo Democrático en la I.E.S. "José Carlos Mariátegui Aplicación" UNA –Puno
Elaboración: La investigadora

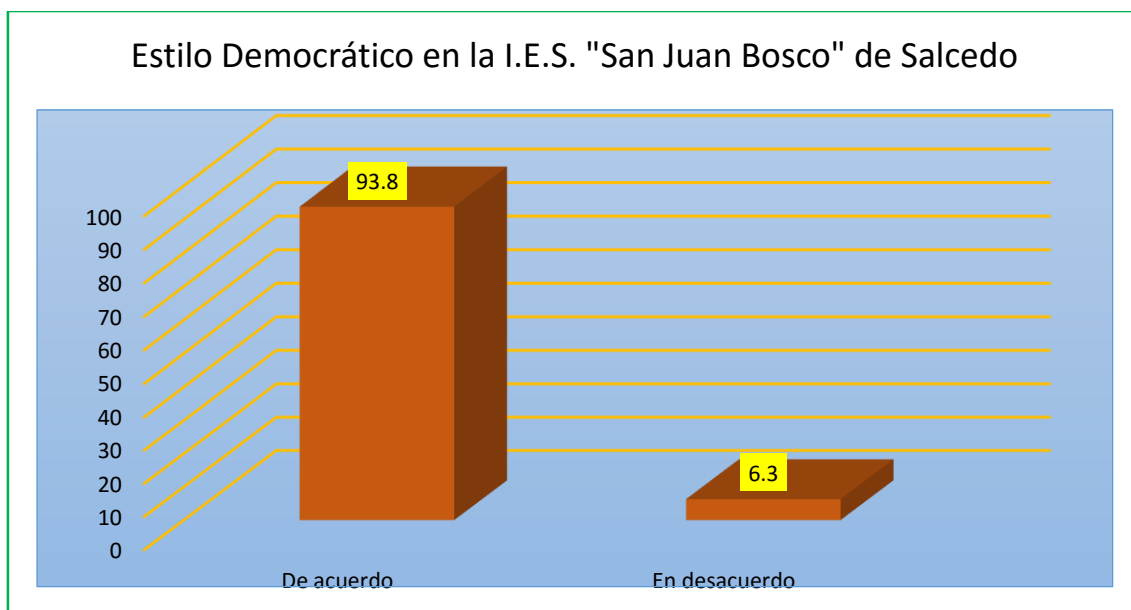


Figura 5. Estilo Democrático en la I.E.S. "San Juan Bosco" de salcedo.
Elaboración: La investigadora

4.4. ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL

Tabla 5

Estilo de liderazgo liberal según la percepción de los docentes y administrativos.

Valoración	I.E.S. "José Carlos Mariátegui" Aplicación UNA - Puno.		I.E.S. Gran Unidad Escolar "San Juan Bosco" de Salcedo	
	fi	%	fi	%
De acuerdo	8	33,3	10	62,5
En desacuerdo	16	66,7	6	37,5
Total	24	100	16	100

Fuente: Test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Elaboración: La investigadora

El estilo de liderazgo liberal muestra un 66,7% de los encuestados manifiestan que están en desacuerdo y solo el 33,3% indican que están de acuerdo con este estilo de liderazgo según la percepción de los docentes y administrativos, estos resultados tienen concordancia con la teoría en la que se menciona que este tipo de liderazgo delega funciones y promueve la libertad, este grupo estaría representada con el 33,3% y el 66,7% estaría representado con aquellos encuestados que mencionan que este tipo de liderazgo efectúa un rol de pasividad y que no toman decisiones importantes.

El estilo de liderazgo liberal muestra un 37,5% de los encuestados manifiestan que están en desacuerdo y solo el 62,5% indican que están de acuerdo con este estilo de liderazgo según la percepción de los docentes y administrativos.

