

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



**ESTILOS DE LIDERAZGO DE AUTORIDAD SEGÚN KURT
TSADEK LEWIN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
SECUNDARIAS DE PUNO, 2018.**

TESIS

PRESENTADA POR:

GELMAR CELEDONIO TORRES MAMANI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA EN LA
ESPECIALIDAD DE: LENGUA, LITERATURA,
PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA**

PUNO – PERÚ

2020

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

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE AUTORIDAD SEGÚN KURT TSADEK
LEWIN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE
PUNO, 2018.**

TESIS PRESENTADA POR:
GELMAR CELEDONIO TORRES MAMANI

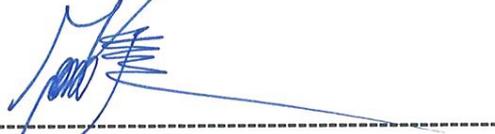


PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA EN LA ESPECIALIDAD DE:
LENGUA, LITERATURA, PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE : 

Dr. FRANCISCO CHARAJA CUTIPA

PRIMER MIEMBRO : 

M.Sc. WILLIAM WALKER MAMANI APAZA

SEGUNDO MIEMBRO : 

M.Sc. MARIELA SOLEDAD CUEVA CHATA

DIRECTOR / ASESOR : 

Dr. JULIO ADALBERTO TUMI QUISPE

Área : Gestión y administración de la educación

Tema : Estilos de liderazgo

Fecha de sustentación: 02/ Enero / 2020

DEDICATORIA

A todas las personas que luchan por un mundo justo donde no haya explotados ni explotadores.

A mis padres: Juan Torres y Aurora Mamani quienes me hicieron ver la luz de este mundo.

A mi familia quienes son el motor de mi vida: Juan, Aurora, Plineo, Marleny, Pedro, Sonia, Efren, David, Hermilinda, Amartya, Sofia, Zumayra, Khaterine y Katzumy por brindarme su apoyo incondicional y por el esfuerzo realizado que me dieron a lo largo de mi vida y mi formación profesional, para lograr mis objetivos personales.

Gelmar C. Torres Mamani

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Altiplano – Puno, por darme la oportunidad de cumplir con mis objetivos y metas trazadas para ser profesional de éxito.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, que me brindaron ayuda académica y pedagógica para terminar complacidamente mis estudios superiores y a realizar esta investigación y por su aporte en mi desarrollo integral como persona para contribuir al desarrollo del país.

Gelmar C. Torres Mamani

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice general	
Índice de figuras	
Índice de tablas	
Índice de acrónimos	
Resumen.....	10
Abstract.....	11
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Problema general	14
1.2.2 Problemas específicos.....	14
1.3 Hipótesis de la investigación.....	14
1.3.1 Hipótesis general.....	14
1.3.2 Hipótesis específicas.....	14
1.4 Justificación del estudio	15
1.5 Objetivos de la investigación	15
1.5.1 Objetivo general.....	15
1.5.2 Objetivos específicos	15
II. REVISIÓN DE LITERATURA	16
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	16
2.1.2 Antecedente nacional	17
2.1.3 Antecedentes locales.....	18
2.2 Marco teórico	19
2.2.1 Estilos de liderazgo de autoridad	19
2.2.2 Clases de estilos de liderazgo de autoridad	23
2.2.2.1 Liderazgo autoritario	23
2.2.2.2 Liderazgo democrático	25
2.2.2.3 Liderazgo liberal.....	27
2.3 Marco conceptual	29
2.3.1 El liderazgo	29

2.3.2	Liderazgo liberal	29
2.3.3	Liderazgo democrático	29
2.3.4	Liderazgo autocrático	29
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	30
3.1	Ubicación geográfica del estudio	30
3.2	Periodo de duración del estudio	30
3.3	Procedencia del material utilizado	30
3.3.1	Técnica e instrumentos de recolección de datos	30
3.4	Población y muestra de estudio	31
3.4.1	Población	31
3.4.2	Muestra	31
3.5	Diseño estadístico.....	31
3.5.1	Tipo y diseño de investigación	31
3.6	Procedimiento	32
3.7	Variables	33
3.8	Análisis de los resultados	34
3.8.1	Procedimientos de recolección de datos	34
3.8.2	Escalas de medición del instrumento	35
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4.1	Resultados	36
4.2	Discusión.....	44
V.	CONCLUSIONES.....	45
VI.	RECOMENDACIONES.....	47
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	ANEXOS	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estilo de liderazgo autoritario en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno	38
Figura 2. Estilo de liderazgo autoritario en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P y “José Antonio Encinas” de Puno	38
Figura 3. El estilo de liderazgo democrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno	40
Figura 4. El estilo de liderazgo democrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP.....	41
Figura 5. El estilo de liderazgo liberal en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno.	42
Figura 6. El estilo de liderazgo liberal en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA y “José Antonio Encinas” – Puno.	31
Tabla 2 Estilo de liderazgo autocrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA y “José Antonio Encinas” de Puno	36
Tabla 3 Estilos de liderazgo democrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA y “José Antonio Encinas” de Puno	39
Tabla 4 Estilo de liderazgo liberal en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP y “José Antonio Encinas” de Puno.	41
Tabla 5 Estilo de liderazgo en los directores de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP y “José Antonio Encinas” de Puno.	43

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- J.C.M.** : José Carlos Mariátegui
- J.A.E.** : José Antonio Encinas
- I.E.S.** : Institución Educativa Secundaria
- U.N.A.** : Universidad Nacional del Altiplano
- R.A.E.** : Real Academia de la Lengua Española

