

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN INICIAL**



**ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD DE  
PUNO EN EL AÑO 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ERICA ELIANA CAHUANA NARVAEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN EDUCACIÓN INICIAL**

**PROMOCIÓN: 2017-I**

**PUNO - PERÚ**

**2018**

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

**ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2017**

**PRESENTADA POR:**  
**ERICA ELIANA CAHUANA NARVAEZ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN EDUCACIÓN INICIAL**



**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE** : \_\_\_\_\_  
Dra. Nancy Mónica García Bedoya

**PRIMER MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
M.Sc. Carlos Javier Quiza Mamani

**SEGUNDO MIEMBRO** : \_\_\_\_\_  
Dra. Nancy Chambi Condori

**DIRECTOR / ASESOR** : \_\_\_\_\_  
Dra. Haydee Clady Ticona Arapa

**Área:** Gestión y Administración de la Educación  
**Tema:** Liderazgo Directivo

**Fecha de sustentación: 22 / Oct / 2018**

## *DEDICATORIA*

*A dios, por permitir que logre el objetivo de llegar a realizar esta tesis, por darme salud, guiarme, iluminarme y darme fuerzas.*

*A la mujer y hombre que más admiro, cuyo apoyo fue fundamental para el logro de la realización de esta tesis, por darme ánimos, consejos y sobre todo por sus valores, principios y su amor incondicional, mi MADRE y PADRE.*

*A mis hermanos Eddy, Thony, Rony y Anghy, ellos fueron mi mayor motivación y como hermana mayor tenía que ser el ejemplo a seguir.*

*A mis maestras y maestros de la Universidad Nacional del Altiplano, de la Escuela Profesional de Educación Inicial, por la enseñanza y el apoyo durante mi formación profesional y culminar mis estudios.*

## *AGRADECIMIENTO*

*Primeramente agradezco a Dios, por haberme protegido, guiado, iluminado a lo largo de toda mi carrera y sobre todo en los momentos más críticos, por darme las fuerzas necesarias, por darme la oportunidad de vivir y realizar mis proyectos.*

*Mi agradecimiento eterno a mis padres por su apoyo incondicional en todo momento de mi formación profesional y personal, por los consejos, valores y principios inculcados.*

*A mis hermanos por su apoyo, sus palabras alentadoras y su compañía.*

*A la primera casa superior de estudios Universidad Nacional del Altiplano por haberme permitido y ser parte de mi formación profesional de Pre Grado, así mismo a mis maestras y maestros de la escuela Profesional de Educación Inicial por sus enseñanzas y compartir experiencias únicas; en especial a la Miss Haydee Clady.*

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11

**CAPÍTULO I****INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Formulación del Problema .....	16
1.3. Hipótesis de da Invetigación .....	17
1.4. Justificación del Estudio.....	17
1.5. Objetivos de da Investigación .....	18
1.5.1. Objetivo General.....	18
1.5.2. Objetivos Específicos .....	18

**CAPÍTULO II****REVISIÓN DE LA LITERATURA**

2.1. Antecedentes .....	19
2.2. Marco Teórico.....	27
2.2.1. Definición de Líder y Liderazgo .....	27
2.2.2. Definición de Estilos de Liderazgo.....	30
2.2.3. Estilos de Liderazgo según Rudy Cuevas .....	31
2.3. Marco Conceptual.....	32
2.3.1. Estilos de Liderazgo según Bernard Bass .....	32

**CAPÍTULO III****MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Ubicación Geográfica del Estudio .....	40
3.2. Periodo de Duración del Estudio .....	40
3.3. Tipo Y Diseño de Investigación .....	40
3.3.1. Tipo de Investigación.....	40
3.3.2. Diseño de Investigación .....	41
3.3.3. Técnicas e Instrumentos .....	41
3.4. Población y Muestra de Investigación.....	43
3.5. Procedimiento.....	45
3.6. Variable de Investigación.....	46
3.7. Análisis de los Resultados .....	47

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

4.1. Resultados.....	48
4.1.1. Estilo de Liderazgo Transformacional. ....	49
4.1.2. Estilo de Liderazgo Transaccional.....	51
4.1.3. Estilo de Liderazgo Liberal .....	53
4.1.4. Liderazgo de las Directoras.....	55
4.2. Discusión .....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
ANEXOS .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Estilo de Liderazgo Transformacional .....	49
<b>Figura 2:</b> Estilo de Liderazgo Transaccional .....	51
<b>Figura 3:</b> Estilo de Liderazgo Liberal.....	53
<b>Figura 4:</b> Liderazgo de las Directoras .....	55

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Factores o Dimensiones de Liderazgo Transformacional.....	35
<b>Tabla 2:</b> Factores o Dimensiones del Liderazgo Transaccional.....	37
<b>Tabla 3:</b> Factores o Dimensiones del Liderazgo Liberal .....	39
<b>Tabla 4:</b> Las Escalas de Medición por Frecuencia.....	43
<b>Tabla 5:</b> Población de las Instituciones Educativas Iniciales de la Ciudad de Puno ....	44
<b>Tabla 6:</b> Muestra: No Probabilístico por Conveniencia.....	45
<b>Tabla 7:</b> Operacionalización de la Variable Estilo de Liderazgo de las Directoras .....	46
<b>Tabla 8:</b> Liderazgo Transformacional .....	49
<b>Tabla 9:</b> Liderazgo Transaccional .....	51
<b>Tabla 10:</b> Liderazgo Liberal.....	53
<b>Tabla 11:</b> Liderazgo de las Directoras.....	55

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

I.E. Institución Educativa

I.E.I. Institución Educativa Inicial

I.E.S. Institución Educativa Secundaria

I.E.P. Institución Educativa Primaria

DRAE Diccionario de la Real Academia Española

## RESUMEN

La presente investigación, cuyo título es “ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2017” determina el estilo de liderazgo que caracteriza y predomina en las directoras de las Instituciones Educativas. El objetivo general que orienta la investigación es determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017. La investigación fue de tipo descriptivo diagnóstico, y de diseño no experimental. La técnica que se utilizó para la recolección de datos ha sido la encuesta y el instrumento que se aplicó es el cuestionario con escala Likert. La población ha estado conformada por 55 docentes de 10 Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno. Cabe resaltar que el resultado fue que las directoras se caracterizan con el estilo de liderazgo **TRANSACCIONAL**, los resultados de este proyecto contribuirán un aporte teórico al sector educativo en especial para las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno; y servirá como antecedente para futuras investigaciones científicas que beneficien a la sociedad educadora y educativa. En conclusión se determinó que las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017 se caracterizan con el liderazgo TRANSACCIONAL en la escala de valoración **SIEMPRE con un 34%** según los resultados de las encuestas realizadas a docentes el cual se puede apreciar en la tabla y gráfico N° 02 en la investigación realizada.

**PALABRAS CLAVE:** Estilos de liderazgo; Liberal, Transformacional, Transaccional.

## ABSTRACT

The present investigation, whose title is "LEADERSHIP STYLE OF DAS DIRECTAS OF THE INITIAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE CITY OF PUNO IN THE YEAR 2017" determines the style of leadership that characterizes and predominates in the directors of the Educational Institutions. The general objective that guides the investigation is to determine the style of leadership of the directors of the Initial Educational Institutions of the city of Puno in the year 2017. The research was descriptive, diagnostic and non-experimental design since the style was determined of leadership of the directors. The technique that was used for the data collection was the survey and the instrument that was applied is the Likert scale questionnaire. The population has been made up of 55 teachers from 10 Initial Educational Institutions of the city of Puno. It should be noted that the result was that the directors are characterized by the TRANSACTIONAL leadership style, the results of this project will contribute a theoretical contribution to the educational sector, especially for the directors of the Initial Educational Institutions of the city of Puno; and will serve as a precedent for future scientific research that benefits the educating and educational society. In conclusion it was determined that the directors of the Initial Educational Institutions of the city of Puno in the year 2017 are characterized with the TRANSACTIONAL leadership in the assessment scale ALWAYS with 34% according to the results of the surveys made to teachers which can be appreciate in the table and graph No. 02 in the research carried out.

**KEYWORDS:** Leadership styles; Liberal, Transformational, Transactional.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Proponerse en la medida que este tenga como objetivo alcanzar el ideal de una escuela de calidad y eficaz, a través de la promoción de las potencialidades de las personas integrantes de la comunidad educativa, el descubrimiento de sus talentos, la identificación con sus necesidades y proyectos, y la consecución de fines trascendentes que lleven a brindar un mejor servicio educativo. El líder educacional tiene la función de seguir y acompañar a las personas tanto como a los procesos educativos. Fuese cual fuese la opinión acerca de esta investigación, para mi expresa que le dieron interés a la tesis presentada.

La presente investigación que lleva por título ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2017, se alcanzan los hallazgos acerca de que estilo predomina y caracteriza a las directoras según la percepción de las docentes. Los tres estilos de liderazgo se consideraron según BASS citado por muchos autores; Transformacional, Transaccional y el liberal.

El presente informe de investigación tiene una estructura que responde al perfil de informe establecido por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, el cual consta de cuatro capítulos y se detalla de la siguiente forma:

Primero corresponde al planteamiento del problema de investigación con su respectiva descripción, definición, justificación, limitaciones, delimitaciones y objetivos. Se abordó desde un aspecto netamente conceptual y teórico, el propósito de esta sección es de acercarnos a temas que impulsen el buen desarrollo de las Instituciones Educativas Iniciales, que consecuentemente son importantes para el desarrollo de la educación.

Segundo se aborda la revisión de la literatura, el marco teórico que es muy necesario para la realización de esta investigación, los componentes de esta sección son: antecedentes de la investigación, el sustento teórico que están relacionados con la elaboración de la variable, la variable de la investigación que encaminaron esta investigación en el aspecto estadístico.