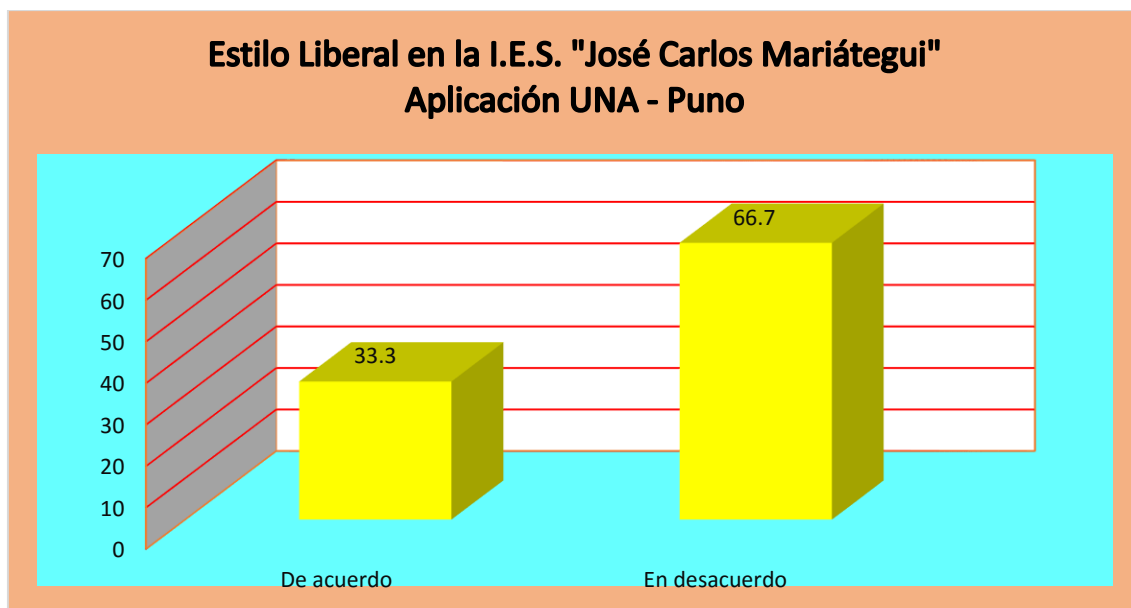


Figura 6 Estilo Liberal en la I.E.S. "José Carlos Mariátegui" Aplicación UNA – Puno
Elaboración: La investigadora

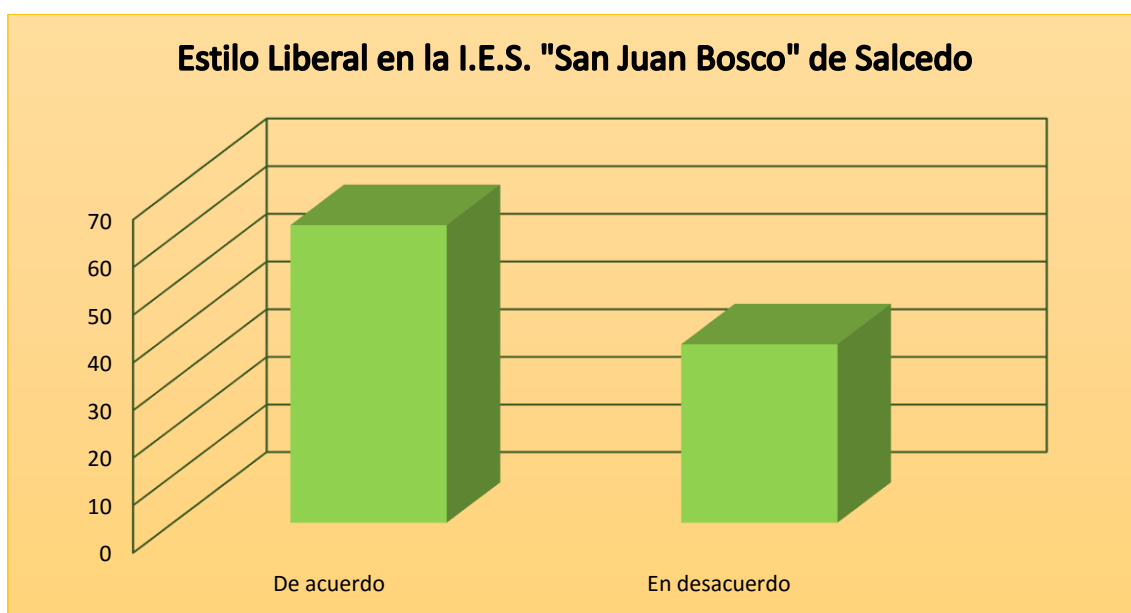


Figura 7 Estilo Liberal en la I.E.S "San Juan Bosco" de Salcedo.
Elaboración: La investigadora

4.5. EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREVALECE EN LAS INSTITUCIONES

Tabla 6

El estilo de liderazgo que prevalece en las instituciones.

Estilo de Liderazgo	Valoración	I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno.		I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo	
		Fi	%	fi	%
AUTOCRÁTICO	De acuerdo	0	0.0	2	12,5
	En desacuerdo	24	100	14	87,5
	Total	24	100	16	100
DEMOCRÁTICO	De acuerdo	20	83,3	15	93,8
	En desacuerdo	4	16,7	1	6,3
	Total	24	100	16	100
LIBERAL	De acuerdo	8%	33,3	10	62,5
	En desacuerdo	16	66,7	6	37,5
	Total	24	100	16	100

Fuente: Test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin

Elaboración: La investigadora

En I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA – Puno los docentes y administrativos afirman con un 83% que están de acuerdo con este tipo de liderazgo democrático y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo los docentes y administrativos afirman con un 93,8% que están de acuerdo con este tipo de liderazgo democrático esto según la percepción de los docentes y administrativos. Asimismo en la Universidad Nacional del Altiplano, Gutierrez, 2017 realizó la investigación titulada: “El estilo de liderazgo de las autoridades en las IES: José Carlos Mariátegui - Aplicación UNA-Puno. La conclusión general muestra que el estilo de

liderazgo predominante es el estilo democrático, siendo este considerado como el estilo más recomendable para cualquier tipo de institución ya sea privado o público.