RESUMEN

La presente investigación titulada los estilos de liderazgo de autoridad según el autor Kurt Tsadek Lewin en las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP y “José Antonio Encinas” de la ciudad de Puno, el propósito principal del estudio de esta investigación fue determinar los estilos de liderazgo de autoridad en la que se caracteriza a las autoridades de las instituciones educativas como los directivos. La metodología de investigación corresponde al tipo diagnóstico que se utiliza el método descriptivo. La población de estudio está constituida por los docentes a cargo de las diferentes áreas curriculares que llevan en la Institución Educativa. La técnica de investigación que se utilizó para recoger los datos de las instituciones educativas fue la encuesta, siendo su instrumento principal el cuestionario. Con esta investigación se determina el estilo de liderazgo de autoridad que prepondera en las instituciones, los resultados a los que se arribó al término de la investigación sobre los estilos de liderazgo de autoridad; es la autoridad democrática, puesto que como director las responsabilidades como autoridad y líder es importante ya que se espera una verdadera contribución del liderazgo en el desarrollo de la institución y moldeemos para el bien del país. El contexto influye y otras veces determina el desarrollo de los estilos de liderazgo del futuro de las instituciones educativas, lo que debe motivar a las autoridades de las instituciones educativas mencionadas, la reorganización donde se incida la importancia de estilos de liderazgo de autoridad.

Palabras claves: Autoridad, autocrático, democrático, liberal, liderazgo,

ABSTRACT

The present investigation titled the styles of leadership of authority according to the author Kurt Tsadek Lewin in the secondary educational institutions "José Carlos Mariátegui" Application UNAP and "José Antonio Encinas" of the city of Puno, the main purpose of the study of this research was to determine leadership styles of authority in which the authorities of educational institutions are characterized as managers. The research methodology corresponds to the diagnostic type that the descriptive method is used. The study population is made up of the teachers in charge of the different curricular areas that they have in the Educational Institution. The research technique that was used to collect data from educational institutions was the survey, the main instrument being the questionnaire. With this investigation, the leadership style of authority that prevails in the institutions is determined, the results that were reached at the end of the investigation on the leadership styles of authority; It is the democratic authority, since as director the responsibilities as authority and leader is important since a true contribution of leadership is expected in the development of the institution and we mold for the good of the country. The context influences and other times determines the development of the leadership styles of the future of educational institutions, which should motivate the authorities of the aforementioned educational institutions, the reorganization where the importance of authority leadership styles is emphasized.

Keywords: Authority, autocratic, democratic, liberal, leadership,

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: Estilos de liderazgo de autoridad según el autor Kurt Tsadek Lewin en las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P y “José Antonio Encinas” de la ciudad de Puno, 2018. Asume como objetivo comprobar el estilo de liderazgo que predomina en los directivos según la percepción de los docentes en el año escolar 2018.

Como objetivo general se planteó: Determinar el estilo de liderazgo que predomina en los directores según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” UNA-P y “José Antonio Encinas” – Puno, durante el año 2018 y como objetivos específicos tenemos: Identificar el porcentaje del estilo de liderazgo autocrático que predomina en los directores según la percepción de los docentes, identificar el porcentaje del estilo de liderazgo democrático que predomina en los directores según la percepción de los docentes e identificar el porcentaje del estilo de liderazgo laissez – faire o liberal que predomina en los directivos según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” – Puno, durante el año 2018.

Capítulo I: Planteamiento del problema de investigación en el que se puntualiza la formulación del problema que es determinar el estilo de liderazgo que predomina en los directivos según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” UNA-P y “José Antonio Encinas” – Puno, durante el año 2018, dentro de ello se especifica el problema general y los problemas específicos, la hipótesis de investigación y la operación de variables y se encuentra el objetivo general y los específicos.

Capítulo II: Este capítulo comprende la revisión literaria donde se puntualiza los antecedentes de investigación, todo lo referido al marco teórico y conceptual que es la

base de la investigación.

Capítulo III: Se describe los materiales y métodos planteados, el diseño metodológico de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra de la investigación, así como el diseño estadístico.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados y discusión, en este capítulo se detalla los principales hallazgos de la investigación, así como la interpretación de los datos obtenidos.

Capítulo V: Se realizan las conclusiones de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación.

Capítulo VI: Recomendaciones de acuerdo a las conclusiones planteadas.

Capítulo VII: Referencias bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes.

1.1 Planteamiento del problema

La educación actual del Perú se caracteriza por ser un país que tiene diferentes tipos de líderes que está representado por los constantes cambios que se rigen de acuerdo al contexto de las instituciones educativas con una serie de adelantos en todos los ámbitos de las actividades humanas, especialmente relacionado con los estilos de liderazgo que existe.

En este mundo globalizado los estilos de liderazgo que es fuente principal en materia de liderazgo en sus diferentes modalidades, ya que cobra vital importancia pues la sociedad de hoy exige una eficiente capacidad de dirigir una organización. Las posibilidades de trabajo, estudio, relaciones sociales y superación dependen en buena parte de nuestra capacidad para interactuar con los demás. Barrenechea (2009).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuáles son los estilos de liderazgo de autoridad que predominan en los directores según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” Puno, durante el año escolar 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el porcentaje del estilo de liderazgo autocrático en los directores según la percepción de los docentes?
- ¿Cuál es el porcentaje del estilo de liderazgo democrático en los directores según la percepción de los docentes?
- ¿Cuál es el porcentaje del estilo de liderazgo laissez – faire o liberal en los directores según la percepción de los docentes?

1.3 Hipótesis de la investigación

1.3.1 Hipótesis general

El estilo de liderazgo que predomina es la autoridad democrática según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” de Puno, durante el año escolar 2018.

1.3.2 Hipótesis específicas

- El estilo de liderazgo autocrático en los directores según la percepción de los docentes es mayor.
- El estilo de liderazgo democrático en los directores según la percepción de los docentes es mayor.
- El estilo de liderazgo laissez – faire o liberal en los directores según la percepción de los docentes es mayor.