Tercero se abarca detalladamente los materiales y métodos, el diseño metodológico de investigación. Aquí se encuentra el tipo y diseño de investigación que se adopta, la población y muestra, la ubicación y descripción de la población, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Cuarto se realiza la interpretación, análisis y exposición de los resultados de la investigación, considerando las tablas estadísticas y los gráficos en función a los objetivos planteados que son Determinar el estilo de liderazgo de las directoras, Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo transformacional de las directoras, Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo transaccional de las directoras e Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo liberal de las directoras. Para ello primero se ubica la tabla y gráfico del estilo de liderazgo Transformacional, seguido de estilo Transaccional, estilo Liberal y por último la tabla y gráfico del estilo de

liderazgo que predomina y caracteriza a las directoras tomando en cuenta los datos más relevantes de las tablas n° 01, 02 y 03.

Por último se exponen las conclusiones en función a los objetivos planteados y las sugerencias de acuerdo a las conclusiones. Se expone también las referencias bibliográficas y el anexo.

### 1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad se habla que los dirigentes, directores, los jefes, los que encabezan una organización o institución sean **líderes**, capaces de guiar y orientar a sus subordinados, tomar decisiones correctas y ejecutarlas para el buen desarrollo de la institución y los subordinados que ayudara a alcanzar sus objetivos.

Diferentes investigadores y autores aducen que los principales problemas que aquejan a la humanidad en la actualidad, como la inseguridad, la injusticia, las adicciones, la violencia, la sobrepoblación, el cambio climático, la destrucción ecológica, la contaminación, el terrorismo, **el mal clima institucional**, son problemas de **FALTA DE LIDERAZGO**, de justicia, de solidaridad y de valores. Casares (2011).

El liderazgo del (a) director (a) es indispensable para el buen funcionamiento y desarrollo de una Institución Educativa, y esto depende mucho con que estilo de liderazgo se caracterice durante sus funciones con sus subordinados y/o docentes y la comunidad educativa. Viendo nuestra realidad educativa nacional y el liderazgo de los directores, pues no es digno de admirar, muchos directores no conocen del todo sobre liderazgo y conducen los destinos de la institución; es un tema preocupante que muchos lo toman para investigarlo. En nuestra región hay muchas instituciones que requieren ser estudiados, y las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno no están ajenos a esta problemática y no será la excepción de una investigación.

La idea de esta investigación surge a partir de los datos consignados anteriormente y de la experiencia propia vivida con las directoras en la realización de mis practicas pre-profesionales, y de la necesidad de identificar cual es el estilo

de liderazgo que caracteriza y predomina a las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno.

## 1.2. Formulación del Problema

Para la presenta investigación se formula las siguientes interrogantes de acuerdo a los datos consignados en la descripción:

### **Problema general:**

¿Qué estilo de liderazgo predomina en las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?

### **Problemas específicos:**

¿Cuál es la frecuencia del estilo de liderazgo transformacional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?

¿Cuál es la frecuencia del estilo de liderazgo transaccional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?

¿Cuál es la frecuencia del estilo de liderazgo liberal de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?

### **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Galán M. (2009) las investigaciones de tipo descriptivo no necesariamente tienen que plantearse la hipótesis, ya que la investigación es evaluativa y busca determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación trasciende principalmente en determinar el estilo de liderazgo que predomina y caracteriza a las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.

En la actualidad se habla mucho de líder educativo y se tiene a Grinberg, Jaime quien sostiene que un líder educativo deberá poseer el conocimiento, la visión, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde favorezcan la democracia y la equidad.

La importancia de la presente investigación radica en el rol de las directoras como líderes y cabeza de su institución, ya que ellas son las gestoras principales, administradoras y ejecutoras en su Institución Educativa y dependerá de ello el buen desarrollo institucional y la buena relación con sus subordinados teniendo en cuenta el estilo de liderazgo con el que se caractericen; además de ello líder es aquella persona que lidera un grupo determinado, guía y orienta.

El porqué de esta investigación responde a la necesidad de saber con qué estilo de liderazgo se caracterizan las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno. Los resultados de esta investigación permitirán y servirá como antecedente para futuras investigaciones que beneficien a la sociedad educadora y educativa. La determinación de estilo de liderazgo de las directoras de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo transformacional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.

Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo transaccional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.

Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo liberal de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES

Al revisar diferentes fuentes de información así como el repositorio de la biblioteca especializada de la Facultad de Ciencias de la Educación y biblioteca central de la Universidad Nacional del Altiplano y las páginas web de internet, se encuentra una variedad de trabajos así como tesis y artículos, que se toma como antecedentes para la realización de esta investigación:

Según Flores (2014) con la tesis titulada “El Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura” cuyo objetivo es Identificar el estilo de liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura. La metodología en la que se enmarca este estudio es de tipo transversal, y diseño empírico-analítico. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. A la conclusión que llego es el siguiente: Los docentes del COLEGIO A opinan en un 73% que el Director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo.

También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el Director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el COLEGIO A en un 70.4% y en el COLEGIO B en un 56.4%. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados. El estilo de Liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No Liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el COLEGIO A y un 29.3% en el COLEGIO B.

Esta investigación se considera para mi trabajo de investigación ya que coincide en el objetivo específico al que se pretende llegar en este presente trabajo. Además de ello se relaciona porque trata sobre los estilos de liderazgo de directores.

Según Vidal (2017) con la tesis titulada “Estilos de Liderazgo en una Directora desde la percepción de los docentes de una Institución Educativa Pública de la Provincia Constitucional del Callao” cuyo objetivo es Identificar y describir las características predominantes de los estilos de liderazgo que perciben los docentes en la directora de una I.E del Callao. La metodología en la que se enmarca este estudio es de nivel descriptivo, de tipo empírico. Para la recolección de datos utilizo la encuesta y cuestionario. La conclusión a la que llego es el siguiente: El análisis de los resultados, basado en la evidencia empírica, nos permite identificar, que las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora son los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario. Y de manera no predominante el estilo de liderazgo.

En base al análisis de los resultados podemos identificar, desde la percepción de los docentes, que la directora presenta a menudo las características predominantes de estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación e inspiración y consideración individualizada las cuales son características del estilo de liderazgo transformacional. Los resultados nos permiten identificar, desde la percepción de los docentes, que la directora presenta dos características predominantes como son: recompensa contingente y dirección por excepción activa. También la directora presenta la característica no predominante de dirección

por excepción pasiva. Estas tres características pertenecen al estilo de liderazgo transaccional.

Esta investigación se considera para esta investigación ya que coincide en el objetivo al que se pretende llegar. Además de ello se relaciona porque trata sobre el estilo de liderazgo de la directora.

Según a Vargas (2015) con la tesis titulada “Liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno, año 2014”, cuyo objetivo es determinar el estilo de liderazgo de los directores en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Puno. La metodología en la que se enmarca este estudio es de tipo descriptivo, y diseño de estudio de casos. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta y el instrumento que se utilizó es el cuestionario. El investigador llegó a la siguiente conclusión:

El estilo de liderazgo que ejerce los directores del nivel primario de la ciudad de Puno según los docentes es el transformacional y transaccional puesto que de las 10 instituciones investigadas 8 utilizan estos estilos de liderazgo denotándose en ellos la determinación para influir en las decisiones políticas y educativas a través del proceso de comunicación para la consecución de los diversos objetivos que persigue la institución demostrando tener las habilidades de una visión clara de lo que se quiere en un futuro para la institución educativa. El 32% de los directores practican a veces el estilo Transformacional. El 33% de los directores asumen a veces el estilo Transaccional. El 33% de los directores asumen pocas veces el estilo Liberal.

A esta investigación lo considere para mi trabajo de investigación ya que coincide en el objetivo al que se pretende llegar en este presente trabajo. Además de ello se relaciona porque también habla de estilo de liderazgo de directores.

Según Yupanqui (2017) con la tesis titulada “Estilos de Liderazgo en los niños y niñas de 5 años de edad de la I.E.I. N° 208 barrio Laykakota de la ciudad de Puno-2016” cuyo objetivo es determinar el estilo de liderazgo que más prevalece en los niños y niñas de 5 años de edad de la I.E.I. barrio Laykakota de la ciudad de Puno-2016. Enmarcada en la siguiente metodología: tipo de estudio es cuantitativa no experimental transversal iniciando como exploratorio para concluir como descriptivo. Para la recolección de datos utilizo la encuesta y la entrevista no estructurada.

La investigadora llegó a la conclusión: respecto a la identificación de los estilos de liderazgo en los niños y niñas de 5 años de edad de la I.E.I. N° 208 barrio Laykakota de la ciudad de Puno son la transformacional y transaccional, en la medida que, en esta edad los niños muestran empatía, sin pretensiones oscuras, ni malicia en su corazón, se muestran como tal. Por ello los resultados son de 85% para la transformacional y 25% para la transaccional. Se percibe mayor actividad de participación en las sesiones y jornadas de enseñanza-aprendizaje, sinceridad en lo que dicen y desean, por último llanos al aprendizaje y fortalecimiento en el ejercicio del liderazgo.

Según Suca (2016) con la tesis titulada “Estilo de Liderazgo del Director y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Colegio Nacional de Varones del distrito de Huancane en el año 2015” cuyo objetivo general es determinar el nivel de influencia del estilo de liderazgo del director en el desempeño

docente en la I.E.S. Colegio Nacional de Varones del distrito de Huancane en el año 2015. La metodología está enmarcada de la siguiente manera: es de tipo con diseño explicativo causa-efecto, para la recolección de datos aplico la técnica de la encuesta.

Llegando a la siguiente conclusión, el estilo de liderazgo del director influye en el desempeño docente en la I.E.S. Nacional de Varones del distrito de Huancane en el año 2015, la que se comprueba en las tablas N° 39 Y 40 donde el 48,4% de los docentes indican que si el estilo de liderazgo del Director es regular, es de regular a bueno el desempeño docente, donde los coeficientes de Tau-b de Kendall correlación de Spearman muestra valores de 0,639 y 0,668, la que demuestra que existe influencia directa, en estudiantes el 70,6% afirman que; el estilo de liderazgo del Director y el desempeño de los docentes es regular y los coeficientes de Tau-b de Kendall (0,617), la correlación de Spearman (0,632) demuestran que existe influencia directa y moderada.