4.2. DISCUSIÓN

En la Universidad Nacional del Altiplano, Gutierrez, 2017 realizó la investigación titulada: “El estilo de liderazgo de las autoridades en las IES: José Carlos Mariátegui - Aplicación UNA-Puno. La conclusión general muestra que el estilo de liderazgo predominante es el estilo democrático, siendo este considerado como el estilo más recomendable para cualquier tipo de institución ya sea privado o público. Y en esta investigación realizada se pudo llegar a la misma apreciación.

En I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA – Puno los docentes y administrativos afirman con un 83% que están de acuerdo con este tipo de liderazgo democrático y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo los docentes y administrativos afirman con un 93,8% que están de acuerdo con este tipo de liderazgo democrático esto según la percepción de los docentes y administrativos.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Según resultados obtenidos en la investigación podemos sostener que el estilo de liderazgo que predomina en ambas instituciones mencionadas es el estilo democrático ya que en la IES “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno. Según la percepción de sus administrativos y docentes se presenta en porcentaje de 83 % y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo, se presenta en un porcentaje de 93.8%. Que logra mayor estabilidad.

SEGUNDA: El estilo autocrático En la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno. Según la percepción de sus administrativos y docentes se presenta en porcentaje de 0.0 % y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo, se presenta en un 12.5%.

TERCERA: El estilo democrático En la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno. Según la percepción de sus administrativos y docentes se presenta en porcentaje de 83 % y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo, se presenta en un 93.8%.

CUARTA: El estilo liberal En la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno. Según la percepción de sus administrativos y docentes se presenta en porcentaje de 33.3 % y en la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo, se presenta en un 62%.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: A las autoridades de las la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA - Puno. Y a la I.E.S. Gran Unidad Escolar “San Juan Bosco” de Salcedo, fomentar la práctica del estilo de liderazgo democrático con las demás instituciones educativas que practiquen más y a las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Puno, realizar acciones de capacitación dirigido a los directores de las instituciones educativas sobre el liderazgo, que aborde temas sobre liderazgo de calidad en la gestión pedagógica, administrativa e institucional.

SEGUNDA : A las autoridades de diferentes instituciones educativas que identifiquen su perfil de liderazgo y en caso de poseer el estilo autocrático deben capacitarse para llegar al estilo democrático para lograr las metas establecidas por el grupo y así lograr una calidad educativa.

TERCERA: A las autoridades de todas las instituciones educativas que tomen conciencia de que el estilo de liderazgo liberal no es el adecuado para en buen perfil de una autoridad porque el trabajo grupal es la base para llegar a los objetivos y así llegar al estilo democrático.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguera, E. (2014). *Estilo de liderazgo de directores de los colegios privados de Retalhuleu*. Retalhuleu. Retrieved from <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9965/Machuca%20Cerd%C3%A1n%20Haydee%20Pajares%20Villanueva%20Wilfredo%20Emilio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Saenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Lima, Peru: Pontificie Universidad Católica del Peru.
- Alvarez, I. (2006). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. Mexico: Editorial Limusa. Retrieved 06 15, 2018, from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Alvarez-Ligia.pdf>
- Alvarez, L. (2014). *Estilos de liderazgo de directores de colegios privados de Retalhuleu*. Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu.
- Bermejo, S., & Maquera, Y. (2010). *Seminario de tesis universitaria*. Puno: Arco Iris.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). Mexico: Pearson Educación. Retrieved 06 18, 2018
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, A. (2005,p.115). *Liderazgo administrativo*. Recinto de Río Piedras, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico. Retrieved 06 17, 2018
- Cuba, I. (2017). *Estilos de liderazgo y gestión educativa en directivos pedagógicos del distrito de ventanilla*. Lima, Lima, Peru: Tesis. Retrieved 06 14, 2018
- Daft, R. M. (2006). *Introducción a la Administración*. Mexico: Editorial Cengage Learning. Retrieved from file:///C:/Users/pc/Downloads/Pisconte_cm.pdf