1.4 Justificación del estudio

En la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P y José Antonio Encinas de la ciudad de Puno. En la mayoría de los directivos no existe un buen estilo de liderazgo de autoridad por las dificultades que emergen dentro de la institución educativa. En el inicio del año escolar 2018, los directores de las instituciones educativas mencionadas compartieron su preocupación a los docentes respecto de esta situación, ya que tiene que existir una relación entre las autoridades, docentes y estudiantes, considerando que todos estos asuntos deben estar encabezados por personas capaces de dirigir, proponer, liderar y gestionar de tal manera que se generen resultados que cumplan con los objetivos propuestos institucionalmente, es en este sentido que el líder facilite la obtención de resultados adecuados y desde luego la implementación de planes de mejoramiento con respecto a los estilos de liderazgo de autoridad en las instituciones educativas.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar el estilo de liderazgo que predomina en los directores según la percepción de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” UNA-P y “José Antonio Encinas” – Puno, durante el año 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar el porcentaje del estilo de liderazgo autocrático que predomina en los directores según la percepción de los docentes.
- Identificar el porcentaje del estilo de liderazgo democrático que predomina en los directores según la percepción de los docentes.
- Identificar el porcentaje del estilo de liderazgo laissez – faire o liberal que predomina en los directivos según la percepción de los docentes.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes

En las investigaciones físicas y virtuales se encontraron temas que ayudaran a la presente investigación:

2.1.1 Antecedentes internacionales

En la Universidad del Tolima Ibagué de Tolima, Calderón (2017), sustentó una tesis referida a los “Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del espinal”. El objetivo principal del estudio fue: Evidenciar las prácticas de liderazgo ejercidas en la Institución Educativa Técnica San Luis Gonzaga en la perspectiva de mejorar la calidad educativa. La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. La conclusión principal a la que se arriba en el estudio señala que los resultados de la investigación reportan que en la institución educativa encuestada presenta un alto grado de aceptación para los maestros entrevistados toda vez que casi el 50% de ellos ve con buenos ojos la admiración y el estilo de liderazgo transformacional y/o democrático que él emplea. Además, emplea mecanismos de comunicación importantes dando a conocer con anterioridad las agendas y los propósitos de las reuniones, no solo del consejo directivo, sino de los demás estamentos del gobierno escolar.

En la Universidad Rafael Landívar, Álvarez (2014), sustentó la investigación titulada: “Los estilos de liderazgo de directores de colegios privados de Retalhuleu”. El objetivo principal de esta investigación es determinar el estilo de liderazgo que predomina en los directores. La técnica utilizada fue la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario. La conclusión a lo que se arribó es que se existe un liderazgo de estilo democrático.

2.1.2 Antecedente nacional

En la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, Campos (2010), sustentó una tesis referida a los “Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red N° 2 distrito ventanilla - callao”. El objetivo principal del estudio fue analizar críticamente los principales estilos de liderazgo que prevalecen en los directivos de las instituciones educativas. La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta, siendo su instrumento la cédula de preguntas. La conclusión principal a la que se arriba en el estudio señala que los resultados de la investigación reportan que el 22,2% de los docentes practican los tres estilos (autoritario, democrático y liberal) en igual proporción, lo que indica que no hay prevalencia de determinado estilo en la conducción de la Institución Educativa.

En la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima, Saavedra (2017), sustentó una tesis referida al “Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca” del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana”. El objetivo principal del estudio es determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de las/os docentes de institución educativa. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la encuesta y la observación, teniendo como su instrumento el cuestionario y la ficha de observación. La conclusión principal a la que se arriba en el estudio señala que los resultados de la investigación que ha demostrado que sólo el 46,04% (23) de los docentes considera que el director gestiona con eficiencia la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, 55,10% (27 docentes) que cuenta con habilidad en el manejo administrativo de los recursos y 44,90% (22 docentes), que posee competencia en la orientación de los procesos pedagógicos. No obstante, su desempeño profesional aún no corresponde a la de un director líder pedagógico democrático, ni autoritario más si liberal.

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, Cancho (2017), sustentó la tesis referida a los “Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del Callao”. El objetivo principal del estudio con el fin de responder al problema planteado en la investigación es que se busca el siguiente objetivo: Identificar y describir las características predominantes de los estilos de liderazgo que perciben los docentes en la directora de una Institución Educativa del Callao. La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. La conclusión principal a la que se arriba en el estudio señala el análisis de los resultados basado en la evidencia empírica que 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 *laissez faire*.

2.1.3 Antecedentes locales

En la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Pilco (2016), sustentó la tesis referida al “Estilo de liderazgo y organización institucional en las cebras de la zona sur de la región Puno”. El objetivo principal del estudio fue determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo que prevalece en los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas primarias del Distrito de Calca el año 2014. La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario. La conclusión principal a la que se arribó en el estudio señala que los resultados de la investigación reportan que el estilo liderazgo de los directores tienen un alto grado de correlación con el nivel de clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Calca del departamento Cusco, debido a que los docentes no están de acuerdo con el liderazgo tecnicista demostrado por los directores en la gestión educativa.

En la Universidad Nacional del Altiplano, Vilca (2017), sustentó 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”. El objetivo principal fue determinar el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las referidas instituciones según la percepción de los docentes. La técnica de investigación fue la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario. La conclusión a la que se arribó es el estilo de liderazgo democrático siendo este considerado como el estilo más recomendable para cualquier tipo de institución ya sea privado o público.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Estilos de liderazgo de autoridad

Estilo

Estilo decimos a la forma que damos al lenguaje o el modo propio con que cada uno expresa sus pensamientos. En este sentido, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define que el término estilo es un conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a un artista, una obra o un período artístico y le confieren una personalidad propia y reconocible, por lo tanto, me baso en conceptualizar que el estilo es un ligado de rasgos propios que identifican una cosa, una persona, un grupo o un modo de actuación.

Líder

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define que el líder es el individuo que dirige, mandar, regir. En conclusión, es la persona capaz de guiar e influir sobre otras personas o grupos de personas y que éstos además lo reconozcan como tal.