Según Chayña (2016) con la tesis titulada “Estilos de Liderazgo que caracteriza a los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 Mariano H. Cornejo-Juliaca” cuyo objetivo general es determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 de la ciudad de Juliaca en el año escolar 2015. la conclusión al que se llegó en esta investigación es: el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes, según la percepción de los estudiantes, en la I.E.S. Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca, es el estilo autocrático.

Se arriba a esta conclusión porque 87 estudiantes 21% respondieron al test de liderazgo que se les aplicó que sus docentes son autocráticos durante la relación pedagógica con los alumnos, la determinación de objetivos y durante la supervisión de las actividades de aprendizaje. El estilo de liderazgo que predomina en los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos en la I.E.S. Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca, es el estilo autocrático. Se plantea esta conclusión debido a que el 22% correspondiente a 72 estudiantes señalan tal resultado, de esta manera se confirma la hipótesis de investigación. El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje en la I.E.S. Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca, es autocrático.

Según Casares, David (2011) los principales problemas que aquejan a la humanidad hoy, como la inseguridad, la injusticia, las adicciones, la violencia, la sobrepoblación, el cambio climático, la destrucción ecológica, la contaminación, el terrorismo, son problemas de FALTA DE LIDERAZGO, de justicia, de solidaridad, de valores.

Según Bolívar (2010) en el artículo titulado “El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones” concluye lo siguiente:

- Se precisa una formación inicial y en servicio adecuadas. Los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares. El referido informe de la OCDE (Pont *et al.*, 2008) dedica el capítulo 4 al “Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar

eficaz”. El Marco para la Buena Dirección reconoce el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas en la actualidad, que requiere para ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo competencias en cuatro grandes ámbitos de acción: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia.

- Si la dirección escolar se ha asentado en un conjunto de regularidades que gobiernan la organización de los centros, la nueva gestión está demandando un cambio de papel que, justamente, al no haberse producido una reestructuración organizativa, lo impiden. De ahí la necesidad de un liderazgo de la dirección que incite, de un modo “transformativo”, al desarrollo del establecimiento escolar como organización. Hacer posible el liderazgo educacional (pedagógico o instruccional) exige, pues, cambios en la actual estructura organizativa.

Si la acción del liderazgo educacional se debiera dirigir a crear contextos para el aprendizaje y las estructuras escolares asentadas más bien favorecen valores idiosincráticos aislados y aprendizaje individualista, son precisos cambios transformacionales, a nivel organizativo, que posibiliten las acciones deseadas. Un liderazgo transformador, en la formulación de Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999), tiene como metas fundamentales: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Bolívar (2010).

- A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide, más bien la iniciativa e influencia está distribuida entre todos los miembros (liderazgo distribuido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, impediría que la organización aprenda. Desde las “organizaciones que aprenden” se subraya la necesidad de distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado, como hemos comentado en otro lugar (Bolívar, 2000). Al fin y al cabo, la capacidad de cambio de una escuela dependerá no de una cúspide, sino de que el liderazgo de la dirección se diluya, de modo que –como cualidad de la organización– genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, siendo –por tanto– algo compartido.

Si queremos que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos. Por otra parte, configurar los centros escolares como comunidades profesionales de aprendizaje que puedan posibilitar el aprendizaje a través del trabajo conjunto.

- El director, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Definición de líder y liderazgo

#### **Líder:**

Según el DRAE Diccionario de la Real Academia Española se define a líder como Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.

El líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarios para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobretodo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana. Me refiero a pensar fundamentalmente en el aula y en cómo un docente líder tiene poder en el aula para llevar adelante esa transformación. Jaime Grinberg

#### **Liderazgo:**

Según Bass (1981; 1993) citado por muchos autores e investigadores, la definición de liderazgo puede ser reconocido como un arte antiguo. Las discusiones sobre el liderazgo se remontan a las obras de Platón, César y Plutarco. El concepto de liderazgo tiene múltiples dimensiones ya que se da universalmente entre todos los pueblos, sin distingos culturales.

Según Cuevas (2011) el liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado. El liderazgo es el arte de dirigir, coordinar, motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder. Es entonces que Chiavenato (2007) define liderazgo como la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.

#### LIDERAZGO EDUCATIVO SEGÚN JAIME GRINBERG:

El líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarios para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobretodo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana.

El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos.

Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avancen la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

La responsabilidad del líder, como Maxine Greene exhorta, es la de imaginar y construir nuevas posibilidades dentro y fuera de las instituciones existentes, y en organizaciones formales e informales. Esto significa entre otras cosas la necesidad de colaborar, trabajar en equipo, esforzarse en producir nuevos discursos-prácticas y en llevarlos a cabo, indagarlos, problematizarlos de nuevo, evaluarlos y no quedarse nunca totalmente conforme sino recomenzar nuevos ciclos. Es también la **responsabilidad del líder** apoyar, facilitar y colectivamente examinar esfuerzos iniciados por otros, dentro y fuera de la misma organización, lo cual demanda dejar el ego de lado para esforzarse en el bien común por encima del beneficio personal.

El líder educativo es también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. **Un docente preocupado que se pregunta, como Freyre**

**sugería, a favor de quién o de qué estamos educando.** Un o una líder no puede ser una espectadora, dejar que las cosas le pasen a uno.

#### LIDERAZGO GERENCIAL:

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, Cuevas (2011).

#### IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO:

Tener o poseer liderazgo es muy importante por muchas razones que ayudan a liderar de una forma excelente una organización o una determinada Institución; se detalla a las razones más importantes:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### 2.2.2. DEFINICIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando se habla de estilo de liderazgo, se refiere a la forma particular que tiene un líder de dirigir una determinada Institución u Organización.

### 2.2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN RUDY CUEVAS

#### **El Líder Autócrata**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, indica las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La toma de decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

#### **El Líder Participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben.

#### **El Líder de rienda suelta**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus trabajadores “Aquí hay un trabajo que se hace. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien”

Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los

seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN BERNARD BASS**

#### **ESTILO TRANSFORMACIONAL**

Este estilo de liderazgo es considerado como el más positivo; en este estilo el líder se preocupa por el desarrollo de sus empleados; organiza todo tipo de cursos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer al cliente y mejorar la eficiencia. En suma, desarrolla el liderazgo transformador.

Fischman menciona en su libro “El líder transformador I” al investigador James Mac Gregor Burns, en 1978, quien introdujo, inicialmente, el concepto de liderazgo transformador: se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

También cita a Bernard Bass quien realizó otras investigaciones en los que sistematiza el concepto del líder transformador, es el que:

- Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.

- Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la empresa.

Asimismo, Bass definió las cuatro acciones o prácticas que todo líder transformador debe llevar a cabo:

- Estimulación intelectual, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- Motivación inspiracional, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás.
- Consideración individual, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.
- Influencia idealizada, relacionada con la habilidad para capacitar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él.

Fischman (2010)

Bass y Avolio (1993) citado por Vargas (2015) en su tesis estilo de liderazgo de las I.E.P. de la ciudad de Puno, los conocidos investigadores realizaron un estudio empírico que se asignan los estilos de liderazgo frecuente de los jefes y comandantes. Se encuentran dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado más etapas en el paso entre los dos tipos de estilos de liderazgo. Pues este modelo se llama La escala completa de liderazgo.

Introduce cuatro elementos del líder transformador:

**Consideración individual:** El grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder de la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebrar la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus labores.

**Estimulación intelectual:** Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus labores.

**Motivación inspiradora:** El grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. Los seguidores tienen la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. Propósito y el significado de proporcionar la energía que impulsa a un grupo de adelante.

El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hacen que se precise y potente. Los seguidores

están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, son optimistas y se les alienta sobre el futuro y creer en sus capacidades.

**El papel y el modelo de identificación:** El más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo líder plantea los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza de imitar a los seguidores de este líder, la identificación con los objetivos. Internalizan las actitudes y los objetivos y actuar en este “espíritu”, incluso cuando el jefe no está.

Según Molero, Recio & Cuadrado (2010) pp.495-501 los factores del estilo de liderazgo Transformacional son:

**Tabla 1:** Factores o Dimensiones de Liderazgo Transformacional

<p><b>GENERA RESPETO Y CONFIANZA / INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUIDA)</b></p>	<p>Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.</p>
<p><b>CARISMA / INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)</b></p>	<p>Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.</p>
<p><b>INSPIRA COMPROMISO / MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b></p>	<p>Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractivo, inspirando compromiso, para los empleados y la organización.</p>

---

<b>ESTIMULA INNOVACIÓN / ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL</b>	Estos líderes estimulan a sus colaboradores y/o subordinados a ser innovadores, creativos y buscar por si mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
--	---

---

<b>ESTIMULA AUTONOMÍA / CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.
---	---

---

## ESTILO TRANSACCIONAL

En el estilo de liderazgo transaccional, el líder ejecuta una transacción con su personal o subordinado. Por ejemplo, en un intercambio comercial usted recibe lo que le interesa: el producto, asimismo, el productor y la tienda también reciben algo a cambio: el dinero. Una transacción es un proceso en el que cada parte busca su propio beneficio.

Similarmente, el liderazgo transaccional describe una interacción egoísta entre líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. Este estilo de liderazgo es más efectivo que el liderazgo liberal, pero no llega a ser el más óptimo.

En ese sentido, encontramos dos tipos de liderazgo transaccional:

- **El primero se conoce como gerencia por excepción**, en el cual el líder busca-ya sea ***pasiva o activamente***-solo resolver los problemas que encuentra o los que su personal le presenta. En otras palabras, en este tipo de liderazgo el jefe realiza una transacción con su personal únicamente

cuando existe la necesidad. Entrega ayuda y recibe a cambio de mayor productividad.