- Dalt. (2005). *Liderazgo y direccion*. Mexico: S.N.
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Piura, Piura, Peru: Tesis. Retrieved 06 14, 2018
- Freire, S. M. (2014,p.11). *El rol del director en la escuela:el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico* (Asistente de edición: Diana Balcázar ed.). Lima, Lima, Peru: Diagramación e impresión: Impresiones y Ediciones Arteta E. I. R. L. Retrieved 06 17, 2018
- Gento. (2004). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*. Buenos aries.
- Gonzales, M. (2008,p.56). *Diversidad e inclusión: Algunas Reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar* (Vol. Vol. 6). Chile. Retrieved 06 16, 2018
- Guillen, M. (2006). *Ética en las organizaciones Construyendo confianza*. Madrid, Madrid, España: Pearson educacion, S.A. Retrieved from <http://mateo.pbworks.com/w/file/fetch/119889897/Guillen%20Parra%2C%20Manuel.%20Etica%20en%20Las%20Organizaciones.%20Construyendo%20Confianzas.pdf>
- Gutierrez, A. (2017). *El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: José Carlos Mariátegui - Aplicación Una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Hawkins. (2014). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*. Buenos Aires.
- Hellriegel, J. S. (2009,p.41). *Comportamiento Organizacional* (12a. edicion ed.). Mexico. Retrieved 06 15, 2018
- Hitt, M. (2006). *Administración* (Novena edicion ed.). Mexico: Pearson. Retrieved from www.xlibros.com

- Hogg, M. V. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Medica Panamericana, S.A.
Retrieved from <https://hera.ugr.es/tesisugr/24582967.pdf>
- Ibanez, V. (2009). *Analisis y diseño de experimentos*. Puno, Peru: Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Kurt, L. (1939). *Psychological Problems in Jewish Education*. Poznan. Retrieved 07 10, 2018
- L, K. (1939). Estilos de liderazgo. *Aiteco consultores, SL*, Tomo 863. Retrieved from <https://www.aiteco.com/kurt-lewin-lider>
- Leon, O. M. (2011). *Metodologías científicas en psicología*. España: Editorial UOC.
Retrieved 03 11, 2018
- Lussier, R. A. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* (Sexta edición ed.). Mexico: H. Rodríguez Editora de Adquisiciones para Latinoamérica.
Retrieved 06 15, 2018
- Magali, A. (2015). *DIRECCIÓN ESCOLAR EXITOSA EN ESPAÑA*. España. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/295797051/Cap-2-Comportamiento-Organizacional-Don-Hellriegel-John-W-Slocum-FL>
- McEncroe, D. (2010). *Cocinando el liderazgo: los mejores ingredientes para la mejor dirección*. España: Editorial Deusto. Retrieved 06 16, 2018
- Monge, J., & Perez, J. (2010). *ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA: prueba Chi Cuadrado X²*. Financiado por la Secretaría de Estado de Educación y Universidades (MECD).
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del Liderazgo transformacional al liderazgo distribuido* (Vol. Volumen N° 4). Chile. Retrieved 06 17, 2018

- Nuñez, R. (2002). *Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas*. Barquisimeto, Barquisimeto, Venezuela: Tesis. Retrieved 06 15, 2018
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de trabajo* (Sexta edición ed.). Madrid, Madrid, España: Editorial ESIC. Retrieved from file:///C:/Users/pc/Downloads/849-1105-1-PB.pdf
- Parra, R. (2011). *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*. Barquisimeto, Barquisimeto, Venezuela. Retrieved 06 15, 2018
- Pont, B. N. (2008). *Liderazgo escolar* (Vol. Volumen 1). Santiago, Chile. Retrieved 06 17, 2018
- Raxuleu, M. (2014). *Estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación básica del distrito escolar NO. 07-06-03 del Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, c. a.* Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Robbins. (2009). *Fundamentos de la Administración*. Cielo. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Robbins, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Editorial Pearson. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Robbins, S. C. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). Mexico: Editorial Pearson Educacion. Retrieved 06 15, 2018
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, 2011*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Ruiz, M. (2008,p.6). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicado a la empresa, la política y la vida* (Ediciones Diaz de Santos ed.). España. Retrieved 06 15, 2018
- Schonfeld, R. (2000). *El liderazgo es un sentimiento: Manual de liderazgo en organizaciones sociales* (Ediciones Granica, S.A. ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Vargas, I. (2003,p.60). *Teorías esenciales del liderazgo* (Vol. Vol. XIV N° 1.). Retrieved 06 17, 2018
- Velasquez, M. (1985). *El liderazgo del profesor universitario*. Mexico: Limusa. Retrieved from <https://vdocuments.mx/relacion-de-estilos-de-liderazgo-y-el-desempeno-docente.html>
- Zúñiga, F. (2016). *Estilos de liderazgo y clima organizacional de las Instituciones Educativas Primarias del distrito de Calca 2014*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Estilo de liderazgo de las autoridades en la Institución Educativa Secundaria G.U.E. "San Juan Bosco" de Salcedo Y "J. C. M" Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017					
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	METODOLOGÍA
<p>¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. "San Juan Bosco" de Salcedo Y "J. C. M" Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017?</p> <p>a) ¿En qué porcentaje se presenta el estilo autocrático según la percepción de los administrativos y docentes?</p> <p>b) ¿En qué porcentaje se presenta el estilo democrático según la percepción de los administrativos y docentes?</p> <p>c) ¿En qué porcentaje se presenta el estilo liberal según la percepción de los administrativos y docentes?</p>	<p>El estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. "San Juan Bosco" de Salcedo Y "J. C. M" Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017, es el autocrático.</p> <p>a) El estilo autocrático se presenta en un mayor porcentaje según la percepción de los administrativos y docentes.</p> <p>b) El estilo democrático se presenta en un menor porcentaje según la percepción de los administrativos y docentes.</p> <p>c) El estilo liberal se presenta en un mayor porcentaje según la percepción de los administrativos y docentes.</p>	<p>Determinar el estilo de liderazgo que prevalece en las autoridades de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. "San Juan Bosco" de Salcedo Y "J. C. M" Aplicación UNA-Puno, según la percepción de los docentes y administrativos en el año escolar 2017.</p> <p>a) Identificar en qué porcentaje se presenta el estilo autocrático según la percepción de los administrativos y docentes.</p> <p>b) Identificar en qué porcentaje se presenta el estilo democrático según la percepción de los administrativos y docentes.</p> <p>c) Identificar en qué porcentaje se presenta el estilo liberal según la percepción de los administrativos y docentes.</p>	<p>Estilos de Liderazgo</p>	<p>1.1. Autocrático 1.2. Democrático 1.3. Liberal</p>	<p>Tipo: Básico</p> <p>Diseño: No experimental, transeccional descriptiva</p> <p>Población: Docentes y administrativos de la Institución Educativa Secundaria G.U.E. "San Juan Bosco" de Salcedo Y "J. C. M" Aplicación UNA-Puno.</p> <p>Muestra: 40 Docentes y administrativos</p> <p>Técnica de recolección de datos: La escala</p> <p>Instrumento de recolección de datos: Test de Liderazgo de Kurt Lewin</p>