Liderazgo

El liderazgo es un proceso que en el cual el individuo guía o ayuda a dirigir una organización para obtener una meta trazada. Según Maureira (2006), el término liderazgo se refiere a aquella persona capaz de dinamizar con un grupo de individuos en una determinada dirección, así mismo, menciona que un buen líder debe contar con la aceptación de los seguidores de manera voluntaria y libre. Además, Para Marina (2010), el liderazgo es la “instrumentalización” en la concretización de las metas y objetivos de la organización de una institución. Por consiguiente, asumo que liderazgo se refiere al conjunto de individuos que siguen a una persona siendo este capaz de dar solución a cualquier adversidad existente.

Para Hellriegel & Slocum (2004), liderazgo es un proceso de desarrollo de ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y ese enfoque, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. Por otra parte, para Maureira (2006), el líder es la persona que ejerce mando y dirección en base a los seguidores que son influenciados por el líder. Por lo tanto, asumo en posición propia que un buen líder es el individuo que es seguido por otros de manera voluntaria y facultativa.

El liderazgo se encuentra dirigida a la acción y es de un grado de complejidad muy elevada, ya que los asuntos que aborda son de extremada dificultad se trata de los problemas de orden práctico que son los que se resuelven con la acción, no con la capacidad de teorización en abstracto, por tal motivo, el buen líder tiene que potenciar nuestra capacidad y tener un pensamiento fluido, riguroso, creativo y capaz de resolver problemas. Según Vargas (2010), liderazgo es el vínculo con un tipo de inteligencia práctica que ordena y lidera al resto de individuos, este líder estructura nuestros proyectos, nuestras emociones, los éxitos y los fracasos. Además, “ser líder es el conductor, guía,

jefe, dirigente; es el que va a la cabeza de la organización, propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar”. (Collao, 1997, pag. 114).

Para Calero (1996), el líder es un privilegio de servir, de dirigir hacia adelante un grupo, activa inspiración de confianza, corrige, comprende, ayuda, orienta, trabaja con los demás, prepara y dinamiza a sus colaboradores, consigue compromiso real a través de la motivación. Además, Según Karl Marx (1968), el hombre como líder es una base material, en la que se analiza la forma de guiar una producción y el trabajo, por medio del cual el hombre transforma la materia prima (naturaleza) y se transforma, así mismo, el líder no se encuentra nada metafísico o espiritual; así, el hombre es lo que produce y cómo lo produce, entonces decimos que un buen líder es aquel que sostiene una actividad que depende de jerarquías, órdenes, mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los seguidores en cualquier organización.

“Liderazgo es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recurso, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato Idalberto, 2014).

Para Gaspar & Rojas (2006) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”. Según Bolívar (1997), el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a los individuos a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos y creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes. Por lo tanto, deducimos que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva, el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas. Además, según García (2006), liderazgo es el proceso

de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación y finalmente, para Aguilar (2001), sintetiza el significado de que el término liderazgo como es la influencia para el logro de un fin valioso.

En conclusión, asumo la postura y defino según los diferentes autores mencionados:

El líder es un puente que logra unir el desempeño de un colaborador con los objetivos de su función en una medición tangible orientada al logro de los objetivos trazados en una institución educativa de manera eficaz y eficiente.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son un proceso personal que involucran intentos de influir en otros individuos para lograr un objetivo o meta trazada. Según Hitt, (2006), los estilos de liderazgo están conceptualizada al manejo cotidiano de individuos en materia de dirección humana para poder liderar una organización de manera eficiente. Además, según Lewin (1939), los estilos de liderazgo son aquellas líneas de mando, donde las personas encabezan, guían, dirigen y establece el rumbo de una dirección, lo cual le da la categoría de mando, por ello logra atraer a la gente, por lo tanto, crea el cambio más efectivo logrando que los individuos lo sigan de manera voluntaria. Así mismo, los estilos de liderazgo se clasifican en: Estilo de liderazgo autoritario, estilo de liderazgo democrático y el estilo de liderazgo liberal, estos tipos de liderazgo, son considerados en la presente investigación como dimensiones para poder estar al corriente del estilo de liderazgo que predomina en los directivos de las instituciones educativas. La posición que asumo sobre los estilos de liderazgo es: Que son aquellas habilidades que ejercer mando de poder y dirigir una organización e institución, por lo tanto, cuando se menciona el tema de estilos de liderazgo, se describe al modo característico de influir en ciertos individuos con quienes se guarda alguna relación que puede ser de índole político, deportivo y social,

o como en el caso del presente estudio que planteo es el líder institucional democrático.

Para Madrigal (2005), los estilos de liderazgos se refieren al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización, así mismo, el estilo está basado en las experiencias, el género, la educación, la capacitación y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias. Además, según Rojas & Gaspar (2006), mencionan que los estilos de liderazgo son modos individuales de ejercer autoridad sobre los seguidores. Si se trata de un centro laboral, se refiere al modo particular que tiene la autoridad de dirigir al personal de trabajadores, la herramienta transcendental del guía para influir en las demás es la persuasión, así mismo, los estilos de liderazgo se dividen en tres partes; primeramente, tenemos al estilo autoritario, en segundo punto es el estilo democrático y finalmente el estilo liberal. Siendo estos los estilos de liderazgo que existen en una institución educativa

Por consiguiente, la conceptualización sobre los estilos de liderazgo, para el autor de esta investigación se pone a consideración de los jurados y es la siguiente:

Los estilos de liderazgo son indicio de iniciativa, dirección, emprendimiento, gestión, valoración, implicación, monitorización y consecución de acuerdo a las metas y objetivos trazados. Es tal caso, los estilos de liderazgo son el acto de orientar una institución o a alguien hacia una meta específica.