- **El segundo tipo de liderazgo transaccional es la gerencia por recompensas condicionadas.** El líder asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de posibles retribuciones sujetas al desempeño. Si bien este liderazgo resulta más efectivo que el liberal, sigue siendo un intercambio egoísta, pues cada parte busca su propio beneficio. Los funcionarios reciben su recompensa si alcanzan las metas, mientras que el líder recibe a cambio mayor productividad, reduce la posibilidad de ser más efectivos como líderes. Fischman (2010).

Según Molero, Recio & Cuadrado (2010) pp.495-501 los factores del estilo de liderazgo Transaccional son:

**Tabla 2:** Factores o Dimensiones del Liderazgo Transaccional

<p><b>RECONOCE RECOMPENSAS / RECOMPENSA CONTINGENTE</b></p>	<p>Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.</p>
<p><b>GERENCIA POR EXCEPCIÓN / DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN (PASIVA)</b></p>	<p>Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.</p>

---

**GERENCIA POR EXCEPCIÓN /****DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN  
(ACTIVO)**

Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

---

**ESTILO LIBERAL**

Bass señala que este estilo de liderazgo llamado también liderazgo ausente, se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente. No decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. Los líderes de este estilo están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacen algo. Según las investigaciones, este es el liderazgo menos efectivo. Fischman (2010).

Este estilo de liderazgo está basada en la participación mínima del líder, puesto que se otorga la libertad absoluta en las decisiones individuales y/o grupales, y la participación en la toma de decisiones es limitada por parte del líder.

Bajo un liderazgo netamente liberal suelen obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo, por ejemplo, en discusiones personales no relacionados con el trabajo en sí.

Según Molero, Recio & Cuadrado (2010) pp.495-501 los factores del estilo de liderazgo liberal son:

**Tabla 3:** Factores o Dimensiones del Liderazgo Liberal

---

**DEJAR HACER**

Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

---

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Ubicación Geográfica del Estudio

La investigación se realizó en las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno, distrito de Puno, provincia de Puno, departamento de Puno.

#### 3.2. Periodo de Duración del Estudio

El periodo de duración de la investigación fue de dos meses calendarios correspondientes al tercer trimestre del año académico 2017

#### 3.3. Tipo y Diseño de Investigación

##### 3.3.1. Tipo de investigación

La presente investigación según Hernández (2014) corresponde al enfoque cuantitativo, al tipo descriptivo-transversal, porque se recolectara los datos de la variable en un solo momento y en un tiempo único, y tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción.

### 3.3.2. Diseño de investigación

Según Hernández (2014) la investigación pertenece al diseño no experimental, en las investigaciones de esta magnitud no se manipula deliberadamente las variables, es decir, se trata de estudios en los que **no** hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver sus efectos. Lo que se hace en los diseños no experimentales es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. En esta investigación se busca determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales sin manipular la variable.

### 3.3.3. Técnicas e Instrumentos

En esta investigación se utilizó como fundamento y referencia el modelo Bass y Avolio (1991) adaptado de Vargas (2015) tal como se observa en la tabla n° 4.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos es la encuesta y el instrumento que se utilizó es un cuestionario que consta de 75 ítems, que fue llenado por las docentes encuestadas. Las características del cuestionario permiten respuestas con una medida de escala Likert empezando de *nunca, pocas veces, a veces, a menudo y siempre*. Ver anexo.

El esquema del cuestionario que se utilizó en esta investigación se describe de la siguiente forma:

- La portada: es atractiva gráficamente para favorecer las respuestas, incluye el nombre del cuestionario y el logo tipo de la Universidad Nacional del Altiplano y de la Escuela Profesional de Educación Inicial.
- En la parte introductoria: se describe el propósito general del estudio incluida la motivación para el encuestado. Se indica que el cuestionario es anónimo y de carácter confidencial. Se da las instrucciones para marcar las alternativas. Y al final el agradecimiento respectiva.

Dicho sea de paso el cuestionario consta de:

- 47 ítems para el estilo de liderazgo Transformacional.
- 21 ítems para el estilo de liderazgo Transaccional.
- 7 ítems para el estilo de liderazgo liberal.

**Tabla 4:** Las Escalas de Medición por Frecuencia

ESCALA DE MEDICIÓN		DESCRIPCIÓN
NUNCA	[1]	No asume las características de estilo de liderazgo que ejerce sobre los docentes.
POCAS VECES	[2]	Rara vez asume las características de estilo de liderazgo que ejerce sobre los docentes.
A VECES	[3]	De vez en cuando asume las características de estilo de liderazgo que ejerce sobre los docentes.
A MENUDO	[4]	Frecuentemente presenta las características del estilo de liderazgo que ejerce sobre los docentes.
SIEMPRE	[5]	Permanentemente presenta las características del estilo de liderazgo que ejerce sobre los docentes.

FUENTE: VARGAS (2015)

ADAPTACIÓN: LA INVESTIGADORA

### 3.4. Población y Muestra de Investigación

En la investigación “Estilo de Liderazgo de las Directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la Ciudad de Puno en el año 2017” se contó con una población constituida por 20 Instituciones Educativas Iniciales, con una cantidad promedio de 6 docentes por cada Institución.

La muestra es no probabilístico por conveniencia constituido por 10 instituciones y el total de docentes encuestados ha sido 55.

**Tabla 5:** Población de las Instituciones Educativas Iniciales de la Ciudad de Puno

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL</b>
1	“GRAN UNIDAD ESCOLAR SAN CARLOS” N° 285
2	“INDEPENDENCIA” N° 270
3	“CHANU-CHANU” N° 255
4	“HUÁSCAR” N° 197
5	“AZIRUNI” N° 294
6	“SAN JOSE” N° 224
7	“SANTA ROSA-BAJO” N° 322
8	“ALTO SANTA ROSA DE LIMA” N° 219
9	“PASITOS DE ORO-PROGRESO” N° 1203
10	“LLAVINI” N° 275
11	“MERCADO LAYKACOTA” N° 274
12	“CLUB DE LEONES” N° 193
13	IEI. N° 321
14	IEI. N° 195
15	“CIMCAE GLORIOSO SAN CARLOS”
16	“APLICACIÓN UNA-PUNO”
17	“PORTEÑO”
18	“VILLA DEL LAGO”
19	“LAS TORRES”
20	“HUAJE”

FUENTE: UGEL PUNO AÑO 2017

ELABORACIÓN: LA INVESTIGADORA

**Tabla 6:** Muestra: No Probabilístico por Conveniencia

INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL	DOCENTES ENCUESTADOS
“GRAN UNIDAD ESCOLAR SAN CARLOS” N° 285	8
“INDEPENDENCIA” N° 270	4
“CHANU-CHANU” N° 255	8
“HUÁSCAR” N° 197	8
“AZIRUNI” N° 294	7
“SAN JOSE” N° 224	8
“SANTA ROSA-BAJO” N° 322	3
“ALTO SANTA ROSA DE LIMA” N° 219	3
“PASITOS DE ORO-PROGRESO” N° 1203	4
“LLAVINI” N° 275	2
<b>TOTAL DE POBLACIÓN</b>	<b>55</b>

FUENTE: TABLA N° 05

ELABORACIÓN: LA INVESTIGADORA

### 3.5. Procedimiento

Conocido también como plan de recolección de datos, esto significa que seguiremos una secuencia para obtener los datos requeridos en nuestro estudio; en esta investigación se realizó de la siguiente forma:

1. Se presentó una solicitud para la autorización correspondiente a las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales donde se ejecutó la investigación.
2. Se aplicó los cuestionarios a las docentes de cada Institución Educativa.

3. Durante la aplicación del cuestionario las docentes tuvieron un tiempo considerado y se les brindo la libertad de marcar las respuestas según vean por conveniente.

### 3.6. Variable de Investigación

La variable de estudio es única: estilo de liderazgo de las directoras. Y se describe a continuación:

**Tabla 7:** Operacionalización de la Variable Estilo de Liderazgo de las Directoras

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS	ESTILO TRANSFORMACIONAL	ESTIMULA INNOVACIONES.	1= NUNCA 2 = POCAS VECES 3 = A VECES 4 = A MENUDO 5 = SIEMPRE
		GENERA CONFIANZA Y RESPETO.	
		CARISMA.	
		INSPIRA COMPROMISO.	
		ESTIMULA AUTONOMÍA.	
	ESTILO TRANSACCIONAL	RECONOCE RECOMPENSAS.	
		GERENCIA POR EXCEPCIÓN (PASIVO).	
		GERENCIA POR EXCEPCIÓN (ACTIVO).	
	ESTILO LIBERAL	DEJAR HACER.	

**FUENTE:** MODELO BASS Y AVOLIO (1993-C)

**ELABORACIÓN:** VARGAS (2015)

**ADAPTACIÓN:** LA INVESTIGADORA

### 3.7. Análisis de los resultados

Para el análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios en esta investigación se vio por conveniente utilizar tablas estadísticas y figuras de barras para la obtención, análisis e interpretación de los resultados.

En cuanto a la presentación de los resultados, las tablas estadísticas y figuras de barras con porcentajes nos permitirán obtener una interpretación objetiva de los resultados por cada dimensión.

El análisis y discusión de los resultados que es la parte más interesante de esta investigación, para el cual se realizara una interpretación teórica fundamentada en los resultados obtenidos mediante figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta realizada con cuestionarios a docentes de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno.

Los resultados serán presentados de acuerdo a las dimensiones: estilo de liderazgo Transformacional, estilo de liderazgo Transaccional, estilo de liderazgo Liberal y para determinar el estilo de liderazgo de las directoras se extraerá los datos de la escala de medición SIEMPRE de cada tabla estadística de los estilos de liderazgo.