Anexo 2. Consentimiento informado

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

Buenos días soy CELINA BETZANIA CHURA QUISPE

Investigador de la tesis titulado “ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA G.U.E. “SAN JUAN BOSCO” DE SALCEDO Y “J. C. M” APLICACIÓN UNA-PUNO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS”

Este estudio nos brindará información valiosa sobre el adecuado liderazgo que debe poseer las autoridades de las instituciones educativas. Es por ello, que solicito su valiosa participación en el presente estudio. Su participación en el estudio es voluntaria. Al completar y firmar este documento significa que el estudio de investigación, ha sido explicada a usted oralmente, y que usted está de acuerdo en participar voluntariamente.

Los resultados son confidenciales, es decir solo será para uso del investigador y es anónimo por lo que no dejará escrito su nombre.

Yo, _____., en pleno uso de mis facultades, acepto participar en este estudio por las razones ya expuestas y comprendidos por mi persona

Anexo 3. Fiabilidad del instrumento aplicado

Estadísticas de elemento para la fiabilidad del instrumento

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	M edia	Desviación estándar	N
La autoridad considera que octubre es el mejor mes para hacer cierta actividad, mientras que las docentes que es el noviembre, al final la directora decide que sea octubre	1,84	,369	32
A una autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal docente y administrativo le cuesta imponer disciplina	1,50	,508	32
Una autoridad debe hacer sentir siempre a su personal docente y administrativo que es el que manda durante las reuniones y en todo momento	1,91	,296	32
Castigar a la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina en una institución educativa	1,34	,483	32
Cuando hay que establecer los objetivos institucionales para el año escolar, es preferible que la autoridad lo haga solo	1,94	,246	32
Cuando se tiene que fijar los objetivos, el supervisor debe fijarlo de preferencia a través de una discusión con los subordinados inmediatos	1,50	,508	32
El grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas que se presentan durante las labores educativas	1,44	,504	32
El docente o el trabajador administrativo de debe lealtad a la autoridad de la institución educativa, por consiguiente no debe criticar ni observarle	1,50	,508	32
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal después de una supervisión, es preferible realizar asambleas para comunicar solo las decisiones importantes	1,59	,499	32
Las docentes obedecen mejor cuando la autoridad se relaciona con ellas dentro del marco de la amistad	1,91	,296	32