2.2.2 Clases de estilos de liderazgo de autoridad

2.2.2.1 Liderazgo autoritario

Según Lewin (1939), el trabajo autoritario se caracteriza por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones, es la persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las

condiciones en que se desarrolla el trabajo, ya que se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones. Además, según Cuevas (2011), Un líder autoritario, es quien asume todas las responsabilidades de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado, por lo tanto, la decisión y la guía se centralizan en el líder. Otra posición que asume el autor es que se puede considerar sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Por lo tanto, asumo la posición que el estilo de liderazgo autoritario es que la respuesta pedida a los subalternos es la obediencia total y adhesión a sus decisiones. El autoritario observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que pueden presentarse con respecto a sus directrices.

Para Chiavenato (2014), el estilo autoritario es el líder que determina las reglas de trabajo, también determina las tareas de cuando realizar o no. Por tanto, es quien dirige de manera única y crítica a los subordinados, en muchos casos los subordinados quedan descontentos, impotentes ya que se sienten explotados con el trabajo, así explota la agresividad hacia el líder.

Según Covas (2015), en virtud de los estilos de liderazgo autocrático, todos los poderes de toma de decisiones están centralizados en el líder; como se intuye esos líderes, por tanto, son dictadores, así mismo, el liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados o miembros del equipo, la gente dentro del equipo se da pocas oportunidades para hacer sugerencias, incluso si estos serían de interés para la organización del equipo. En otras palabras, conceptualizamos que el mando autocrático es el líder que tiene tanto poder y autoridad de toma de decisiones como le es posible, teniendo en cuenta que el líder autoritario no consulta a sus empleados, tampoco les permite dar cualquier entrada.

Según Goleman (2013), el liderazgo coercitivo o autoritario se basa en la disciplina porque los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina, para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas, además, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado. Por lo tanto, esto provoca, en general, la desmotivación de los miembros del grupo: los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la de una máquina. Por ello, solo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo. Por ejemplo, durante una emergencia o cuando se realiza una tarea extremadamente compleja en la que los límites no dejan mucho espacio para el error.

En base a los autores citados de acuerdo a su concepto, nos damos cuenta que muchas personas se pueden ofender por cómo y qué manera les tratan. A causa de esto. En conclusión, asumo a decir que el mando autocrático a menudo lleva a altos niveles de ausentismo, también la salida del equipo no se beneficia de la creatividad y la experiencia de todos sus miembros, así, las ventajas del trabajo en equipo se pierden. El líder autoritario conlleva el riesgo de que se produzca una “revolución” por parte de los subordinados, además, la probabilidad de que esto suceda será mayor cuanto más marcado sea el carácter autoritario del líder.

2.2.2.2 Liderazgo democrático

Para Lewin (1939), los estilos democráticos son aquellos líderes que no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados y por supuesto

puede intervenir en la decisión final si es necesario, por otra parte, la mayoría de personas tienden a preferir el liderazgo de tipo democrático por encima del autoritario y del “laissez-faire”, sobre todo cuando han tenido malas experiencias con uno de estos estilos. Sin embargo, el liderazgo democrático conlleva a cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva. Además, según Cuevas (2011), el líder democrático es 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 les incumben, si desea ser un buen líder participativo eficaz; escuche y analice seriamente las ideas de sus subalternos y acepte sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, en otras palabras, el líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. En conclusión, conceptualizando el líder democrático implica a sus subalternos a incrementar su capacidad de autonomía a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, en otras palabras, el líder democrático es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador y, sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Para Chiavenato (2014), el estilo democrático es quien conduce y orienta al grupo, y también incentiva la participación democrática de las personas. Los niños formaron grupos de amigos y establecieron relaciones cordiales entre ellos. El líder y los subordinados desarrollan una comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Se observó un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. Además, según Barrenechea (2015), el liderazgo democrático o participativo es un líder que toma

la decisión final, él o ella invitan a otros miembros del equipo para contribuir al proceso de toma de decisiones. Esto no sólo aumenta la satisfacción en el trabajo mediante la participación de los empleados o miembros del equipo en lo que está pasando, sino que también ayuda a desarrollar las habilidades de las personas. Los empleados y los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino y por lo tanto están motivados para trabajar duro por algo más que una recompensa financiera. Liderazgo demócrata puede producir un trabajo de alta cantidad por largos períodos de tiempo. Muchos empleados como la confianza que reciben y responden con la cooperación, el espíritu de equipo y la moral alta.

En conclusión, asumo como investigador que el estilo democrático es la autoridad que comparte en reunión las normas y se discuten determinando en el grupo las decisiones, el director da orientaciones y apoyo, son los subordinados quienes sugieren a sus compañeros de trabajo. Por lo cual el líder y el subordinado desarrollan una comunicación espontaneo, franca y cordial llegando así a un resultado de calidad.

2.2.2.3 Liderazgo liberal

Para Lewin (1939), el concepto francés “laissez-faire” se podría traducir aproximadamente como “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, siguiendo la terminología político-económica utilizada, así mismo, los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas. Por otro lado, para Cuevas (2011), el líder de rienda suelta o líder liberal es el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores: “aquí hay un trabajador que hacer. No me importa como lo hagan con tal que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asumen 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 u apoyo para los seguidores, evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Para Chiavenato (2014), el estilo liberal es aquel que delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno, aunque la actividad de los grupos puede ser intensa, la producción que obtiene es mediocre. Por lo tanto, el estilo liberal realiza tareas se desarrollan al azar, con muchos altibajos y se pierde mucho tiempo en discusiones por motivos personales, no relacionados con el trabajo. Así mismo, para Barrenechea (2015), el liderazgo de no intervención (*laissez-faire*) es aquel en el que dirige, proporciona poca o ninguna dirección y da a empleados tanta libertad como posible dando toda la autoridad o el poder con los empleados y deben determinar objetivos, tomar decisiones y problemas de la resolución solos.

En conclusión, conceptualizo que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puesto que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo, no obstante; que funciona muy bien cuando los subordinados son personas capaces y con un alto nivel de motivación y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores.