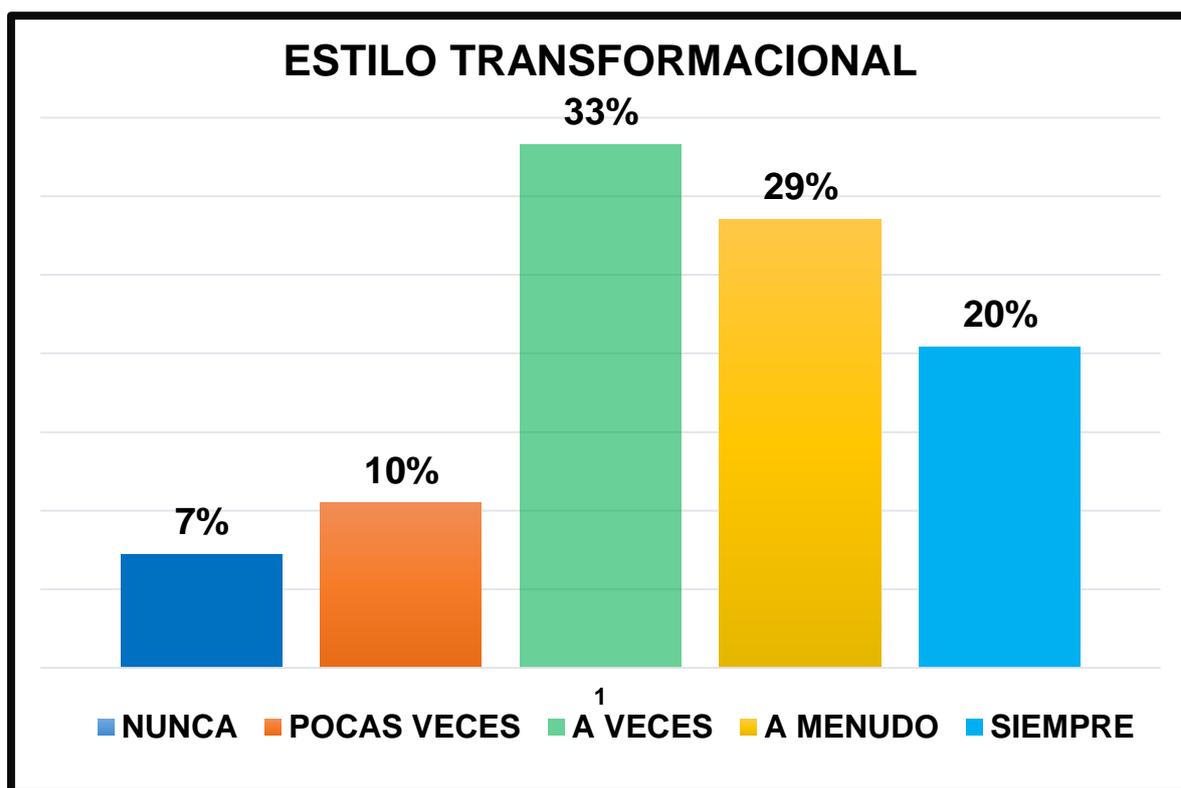
4.1.1. ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

**Tabla 8:** Liderazgo Transformacional

N° ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN					SUB TOTAL
	NUNC A	POCAS VECES	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
TOTAL DE ÍTEMS ( 01 AL 47 Estilo Transformacional )	187	271	861	738	528	2585
TOTAL %	7%	10%	33%	29%	20%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: La investigadora



**Figura 1:** Estilo de Liderazgo Transformacional

Fuente: Tabla estadística N° 08

Elaboración: La investigadora

**Interpretación:**

Al observar la figura n° 01 del estilo de liderazgo TRANSFORMACIONAL, se tiene los siguientes resultados: según la encuesta realizada a 55 docentes que equivalen al 100% de la muestra, las directoras de las 10 Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno del año 2017, **nunca** se caracterizan en un 7% con el liderazgo Transformacional; el 10% pocas veces se caracterizan con este estilo; a veces las directoras se caracterizan en un 33% con el estilo; el 29% lo hace a menudo, y finalmente **siempre** se caracteriza solo el 20% con este estilo; este estilo de liderazgo es considerado como el más positivo; en este estilo el líder se preocupa por el desarrollo de sus empleados; organiza todo tipo de cursos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer al cliente y mejorar la eficiencia. En suma, desarrolla el liderazgo transformador. Según Molero, Recio & Cuadrado (2010) Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractivo, inspirando compromiso, para los empleados y la organización.

4.1.2. ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Tabla 9: Liderazgo Transaccional

N° ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN					SUB TOTAL
	NUNCA	POCAS VECES	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
TOTAL DE ÍTEMS ( 48 AL 68 Estilo Transaccional )	158	93	180	331	393	1155
TOTAL %	14%	8%	16%	29%	34%	100%

Fuente: Encuesta  
Elaboración: La investigadora

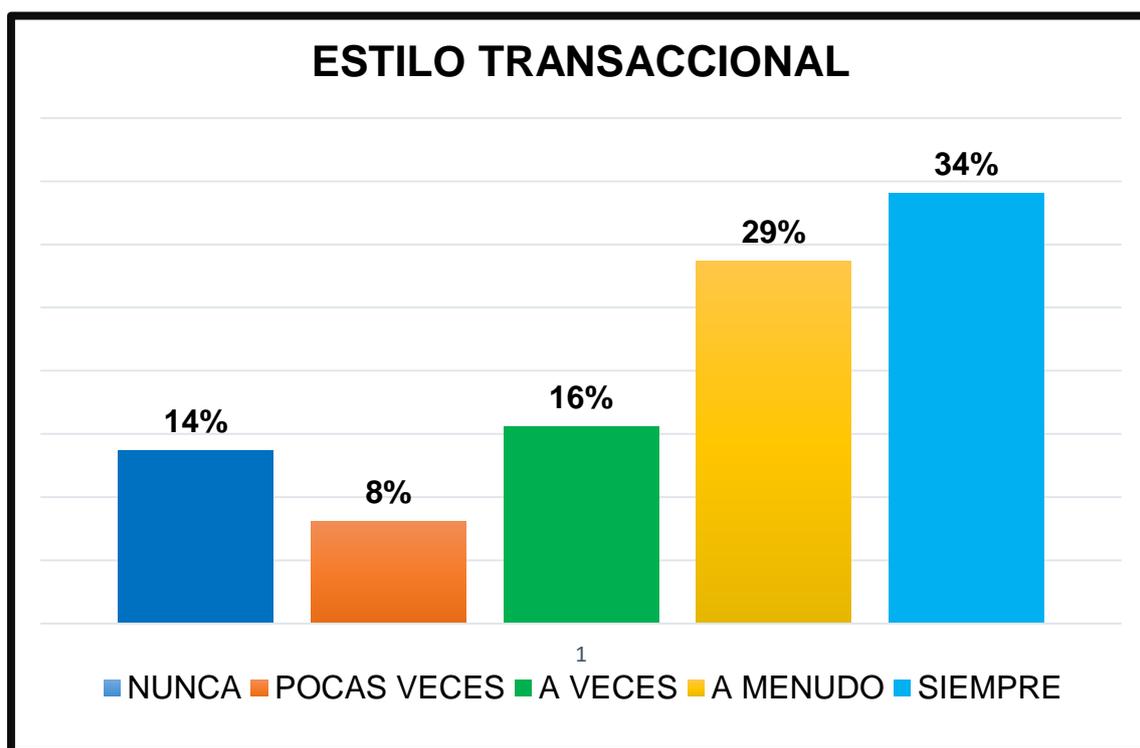


Figura 2: Estilo de Liderazgo Transaccional

Fuente: Tabla estadística N° 09  
Elaboración: La investigadora

**Interpretación:**

Al observar la figura n° 02 del estilo de liderazgo TRANSACCIONAL, se obtuvo los siguientes resultados: según la encuesta realizada a 55 docentes que equivalen al 100% de la muestra, las directoras de las 10 Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno del año 2017 **nunca** se caracterizan con el estilo de liderazgo Transaccional en un 14%, el 8% se caracteriza **pocas veces**, el 16% de las directoras se caracteriza **a veces** con este estilo, muy **a menudo** lo hace el 29%, el 34% **siempre** se caracterizan con este estilo de liderazgo; se sabe que este estilo de liderazgo según FISCHMAN es una interacción egoísta entre el líder y el subordinado (director-docente) en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades, “las/os docentes” reciben su recompensa si alcanzan las metas, mientras que la “directora” recibe a cambio mayor productividad, y esto reduce la posibilidad de ser más efectivos como líderes. Para Molero, Recio & Cuadrado (2010) Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios, y se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

4.1.3. ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL

Tabla 10: Liderazgo Liberal

N° ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN					SUB TOTAL
	NUNCA	POCAS VECES	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
TOTAL DE ÍTEMS ( 69 AL 75 Estilo Liberal )	143	51	59	77	55	385
TOTAL %	37%	13%	15%	20%	14%	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: La investigadora