Las normas deben ser socializadas permanentemente, y cuando se haya infringido debe convocarse a reunión para evaluar y encontrar las soluciones en forma grupal	1,09	,296	32
Una autoridad debe determinar los objetivos de la institución educativa según el acuerdo de la mayoría de los docentes y administrativos	1,16	,369	32
Cuando se tiene que fijar objetivos, una autoridad no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados	1,16	,369	32
Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer la autoridad es llamar a las dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	1,34	,483	32
Una autoridad debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos amistosos y contar con la posibilidad de un buen asesoramiento técnico pedagógico.	1,44	,504	32
Lo mejor que puede hacer una autoridad es dialogar con el docente o el administrativo respecto de la mejor forma de realizar el trabajo que se lo asigno, en el caso que sea necesario mejorara el trabajo.	1,50	,508	32
Cuando un docente o administrativo critica a la autoridad, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	1,50	,508	32
Para ventilar los problemas de trabajo, detectados durante las supervisiones, son preferibles los grupos pequeños de diálogos sinceros, que las asambleas institucionales.	1,50	,508	32
La directora de una institución educativa debe mantener un mínimo contacto y comunicación personal con sus subordinados y debe preferir la comunicación administrativa escrita	1,84	,369	32
Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que la autoridad a un problema lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella	1,34	,483	32
La autoridad debe viabilizar aquellos objetivos que los docentes o los administrativos hayan determinado y seas quienes se repartan los trabajos correspondientes y la forma de llevarlos a cabo	1,50	,508	32
Los subordinados son quienes deben plantear sus objetivos específicos en sus áreas respectivas quieren alcanzar al fin de año, con tal que consideren los objetivos institucionales.	1,44	,504	32
Las actividades que deben realizarse durante el año escolar deben ser asumidas por cada docente y administrativo según sus posibilidades e intereses.	1,50	,508	32
Los docentes y trabajadores administrativos que demuestren ser competentes durante las labores educativas no deben ser supervisados	1,16	,369	32

Si dos subordinados discuten a cerca de los resultados de la supervisión que se realizó, la autoridad debe pedirles que resuelvan sus diferencias reuniéndoles y que le avisen del resultado	1,34	,483	32
Una autoridad no debe preocuparse por los bajos niveles de desempeño laboral del docente o del administrativo, ya que debe confiar en que en algún momento mostrarán mejoras.	1,50	,508	32
A la autoridad solo debe bastarle obtener datos de cada área curricular por escrito para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias, no dar importancia a las críticas verbales	1,50	,508	32
El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente o administrativo durante las labores educativas	1,94	,246	32

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en SPSS V.22.0.

Estadísticas de elemento de resumen

ESTADÍSTICAS DE ELEMENTO DE RESUMEN

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	1,508	1,094	1,938	,844	1,771	,059	28
Varianzas de elemento	,200	,060	,258	,198	4,267	,005	28

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en SPSS V.22.0.

Estadística de total de elementos

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Coeficiente de relación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La autoridad considera que octubre es el mejor mes para hacer cierta actividad, mientras que las docentes que es el noviembre, al final la directora decide que sea octubre	40,38	22,500	-,150	.	,787
A una autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal docente y administrativo le cuesta imponer disciplina	40,72	18,015	,890	.	,731
Una autoridad debe hacer sentir siempre a su personal docente y administrativo que es el que manda durante las reuniones y en todo momento	40,31	22,738	-,253	.	,787
Castigar a la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina en una institución educativa	40,88	18,242	,882	.	,734
Cuando hay que establecer los objetivos institucionales para el año escolar, es preferible que la autoridad lo haga solo	40,28	21,886	,072	.	,776
Cuando se tiene que fijar los objetivos, el supervisor debe fijarlo de preferencia a través de una discusión con los subordinados inmediatos	40,72	26,725	-,927	.	,831
El grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas que se presentan durante las labores educativas	40,78	17,725	,974	.	,726
El docente o el trabajador administrativo debe lealtad a la autoridad de la institución educativa, por consiguiente no debe criticar ni observarle	40,72	18,015	,890	.	,731
No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal después de una supervisión, es preferible realizar asambleas para comunicar solo las decisiones importantes	40,63	26,177	-,845	.	,827

Las docentes obedecen mejor cuando la autoridad se relaciona con ellas dentro del marco de la amistad	40,31	22,738	-,253	.	,787
Las normas deben ser socializadas permanentemente, y cuando se haya infringido debe convocarse a reunión para evaluar y encontrar las soluciones en forma grupal	41,13	21,661	,132	.	,775
Una autoridad debe determinar los objetivos de la institución educativa según el acuerdo de la mayoría de los docentes y administrativos	41,06	21,996	-,006	.	,781
Cuando se tiene que fijar objetivos, una autoridad no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados	41,06	21,996	-,006	.	,781
Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer la autoridad es llamar a las dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	40,88	18,242	,882	.	,734
Una autoridad debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos amistosos y contar con la posibilidad de un buen asesoramiento técnico pedagógico.	40,78	17,725	,974	.	,726
Lo mejor que puede hacer una autoridad es dialogar con el docente o el administrativo respecto de la mejor forma de realizar el trabajo que se lo asigne, en el caso que sea necesario mejorara el trabajo.	40,72	18,015	,890	.	,731
Cuando un docente o administrativo critica a la autoridad, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	40,72	26,725	-,927	.	,831
Para ventilar los problemas de trabajo, detectados durante las supervisiones, son preferibles los grupos pequeños de diálogos sinceros, que las asambleas institucionales.	40,72	18,015	,890	.	,731
La directora de una institución educativa debe mantener un mínimo contacto y comunicación personal con sus subordinados y debe preferir la comunicación administrativa escrita	40,38	22,500	-,150	.	,787
Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que la autoridad a un problema lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella	40,88	18,242	,882	.	,734