¿Qué estilo de liderazgo es el mejor?

Todos los estilos son buenos.

A los trabajadores que cumplen adecuadamente su trabajo, con estos tipos de trabajadores hay que emplear el estilo de liderazgo liberal.

A los trabajadores que son flojos, con estos tipos de trabajadores hay que emplear el estilo autocrático.

A los trabajadores que son liberales, autocráticos y democráticos, con estos tipos de trabajadores siempre hay que ser justos y emplear el estilo de liderazgo democrático.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 El liderazgo

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización (Wikipedia, 2019).

2.3.2 Liderazgo liberal

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan

2.3.3 Liderazgo democrático

El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

2.3.4 Liderazgo autocrático

El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Ubicación geográfica del estudio

La presente investigación se realizó en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” UNA-P y “José Antonio Encinas”, del distrito de Puno, provincia de Puno, departamento de Puno.

3.2 Periodo de duración del estudio

El presente estudio tuvo una duración de un año y medio en el periodo académico de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” UNA-P y “José Antonio Encinas” de la ciudad de Puno; mismos que comprenden los meses de noviembre 2018 a diciembre del 2019.

3.3 Procedencia del material utilizado

Para la aplicación de la recolección de datos sobre los estilos de liderazgo que existen en las instituciones educativas fueron:

- Hojas
- Lapiceros
- Data
- Laptop
- Lápiz

3.3.1 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de datos que se utilizaron fueron los siguientes:

Para el objetivo específico se utilizó la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario (anexo A). El cuestionario estuvo conformado por 30 ítems referidos a los indicadores de la variable.

Para el objetivo general: para este objetivo la investigación se realizó considerando las técnicas de los objetivos específicos. Se procedió se esta manera porque

según Bardales (2007), todo objetivo general de investigación se logra a través de sus objetivos específicos.

3.4 Población y muestra de estudio

3.4.1 Población

La población que se investigó estuvo constituida por los estudiantes de la IES José Carlos Mariátegui – Aplicación UNA-P y la IES José Antonio Encinas de la ciudad de Puno. Esta población se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1 Población de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA y “José Antonio Encinas” – Puno.

	POBLACIÓN	
	JAE	JCM
DOCENTES	19	16

Fuente: MINEDU - ESCALE

Elaboración: Gelmar C. Torres Mamani

Según la tabla, la población de estudio está constituida por 35 docentes de las cuales 19 son de la IES “José Antonio Encinas” y 16 son de la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P, de la ciudad de Puno.

3.4.2 Muestra

Dado que la población es de tamaño reducido no se trabajó con ninguna muestra.

3.5 Diseño estadístico

3.5.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación se ha considerado desde dos criterios: el criterio propósito y el criterio estrategia de investigación. Según el criterio propósito la investigación realizada corresponde al tipo básico. Para Bardales (2013), las investigaciones básicas aportan con el conocimiento de un aspecto de la realidad. Este es el caso de la investigación realizada, ya que no está alcanzando resultados referidos a nivel de

hiperactividad en los estudiantes de la IES José Carlos Mariátegui – Aplicación UNA-P y José Antonio Encinas de la ciudad de Puno.

Para Charaja (2011) la investigación diagnóstica corresponde a la primera función de la ciencia, la descripción. Cuando se diagnostica las características que identifican a la variable en estudio, sin embargo como podemos advertir el conocimiento de las características manifiestas o externas de una determinada realidad es imprescindible para poder proceder con los demás niveles de investigación, por lo tanto para cumplir con las demás funciones de la ciencia como la explicación, la predicción y la prescripción.

Diseño de investigación

En las investigaciones científicas el diseño viene a ser el esquema o modelo que comprende procedimientos de la investigación de las variables hasta probar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas. Cada tipo de investigación tiene un modelo que se recomienda presentarlo a través de un esquema, el diseño de investigación que se considera pertenece a la investigación de tipo diagnóstico, cuyo esquema es el siguiente:



Leyenda:

M: muestra

O: observación

3.6 Procedimiento

El procedimiento de la investigación es la siguiente:

Primero: Se coordinó la autorización mediante la presentación de una solicitud a los directores para poder realizar el proyecto de investigación en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA y “José Antonio Encinas” – Puno.

Segundo: Se coordinó con los docentes de cada aula para poder realizar el proyecto de investigación y encuestar a cada docente.

3.7 Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
ESTILOS DE AUTORIDAD DE KURT LEWIN	Estilo autocrático	1. Mando que mantiene relaciones amistosas con el personal docente. 4. El director es el que manda. 7. Mantener la disciplina con castigo. 10. El mando lo haga solo el director. 13. Establecer ideas de reparaciones. 16. Soluciones satisfactorias a los problemas. 19. No interfiere el subordinado con su diferencia de opinión, más si en privado. 22. Despedir al subordinado cuando se crea necesario. 25. Un subordinado debe lealtad al mando inmediato. 28. Un mando no confiar en las recomendaciones de sus subordinados.	A = De acuerdo D = En desacuerdo
	Estilo democrático	2. Obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. 5. Reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. 8. Explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. 11. Mantener al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. 14. La mejor solución es someter el asunto a votación. 17. Buscar una solución a los conflictos de los subordinados. 20. Supervisar las tareas encomendadas. 23. Solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos. 26. Discutir diferencias en reunión forma exhaustiva. 29. Discusión amplia con los subordinados inmediatos para tomar decisiones.	