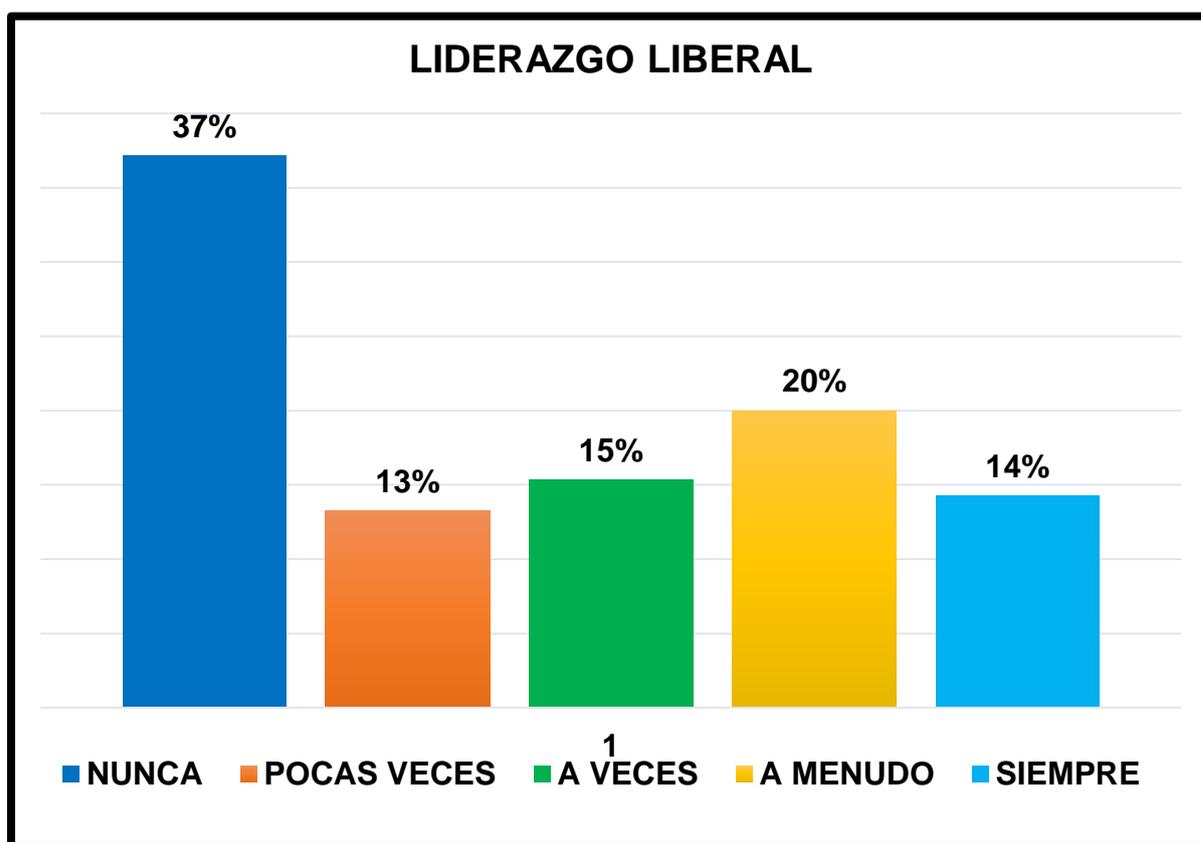


Figura 3: Estilo de Liderazgo Liberal

Fuente: Tabla estadística N° 10

Elaboración: La investigadora

**Interpretación:**

Al observar la figura n° 03 del estilo de liderazgo liberal, se tiene los siguientes resultados, según la encuesta realizada a 55 docentes que equivalen al 100% de la muestra. Las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno del año 2017 el 37% **nunca** se caracterizan con este estilo, 13% lo hace **pocas veces**, el 15% lo hace **a veces**, muy **a menudo** el 20% se caracteriza con este estilo, y el 14% **siempre** lo hace. Se resalta que este estilo de liderazgo según FISCHMAN es cuando el supuesto líder (directora) está presente físicamente, pero no se relaciona con sus subordinados (docentes) no decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. Los líderes de este estilo están desconectados de su realidad y viven en su propio mundo, donde creen que hacen algo. Según Molero, Recio & Cuadrado (2010) son aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

4.1.4. LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS

Tabla 11: Liderazgo de las Directoras

ÍTEM	ESTILOS DE LIDERAZGO / ESCALA DE VALORACIÓN		
	TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL	LIBERAL
	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
DATOS SEGÚN LA ESCALA DE VALORACIÓN SIEMPRE TABLAS N° 1, 2 Y 3. (Liderazgo de las Directoras)	528	393	55
TOTAL %	20%	34%	14%

Fuente: Tabla estadística n° 8, 9 y 10

Elaboración: La investigadora

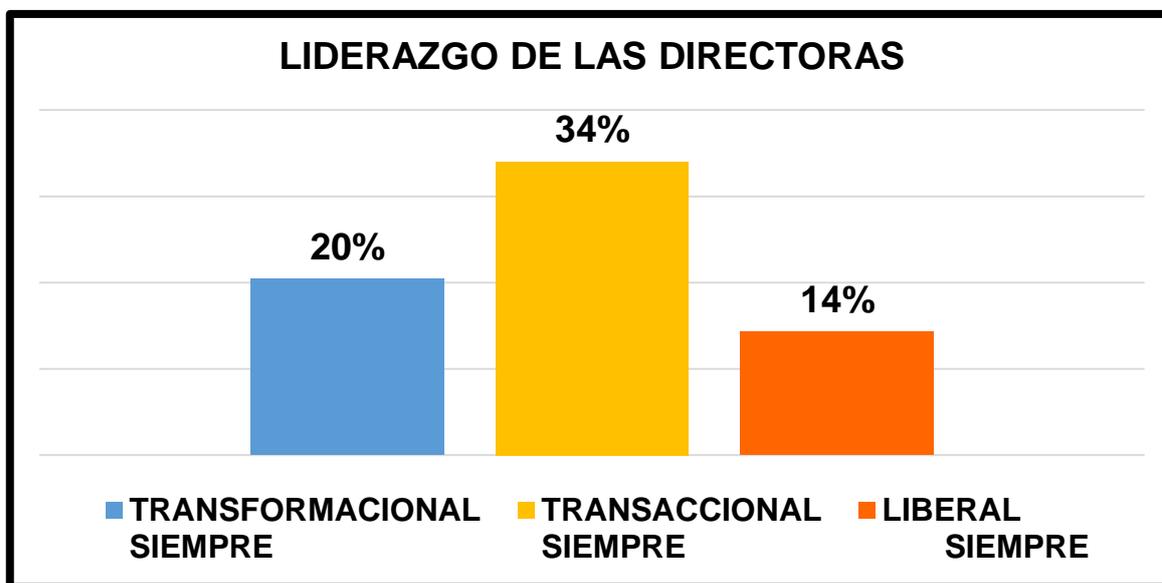


Figura 4: Liderazgo de las Directoras

Fuente: Tabla estadística n° 11

Elaboración: La investigadora

**Interpretación:**

Se observa la figura n° 04 sobre los resultados hallados por el estilo de liderazgo que caracteriza y predomina en las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017, donde se aprecia que: la escala de medición que se tomó como referencia es de **SIEMPRE**; en el estilo de liderazgo **Transformacional el 20%** se caracteriza con este estilo, esto quiere decir que la directora organiza todo tipo de cursos de capacitación, los inspira, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica, formula una visión de futuro atractivo, en suma, desarrolla el liderazgo transformador y este estilo es el más efectivo. Con respecto al estilo de liderazgo **Transaccional el 34%** de las directoras se caracterizan con este estilo esto quiere decir que hay una interacción egoísta entre la directora y docente en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades, “las/os docentes” reciben su recompensa si alcanzan las metas, mientras que la “directora” recibe a cambio mayor productividad, y esto reduce la posibilidad de ser más efectivos como líderes, la directora interviene solo cuando los problemas se vuelven serios, y se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Y por último el estilo de liderazgo **Liberal solo el 14%** se caracteriza con este estilo esto quiere decir que la directora está presente físicamente, pero no se relaciona con las docentes, no decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad, evita tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Bueno analizando los resultados se interpreta que el estilo de liderazgo que **predomina y caracteriza** a las directoras es el estilo de liderazgo **TRANSACCIONAL**.

#### 4.2. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue llegar a determinar cuál es el estilo de liderazgo que caracteriza y el que más predomina a las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la Ciudad de Puno en el año 2017.

En este apartado se da a conocer sobre los resultados encontrados y se puede afirmar que el estilo de liderazgo que caracteriza a las directoras es el TRANSACCIONAL seguido por el TRANSFORMACIONAL. Los resultados confirman la teoría descrita sobre el estilo Transaccional que el líder ejecuta una transacción con su personal o subordinado. El liderazgo transaccional describe una interacción egoísta entre líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. En cuanto al estilo TRANSFORMACIONAL Este estilo de liderazgo es considerado como el más positivo; en este estilo el líder se preocupa por el desarrollo de sus empleados; organiza todo tipo de cursos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismos, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer al cliente y mejorar la eficiencia.

Con respecto a los antecedentes considerados en la investigación no se llega a contrastar con ninguno, pero, se tiene resultados aproximados con Vargas (2015) con la tesis titulada “Liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Puno, año 2014”, cuyo resultado obtenido fue que el estilo de liderazgo que ejerce los directores del nivel primario de la ciudad de Puno según los docentes es el transformacional y transaccional puesto que de las 10 instituciones investigadas 8 utilizan estos estilos de liderazgo denotándose en ellos la determinación para influir en las decisiones políticas y educativas a

través del proceso de comunicación para la consecución de los diversos objetivos que persigue la institución educativa demostrando tener las habilidades de una visión clara de lo que se quiere en un futuro para la institución educativa. El 32% de los directores practican a veces el estilo Transformacional. El 33% de los directores asumen a veces el estilo Transaccional. El 33% de los directores asumen pocas veces el estilo Liberal.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** En conclusión se determina que las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017 se caracterizan con el estilo de liderazgo **transaccional** en un 34%, se sabe que este estilo es el menos efectivo, la directora hace una transacción con las docentes en beneficio de sí misma, interviene cuando los problemas son muy graves,

**SEGUNDA:** Se identifica que el estilo de liderazgo Transformacional es con el cual frecuentemente el 20% de las directoras de las Instituciones Educativas se identifican y caracterizan en la escala de valoración SIEMPRE, las directoras de este estilo son más efectivas, están presentes cuando las docentes la necesitan, les delega poder, se comunica periódicamente, reconoce las recompensas, soluciona los problemas que se presentan, los motiva para dar lo mejor de cada docente, transforma la Institución.

**TERCERA:** Se identifica que el estilo de liderazgo Transaccional es con el cual frecuentemente el 34% de las directoras de las Instituciones Educativas se identifican y caracterizan en la escala de valoración SIEMPRE, las directoras de este estilo no son muy efectivas, ya que solo ven el beneficio propio y mas no de toda la comunidad educativa, además solo actúan cuando las cosas están muy graves, solo hace transacciones a favor de ella. La directora brinda algo a cambio de recibir algo.