<p>La autoridad debe viabilizar aquellos objetivos que los docentes o los administrativos hayan determinado y seas quienes se repartan los trabajos correspondientes y la forma de llevarlos a cabo</p> <p>Los subordinados son quienes deben plantear sus objetivos específicos en sus áreas respectivas quieren alcanzar al fin de año, con tal que consideren los objetivos institucionales.</p> <p>Las actividades que deben realizarse durante el año escolar deber ser asumidas por cada docente y administrativo según sus posibilidades e intereses.</p> <p>Los docentes y trabajadores administrativos que demuestren ser competentes durante las labores educativas no deben ser supervisados</p> <p>Si dos subordinados discuten a cerca de los resultados de la supervisión que se realizó, la autoridad debe pedirles que resuelvan sus diferencias reuniéndoles y que le avisen del resultado</p> <p>Una autoridad no debe preocuparse por los bajos niveles de desempeño laboral del docente o del administrativo, ya que debe confiar en que en algún momento mostraran mejoras.</p> <p>A la autoridad solo debe bastarle obtener datos de cada área curricular por escrito para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias, no dar importancia a las críticas verbales</p> <p>El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente o administrativo durante las labores educativas</p>	40,72	18,015	,890	.	,731
	40,78	17,725	,974	.	,726
	40,72	26,725	-,927	.	,831
	41,06	21,996	-,006	.	,781
	40,88	18,242	,882	.	,734
	40,72	18,015	,890	.	,731
	40,72	18,015	,890	.	,731
	40,28	21,886	,072	.	,776

Fuente: Elaboración propia, datos procesados en SPSS V.22.0.

Anexo 5. Instrumento

Test de liderazgo

Institución educativa:.....		
Docente ()	Auxiliar ()	Administrativo ()

INSTRUCCION. Por favor, el presente instrumento de investigación es anónimo por lo que se le solicita su participación en la investigación que tiene como fin recabar información primaria para la investigación, gracias por su participación.

1= de acuerdo 2= en desacuerdo

Estilo de liderazgo autocrático		1	2
1	A una autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal docente y administrativo le cuesta imponer disciplina		
2	Una autoridad debe hacer sentir siempre a su personal docente y administrativo que es el que manda durante las reuniones y en todo momento		
3	Castigar a la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina en una institución educativa		
4	Cuando hay que establecer los objetivos institucionales para el año escolar, es preferible que la autoridad lo haga solo		
5	Cuando se tiene que fijar los objetivos, el supervisor debe fijarlo de preferencia a través de una discusión con los subordinados inmediatos		

6	La autoridad considera que octubre es el mejor mes para hacer cierta actividad, mientras que las docentes que es el noviembre, al final la directora decide que sea octubre		
7	El grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas que se presentan durante las labores educativas		
8	Cuando se discuten asuntos importantes de carácter pedagógico, después de una supervisión la autoridad no debe permitir al subordinado que le manifiesten sus diferencias, salvo en privado		
9	Una buena autoridad es aquel que puede dar pautas pedagógicas, como preceptos a seguirse para que el docente lo implemente durante sus sesiones de clases		
10	El docente o el trabajador administrativo debe lealtad a la autoridad de la institución educativa, por consiguiente no debe criticar ni observarle		
11	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal después de una supervisión, es preferible realizar asambleas para comunicar solo las decisiones importantes		
	Estilo de liderazgo democrático		
12	Las docentes obedecen mejor cuando la autoridad se relaciona con ellas dentro del marco de la amistad		
13	Una autoridad debe convocar a reuniones permanentes para resolver los desacuerdos por consenso acerca de aquellos problemas importantes que se presentan durante el año escolar		

14	Las normas deben ser socializadas permanentemente, y cuando se haya infringido debe convocarse a reunión para evaluar y encontrar las soluciones en forma grupal		
15	Una autoridad debe determinar los objetivos de la institución educativa según el acuerdo de la mayoría de los docentes y administrativos		
16	Cuando se tiene que fijar objetivos, una autoridad no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados		
17	La autoridad considera que el mes de octubre es el mejor mes para hacer cierta actividad, pero una docente dice que la mayoría prefiere noviembre, la mejor solución es someter el asunto a votación.		
18	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer la autoridad es llamar a las dos a su despacho y buscar una solución entre los tres		
19	Una autoridad debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos amistosos y contar con la posibilidad de un buen asesoramiento técnico pedagógico.		
20	Lo mejor que puede hacer una autoridad es dialogar con el docente o el administrativo respecto de la mejor forma de realizar el trabajo que se lo asigno, en el caso que sea necesario mejorara el trabajo.		