	<p>Estilo laissez - faire o liberal</p>	<p>3. Mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. 6. Un mando no se inmiscuye en diferencias de opiniones entre subordinados. 9. El subordinado sugiere una mejor alternativa y atenerse a ella. 12. Establecer los objetivos, y los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. 15. Los subordinados se ponen de acuerdo para comunicarse con el mando. 18. Los empleados competentes no deben ser supervisados. 21. Al ejecutar una tarea, resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. 24. En las diferencias de opinión que tenga el personal, no interfiere el mando. 27. Obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados 30. Los subordinados mismos buscan adecuada información para su autocontrol.</p>	
--	---	---	--

Este diseño significa que primero se tiene que saber que estilo de liderazgo que existe en las instituciones educativas mostradas, también consiste en la determinación de una muestra de estudio (M), la que será investigada a través de la observación directa (O), con el fin de lograr el objetivo de investigación.

3.8 Análisis de los resultados

3.8.1 Procedimientos de recolección de datos

- El procedimiento que se ha seguido para recoger los datos fue el siguiente:
- Antes de aplicar los instrumentos de investigación se coordinó con la dirección y los docentes del colegio donde se aplicaron los instrumentos respectivos.
- Se elaboraron los instrumentos de investigación considerándose los indicadores de la variable, así como, de acuerdo con los criterios de la técnica respectiva.

- De acuerdo con el cronograma previamente establecido con los docentes titulares se aplicó el instrumento de investigación recogido a la evaluación de los estilos de liderazgos.
- De acuerdo con la recolección de datos de los docentes en sus respectivas secciones se procesa los datos de manera directa en la herramienta ofimática.
- Se realizó la sistematización u organización de los datos obtenidos durante el proceso de la elaboración del proyecto.

3.8.2 Escalas de medición del instrumento

La escala de medición es cuantitativa, en el cuestionario encontraremos una serie de preguntas que consta con un total de 30 cuestiones, para cada una de ellas se pide a la persona que ha de hacerlo, que señale la respuesta que crea oportuna según las respuestas posibles y su puntuación correspondiente son las siguientes:

ACUERDO = 1

DESACUERDO = 0

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo presentamos los resultados que se obtuvo a lo largo de la ejecución del perfil de investigación

4.1 Resultados

Los estilos de liderazgo de autoridad

Para realizar la investigación se realizó un cuestionario en dos instituciones educativas secundarias que son: “José Carlos Mariátegui” aplicación UNA-P y “José Antonio Encinas” de la ciudad de Puno. La encuesta se aplicó a los dos grupos de investigación que consistió en determinar que estilo de liderazgo prevalece en las dos instituciones educativas, el cuestionario fue elaborado de acuerdo a la variable; “Estilos de liderazgo”. El cuestionario estructurado se aplicó en días disímiles, los resultados obtenidos se presentarán en los gráficos y tablas de datos estadísticos, veámoslo:

Estilo de liderazgo autoritario

Tabla 2 Estilo de liderazgo autocrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA y “José Antonio Encinas” de Puno

ESCALA DE VALORACIÓN		“JAE”		“JCM”	
		Fi	%	fi	%
Válido	ACUERDO	6	5.3%	5	30.6%
	DESACUERDO	13	78.9%	11	69.4%
	TOTAL	19	100.0%	16	100.0%

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Gelmar C. Torres Mamani

Análisis:

De 35 docentes investigados, 6 de la JAE (5%) y 5 de la JCM (37%) evidenciaron que en un mínimo existe un liderazgo autoritario, según a la tabla mostrada N° 2 en la

Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno: el 80% de docentes afirman que el directivo no es una autoridad coercitiva. Así mismo, en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P se pudo observar que los directivos no son líderes autoritarios, ya que el 69% mencionaron que están en desacuerdo y afirman que el directivo no es un líder caprichoso en donde solo le interesa su opinión, por lo tanto, en ambas instituciones educativas no existe el estilo de liderazgo autoritario.

Interpretación:

De la tabla N° 2 se infiere que los directivos de ambas instituciones educativas no existen un líder autoritario, ya que se aísla este estilo de liderazgo coercitivo sobre los directivos.

Discusión:

Los resultados que aquí se muestran valida la concepción teórica que sostiene Lewin (1939), este autor señala que no siempre existe un líder justo, democrático que respeta las opiniones de los seguidores, y más por lo contrario existe líderes arbitrarios, inicuos, caprichosos, dominantes de cuando se les da el poder para poder dirigir una organización en este caso una institución educativa. Asumiendo mi posición en este informe de investigación: En las instituciones educativas existe líderes autoritarios, líderes a los que solo les interesa su propia opinión y más no el dictamen de los subordinados, tal como lo planteo en el marco teórico.