**CUARTA:** Se identifica que el estilo de liderazgo Liberal es con el cual frecuentemente el 14% de las directoras de las Instituciones Educativas

se identifican y caracterizan en la escala de valoración SIEMPRE, las directoras de este estilo son para nada efectivas, están presentes físicamente pero su mente esta en otras cosas, no delegan poder mientras las docentes están abandonadas, no interviene cuando hay problemas, no toma decisiones, no emplea ningún tipo de poder, da toda la libertad a sus docentes para que hagan lo que quieran.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda que las Instituciones y/o entidades encargados de las capacitaciones y actualizaciones para las/os directoras (es) tomen como tema principal y primordial el “LIDERAZGO” debido a que las Directoras de las Instituciones Educativas de la ciudad de Puno en el año 2017 se caracterizan con el estilo de liderazgo TRANSACCIONAL se sabe que este estilo no es el más efectivo.

**SEGUNDA:** Se recomienda a las Instituciones Superiores de formación docente formar líderes transformadores, puesto que es el estilo de liderazgo más efectivo, ya que en un futuro estos líderes guiaran y encaminaran a las Instituciones Educativas que estén en sus manos y aportar en la transformación de la realidad educativa nacional.

**TERCERA:** Se recomienda a las Directoras de las Instituciones Educativas no se caractericen con el estilo de liderazgo Transaccional puesto que es el estilo menos efectivo y no ayuda en el manejo de una Institución Educativa.

**CUARTA:** Se recomienda a las directoras no se caractericen con el estilo Liberal ya que es el menos efectivo incluso que el Transaccional; también se recomienda a los futuros investigadores promover y difundir estudios sobre liderazgo TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL, LIBERAL pues esta investigación les brinda resultados para sus antecedentes y un cuestionario adaptado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. (1981). *Liderazgo Transformacional*. Binghamton University.

Bolívar, A. (5 de Julio-Diciembre de 2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la Investigación y Propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*. Recuperado el 1 de Abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

Casares, D. (28 de Junio de 2011). *Liderazgo y Educación*. (Gabriela Guadalupe, Editor) Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de Liderazgo y Educación: <http://liderazgonh.blogspot.pe/>

Charaja, F. (2011). *"El Mapic"* (2° edición ed.). Puno, Puno: Sagitario Impresiones.

Chayña, L. (2016). *Estilos de Liderazgo que caracteriza a los docentes durante su labor pedagogica en la Institución Educativa Secundaria "Comercio 32"* Mariano H. Cornejo-Juliaca. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y sus Estilos. Ensayo- Monografias.com*. (E. Rodríguez, Productor) Recuperado el 12 de Junio de 2017, de Liderazgo y sus Estilos. Ensayo- Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>

Chiavenato, I. (2007). *"Introducción a la teoría general de la Administración"* (Séptima Edición ed.). México, México: Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Cuevas, R. (2011). *"Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos"* (1° edición ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.

Fischman, D. (2010). *"El Líder Transformador I"* (1° Edición ed.). Lima, Perú: Editorial Extramuros.

Flores, E. (2014). *El Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura*. Tesis, Universidad de Piura, Piura, Piura. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://pirhua.edep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1868/educ021.pdf?sequence=1>

Galán, M. (24 de Agosto de 2009). Metodología de la Investigación. *FITEC*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://manuelgalan.blogspot.pe/2009/08/las-hipotesis-en-la-investigacion.html>

Greinberg, J. (s.f.). *Liderazgo Educativo*. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de Liderazgo Educativo: [http://www.prog-edu.org/forodelideres/empezar\\_aquí\\_archivos/liderazgo-educativo.pdf](http://www.prog-edu.org/forodelideres/empezar_aquí_archivos/liderazgo-educativo.pdf)

Hernandez, R. (2014). *"Metodología de la Investigación"* (6° edición ed.). México: MCGRAW-HILL./INTERAMERICANA EDITORES. S.A. DE C.V.

Microsoft Encarta DRAE. (2009). Diccionario de la Real Academia Española. *DRAE*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017

Molero, A., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española. *PSICOTHEMA*, 22(3), 495-501. Recuperado el 14 de AGOSTO de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>

Suca, M. (2016). *Estilo de Liderazgo del director y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Colegio Nacional de Varones del distrito de Huancane en el año 2015*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Vargas, K. (2015). *Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Primarias de la Ciudad de Puno, año 2014*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Puno.

Vidal, M. (2017). *Estilos de Liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una Institucion Educativa Pública de la Provincia Cosntitucional del Callao*. Tesis Digital, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 29 de Marzo de 2018, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9677>

Yupanqui, M. (2017). *Estilo de Liderazgo en los niños y niñas de 5 años de edad de la I.E.I. N° 208 barrio Laykakota de la ciudad de Puno-2016*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

## ANEXOS

**ANEXO N° 01**

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>						
<b>TITULO: ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIALES DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2017</b>						
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Qué estilo de liderazgo predomina en las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis:</b></p> <p>Según Galán (2009) las investigaciones de tipo descriptivo o no necesariamente tienen que plantearse la hipótesis, ya que la investigación es evaluativa y busca determinar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.</p>	<p>ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS</p>	<p>ESTILO TRANSFORMACIONAL</p>	<p>ESTIMULA INNOVACIONES.</p> <p>GENERA CONFIANZA Y RESPETO.</p> <p>CARISMA.</p> <p>INSPIRA COMPROMISO.</p> <p>ESTIMULA AUTONOMÍA.</p>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>Tipo de investigación descriptivo-diagnostico.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Población:</b></p> <p>Instituciones Educativas Iniciales de la Ciudad de Puno en el año 2017</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La muestra no probabilístico por conveniencia es de 10 Instituciones y 55 docentes.</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos:</b></p> <p>La encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>El cuestionario.</p> <p><b>Escala de medición:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NUNCA</li> <li>- POCAS VECES</li> <li>- A VECES</li> <li>- A MENUDO</li> <li>- SIEMPRE</li> </ul>
<p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la frecuencia del estilo de liderazgo transformacional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo transformacional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.</p>			<p>ESTILO TRANSACCIONAL</p>	<p>RECONOCER RECOMENDACIONES.</p> <p>GERENCIAR POR EXCEPCIÓN (PASIVO).</p> <p>GERENCIAR POR EXCEPCIÓN (ACTIVO).</p>	
<p>¿Cuál es la frecuencia del estilo de liderazgo transaccional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?</p> <p>¿Cuál es la frecuencia del estilo de liderazgo liberal de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017?</p>	<p>Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo transaccional de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.</p> <p>Identificar la frecuencia del estilo de liderazgo liberal de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno en el año 2017.</p>			<p>ESTILO LIBERAL</p>	<p>DEJAR HACER.</p>	

**ANEXO N° 02**

**Cuadro de variables y los ítems**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
				1 NUNCA	2 POCAS VECES	3 A VECES	4 A MENUDO	5 SIEMPRE
ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS	ESTILO TRANSFORMACIONAL	ESTIMULA INNOVACIONES.	1 al 9					
		GENERA CONFIANZA Y RESPETO.	10 al 19					
		CARISMA.	20 al 29					
		INSPIRA COMPROMISO.	30 al 39					
		ESTIMULA AUTONOMÍA.	40 al 47					
	ESTILO TRANSACCIONAL	RECONOCE RECOMPENSAS.	48 al 55					
		GERENCIA POR EXCEPCIÓN (PASIVO).	56 al 61					
		GERENCIA POR EXCEPCIÓN (ACTIVO).	62 al 68					
	ESTILO LIBERAL	DEJAR HACER.	69 al 75					

**FUENTE:** MODELO BASS Y AVOLIO (1993-C)

**ELABORACIÓN:** VARGAS (2015)

**ADAPTACIÓN:** LA INVESTIGADORA

ANEXO N° 03



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



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**  
**“ESTILO DE LIDERAZGO”**

**DATOS INFORMATIVOS:**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL:**.....

**Estimada (0) docente:**

El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el estilo de liderazgo de las directoras de las Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Puno. **En tal sentido se les invoca su colaboración.** El presente cuestionario es anónimo y su respuesta es de carácter confidencial y netamente para la investigación.

**INSTRUCCIONES:** De acuerdo a su criterio, marque con una (X) solo una de las siguientes alternativas por cada ítem. **Necesitamos su sinceridad en las respuestas.**

**Nota:** para cada ítem se considera la escala de 1 a 5 donde.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NUNCA</b>	<b>POCAS VECES</b>	<b>A VECES</b>	<b>A MENUDO</b>	<b>SIEMPRE</b>

N°	ITEMS	VALORACIÓN				
		NUNCA	POCAS VECES	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
01.	Reexamina las suposiciones importantes para estar seguro de que son apropiados.					
02.	Nos anima a repensar en ideas que no se nos había ocurrido antes.					
03.	Critica la forma tradicional de hacer las cosas.					
04.	Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas.					
05.	Sugiere nuevos puntos sobre cómo hacer nuestro trabajo.					
06.	Me anima a hablar de mis ideas y opiniones.					
07.	Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos.					
08.	Nos anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas rutinarios.					
09.	Sugiere el uso de razonamientos y pruebas, más que en suposiciones parciales, para la solución de problemas.					
10.	Nos habla sobre sus valores y creencias más importantes.					