21	Cuando un docente o administrativo critica a la autoridad, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
22	Para ventilar los problemas de trabajo, detectados durante las supervisiones, son preferibles los grupos pequeños de diálogos sinceros, que las asambleas institucionales.		
	Estilo Liderazgo liberal		
23	La directora de una institución educativa debe mantener un mínimo contacto y comunicación personal con sus subordinados y debe preferir la comunicación administrativa escrita		
24	Una autoridad no debe involucrarse en las diferencias de opinión entre los subordinados ni en las reuniones que tanguen para resolver sus diferencias		
25	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que la autoridad a un problema lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella		
26	La autoridad debe viabilizar aquellos objetivos que los docentes o los administrativos hayan determinado y seas quienes se repartan los trabajos correspondientes y la forma de llevarlos a cabo		
27	Los subordinados son quienes deben plantear sus objetivos específicos en sus áreas respectivas quieren alcanzar al fin de año, con tal que consideren los objetivos institucionales.		

28	Las actividades que deben realizarse durante el año escolar deber ser asumidas por cada docente y administrativo según sus posibilidades e intereses.		
29	Los docentes y trabajadores administrativos que demuestren ser competentes durante las labores educativas no deben ser supervisados		
30	Si dos subordinados discuten a cerca de los resultados de la supervisión que se realizó, la autoridad debe pedirles que resuelvan sus diferencias reuniéndoles y que le avisen del resultado		
31	Una autoridad no debe preocuparse por los bajos niveles de desempeño laboral del docente o del administrativo, ya que debe confiar en que en algún momento mostraran mejoras.		
32	A la autoridad solo debe bastarle obtener datos de cada área curricular por escrito para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias, no dar importancia a las críticas verbales		
33	El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente o administrativo durante las labores educativas		

FUENTE: Kurt Lewin (1939). Adaptación para las autoridades y docentes de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Puno.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA GRAN UNIDAD ESCOLAR "SAN JUAN BOSCO"

FUNDADO: 11 DE NOVIEMBRE DE 1925 - LEY 5257

Piloto en Áreas Técnicas

ÁREA AGROPECUARIA

- Agrícola
- Pecuaria
- Agro Industria
- Topografía

ÁREA INDUSTRIAL

- Carpintería
- Ebanistería
- Computación e informática
- Electricidad
- Electrónica
- Ind. del Vestido
- Mec. Automotriz
- Mec. Producción

CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA GRAN UNIDAD ESCOLAR "SAN JUAN BOSCO" DE SALCEDO – PUNO.

HACE CONSTAR:

Que, la Señorita **CHURA QUISPE, Celina Betzania**, identificada con DNI Nº 71958614, estudiante de la Facultad de Ciencias de la Educación Escuela Profesional de Educación Secundaria, especialidad de lengua, Literatura Psicología y Filosofía de la U.N.A. Puno, ha realizado satisfactoriamente ejecución de su Proyecto de Investigación Titulado "ESTILO DE LIDERASGO DE LAS AUTORIDADES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA G.U.E. SAN JUAN BOSCO DE SALCEDO Y J.C.M. APLICACIÓN DE LA UNA – PUNO, SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS" que consiste en la aplicación de un cuestionario realizado a los Docentes y Administrativos en 26, 27 y 28 de Setiembre del 2017, durante su ejecución ha sido responsable en el tema planteado y demostrando Puntualidad, Creatividad, Solidaridad e Identificación con la Institución Educativa.

Se expide la presente, a solicitud de la interesada para los fines que vea por conveniente.

Salcedo, 23 de Octubre del 2017



Prof. Santos Didi Jara Aquise
DIRECTOR

Av. Don Bosco s/n. - Salcedo - Puno Telf.: 051354708



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN- UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PUNO
I.E.S. "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI" APLICACIÓN DE LA UNA - PUNO



CONSTANCIA

**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
 "JCM" APLICACIÓN DE LA U.N.A. - PUNO.**

HACE CONSTAR:

Que, la Señorita **CHURA QUISPE, Celina Betzania** identificada con DNI N° 71958614, estudiante de la Facultad de Ciencias de la Educación, Escuela Profesional de Educación Secundaria, Especialidad de Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía de la U.N.A. PUNO, ha realizado satisfactoriamente ejecución de su Proyecto de Investigación Titulado "ESTILO DE LIDERAZO DE LAS AUTORIDADES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA G.U.E. SAN JUAN BOSCO DE SALCEDO Y J.C.M. APLICACIÓN UNA - PUNO , SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS" que consiste en la aplicación de un cuestionario realizado a los Docentes y Administrativos el 26, 27 y 28 de setiembre de 2017, durante su ejecución ha sido responsable en el tema planteado y demostrando Puntualidad, Creatividad, Solidaridad, e identificación con la Institución Educativa.

Se expide la presente, a solicitud de la interesada para los fines que vea por conveniente.

Puno, C. U., 23 de octubre del 2017