11.	Considera importante estar comprometido con nuestras opiniones.					
12.	Resalta la importancia de tener un sentido fuerte de metas a cumplir.					
13.	Piensa en las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.					
14.	Está plenamente convencido sobre sus ideas, creencias y valores.					
15.	Adopta una postura definida ante las dificultades.					
16.	Deja claro cuál es el propósito central de nuestras acciones.					
17.	Habla sobre como la confianza entre unos y otros, puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades.					
18.	Subraya la importancia de que tengamos la idea de unir esfuerzos para lograr una misma meta.					
19.	Se comporta de la misma manera como dice que la gente debe comportarse.					
20.	Hace sacrificios personales para atender a los demás.					
21.	Mantiene la calma durante situaciones de emergencia.					
22.	Me siento orgulloso de ser el amigo del director.					
23.	Hace cosas que no son de su propio interés por el bien del grupo.					
24.	Me tranquiliza diciendo que vamos a vencer los obstáculos.					
25.	Muestra mucho talento y competencia en cualquier cosa que hace.					
26.	Hace que haga más de lo que creía poder hacer.					
27.	Sus acciones me hacen respetarle.					
28.	Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo.					
29.	Mejora mi motivación para conseguir el éxito.					
30.	Imagina posibilidades emocionantes.					
31.	Habla con optimismo sobre el futuro.					
32.	Tiene esperanzas e ilusiones muy altas para la institución.					
33.	Expresa su confianza de que vamos a lograr las metas.					
34.	Continuamente nos da ánimos.					
35.	Me ayuda a fijarme en lo que se necesita para tener éxito.					
36.	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar.					
37.	Se asegura de que sepamos sobre las cosas más importantes.					
38.	Expresa una poderosa visión del futuro.					
39.	Muestra determinación para el logro de sus metas.					
40.	Escucha mis preocupaciones atentamente.					
41.	Me da consejos útiles para que mejore mi forma de ser.					
42.	Me hace centrarme en el desarrollo de mis puntos buenos.					
43.	Usa su tiempo en enseñarme y ayudarme.					
44.	Trata a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas.					
45.	Me enseña a identificar las necesidades y capacidades de los demás.					
46.	Fomenta el desarrolla de uno mismo.					
47.	Atiende personalmente a los docentes que necesitan ayuda y a los que les falta un poco para desarrollarse.					
48.	Me da lo que quiero a cambio de mi apoyo.					
49.	Deja claro lo que puedo esperar recibir si logro cumplir las tareas propuestas.					
50.	Se pone de acuerdo conmigo sobre lo que recibiré si hago mi trabajo adecuadamente.					
51.	Negocia conmigo lo que puedo esperar recibir por cumplir bien mi trabajo.					
52.	Me da ayuda a cambio de mi esfuerzo.					
53.	Me dice que hacer para que me premien por mis esfuerzos.					
54.	Se asegura de que se nos recompense por el logro de las tareas.					
55.	Expresa su satisfacción cuando realizo un buen trabajo.					
56.	No actúa a menos que no se hayan obtenido los resultados esperados.					
57.	No interviene hasta que el problema sea serio.					
58.	Me dice cuando me equivoco y no cuando hago bien las cosas.					
59.	Actúa solo después que las cosas marchan mal.					
60.	Cree firmemente que no es necesario arreglar las cosas si no están rotas.					

61.	Actúa solo cuando los problemas son graves.					
62.	Presta mucha atención a irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los excelentes resultados a lograr.					
63.	Me hace un seguimiento para encontrar errores.					
64.	Usa su tiempo tratando de eliminar los problemas.					
65.	Recuerda mis errores.					
66.	Nos hace cumplir las reglas para evitar errores.					
67.	Está atento de los errores que se cometen para lograr las metas.					
68.	Busca errores antes de comentar sobre mis acciones.					
69.	No está en situaciones importantes de la institución.					
70.	No actúa aun cuando los problemas se están haciendo graves.					
71.	Está ausente cuando se le necesita.					
72.	No quiere expresar su opinión sobre temas importantes.					
73.	Nunca toma decisiones.					
74.	No contesta rápidamente a preguntas urgentes.					
75.	Trata de no resolver problemas relacionados al trabajo.					

FUENTE: VARGAS (2015)

ADAPTACIÓN Y ELABORACIÓN: LA INVESTIGADORA

**“GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN”**

**ANEXO N° 04**

**RESULTADOS SEGÚN ÍTEMS ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

N°	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN					SUB TOTAL
		NUNCA	POCAS VECES	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
1.	Reexamina las suposiciones importantes para estar seguro de que son apropiados.	6	6	15	21	7	55
2.	Nos anima a repensar en ideas que no se nos había ocurrido antes.	3	4	23	11	14	55
3.	Crítica la forma tradicional de hacer las cosas.	10	5	23	7	10	55
4.	Busca diferentes puntos de vista cuando está resolviendo problemas.	3	5	18	16	13	55
5.	Sugiere nuevos puntos sobre cómo hacer nuestro trabajo.	2	3	17	17	16	55
6.	Me anima a hablar de mis ideas y opiniones.	3	8	19	15	10	55
7.	Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos.	5	6	20	15	9	55
8.	Nos anima a pensar en forma no tradicional para tratar problemas rutinarios.	4	7	17	18	9	55
9.	Sugiere el uso de razonamientos y pruebas, más que en suposiciones parciales, para la solución de problemas.	4	5	20	19	7	55
10.	Nos habla sobre sus valores y creencias más importantes.	5	6	19	13	12	55
11.	Considera importante estar comprometido con nuestras opiniones.	2	6	20	15	12	55
12.	Resalta la importancia de tener un sentido fuerte de metas a cumplir.	4	3	18	16	14	55
13.	Piensa en las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.	1	10	20	18	6	55
14.	Está plenamente convencido sobre sus ideas, creencias y valores.	2	5	20	16	12	55
15.	Adopta una postura definida ante las dificultades.	3	7	17	14	14	55
16.	Deja claro cuál es el propósito central de nuestras acciones.	5	6	13	21	10	55
17.	Habla sobre como la confianza entre unos y otros, puede ayudarnos a resolver nuestras dificultades.	4	5	18	14	14	55
18.	Subraya la importancia de que tengamos la idea de unir esfuerzos para lograr una misma meta.	3	8	21	12	11	55
19.	Se comporta de la misma manera como dice que la gente debe comportarse.	4	5	18	18	10	55
20.	Hace sacrificios personales para atender a los demás.	4	9	17	15	10	55
21.	Mantiene la calma durante situaciones de emergencia.	4	5	21	10	15	55
22.	Me siento orgulloso de ser el amigo del director.	7	5	19	14	10	55
23.	Hace cosas que no son de su propio interés por el bien del grupo.	9	3	15	18	10	55
24.	Me tranquiliza diciendo que vamos a vencer los obstáculos.	5	4	22	12	12	55
25.	Muestra mucho talento y competencia en cualquier cosa que hace.	3	3	16	20	13	55
26.	Hace que haga más de lo que creía poder hacer.	3	11	16	16	9	55
27.	Sus acciones me hacen respetarle.	7	5	18	10	15	55
28.	Demuestra sentido de poder y confianza en sí mismo.	2	3	20	18	12	55
29.	Mejora mi motivación para conseguir el éxito.	2	7	18	14	14	55
30.	Imagina posibilidades emocionantes.	6	5	18	20	6	55
31.	Habla con optimismo sobre el futuro.	2	6	19	16	12	55
32.	Tiene esperanzas e ilusiones muy altas para la institución.	5	6	13	15	16	55
33.	Expresa su confianza de que vamos a lograr las metas.	2	8	17	15	13	55
34.	Continuamente nos da ánimos.	3	8	16	16	12	55
35.	Me ayuda a fijarme en lo que se necesita para tener éxito.	2	9	15	17	12	55
36.	Habla con entusiasmo sobre lo que se necesita alcanzar.	6	4	21	16	8	55
37.	Se asegura de que sepamos sobre las cosas más importantes.	4	3	21	16	11	55
38.	Expresa una poderosa visión del futuro.	5	5	19	15	11	55
39.	Muestra determinación para el logro de sus metas.	4	7	10	15	19	55
40.	Escucha mis preocupaciones atentamente.	4	5	20	16	10	55
41.	Me da consejos útiles para que mejore mi forma de ser.	5	4	20	16	10	55
42.	Me hace centrarme en el desarrollo de mis puntos buenos.	1	8	23	15	8	55
43.	Usa su tiempo en enseñarme y ayudarme.	5	5	16	22	7	55
44.	Trata a cada uno de nosotros como individuos con diferentes necesidades, habilidades y metas.	2	8	20	15	10	55
45.	Me enseña a identificar las necesidades y capacidades de los demás.	4	5	20	16	10	55
46.	Fomenta el desarrollo de uno mismo.	3	7	15	21	9	55
47.	Atiende personalmente a los docentes que necesitan ayuda y a los que les falta un poco para desarrollarse.	5	3	20	13	14	55
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>187</b>	<b>271</b>	<b>861</b>	<b>738</b>	<b>528</b>	<b>2585</b>
<b>TOTAL %</b>		<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>33%</b>	<b>29%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>

RESULTADOS SEGÚN ÍTEMS ESTILO DE LIDERAZGO LIBERAL

N°	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN					SUB TOTAL
		NUNCA	POCAS VECES	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
01.	No está en situaciones importantes de la institución.	22	5	6	13	9	55
02.	No actúa aun cuando los problemas se están haciendo graves.	18	10	10	11	6	55
03.	Está ausente cuando se le necesita.	23	8	8	11	5	55
04.	No quiere expresar su opinión sobre temas importantes.	20	8	8	10	9	55
05.	Nunca toma decisiones.	24	5	8	9	9	55
06.	No contesta rápidamente a preguntas urgentes.	18	8	11	12	6	55
07.	Trata de no resolver problemas relacionados al trabajo.	18	7	8	11	11	55
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>143</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>77</b>	<b>55</b>	<b>385</b>
<b>TOTAL %</b>		<b>37%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>14%</b>	<b>100 %</b>

ELABORACIÓN: LA INVESTIGADORA

## ANEXO N° 05

## FOTOGRAFÍA 01



En la fotografía se observa a las docentes de la I.E.I. "SANTA ROSA DE LIMA" llenando la encuesta realizada por mi persona.

## FOTOGRAFÍA 02



En la fotografía se observa a mi persona y a la Directora de la I.E.I. "PASITOS DE ORO" del día que se solicitó la autorización para realizar la encuesta a las docentes.