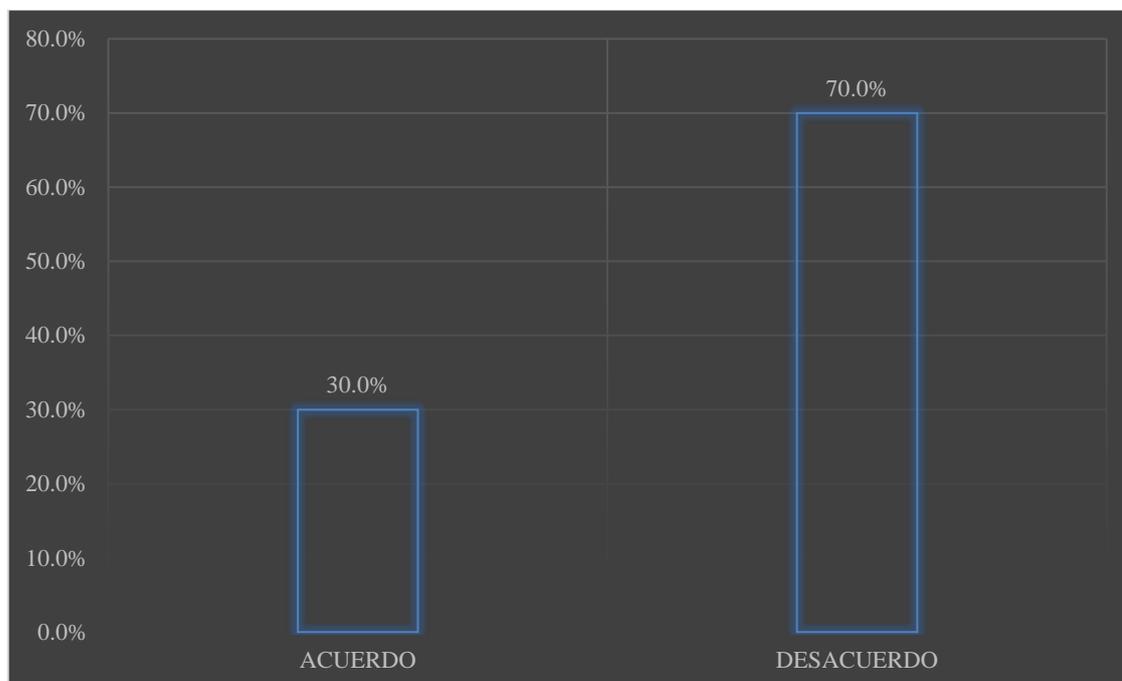


Figura 1. Estilo de liderazgo autoritario en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Por el responsable de la investigación

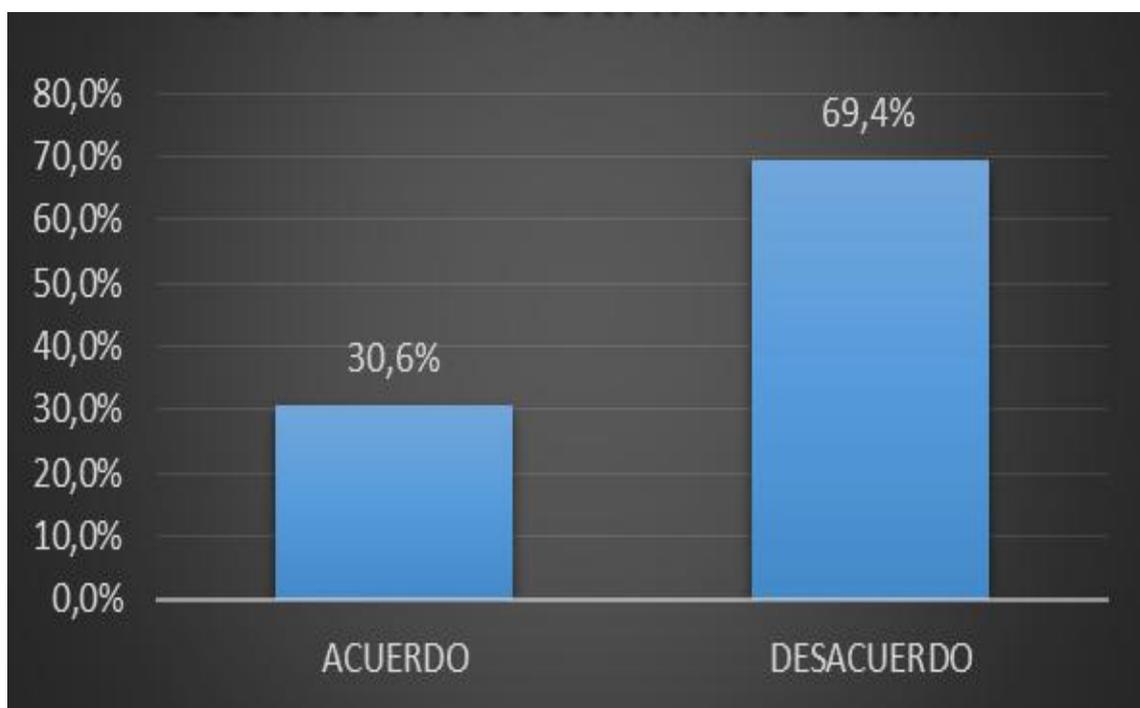


Figura 2. Estilo de liderazgo autoritario en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P y “José Antonio Encinas” de Puno

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Por el responsable de la investigación

Estilo de liderazgo democrático

Tabla 3 Estilos de liderazgo democrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA y “José Antonio Encinas” de Puno

ESCALA DE VALORACIÓN	“JAE”		“JCM”	
	fi	%	Fi	%
Válido ACUERDO	16	95,3%	13	84.4%
DESACUERDO	3	14,7%	3	15.6%
TOTAL	19	100.0%	16	100.0%

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Por el responsable de la investigación

Análisis:

Con respecto al estilo de liderazgo democrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno, se puede ver en la tabla mostrada que el 95.3% de docentes encuestados afirman que el directivo es un líder democrático y solo el 14.7% piensa que no es un líder democrático y en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P se pudo observar que el 84.4% los directivos también son líderes democráticos, pero el 15.6% mencionaron que están en desacuerdo, por lo tanto, en ambas instituciones educativas existe un estilo de liderazgo de autoridad democrático.

Interpretación:

En base a la tabla mostrada se deduce que los directivos de ambas instituciones educativas son líderes democráticos que respetan la participación de los subordinados. Por lo tanto, no existe un líder autocrático, ni un líder liberal, en otras palabras, los directivos respetan las opiniones y acuerdos que se toman en dichas reuniones que existen en ambas instituciones educativas.

Discusión:

Para Lewin (1939), según los resultados que aquí se muestran valida la concepción teórica que este autor sostiene sobre el estilo de liderazgo democrático. Además, la investigación realizada por Calderón (2017), relacionado con los estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución educativa técnica San Luis Gonzaga del Espinal, el investigador señala que los resultados de la investigación reportan que en la institución educativa encuestada presenta un alto grado de aceptación para los maestros afirmando que existe un liderazgo democrático, un líder que respeta las opiniones de los seguidores, y más por lo contrario no existe líderes arbitrarios, inicuos, caprichosos, dominantes. Los resultados que aquí se muestran validan la concepción que sostiene Chiavenato (2014), ya que este autor señala que el estilo democrático es quien conduce y orienta al grupo incentivando la participación democrática de los individuos y así mismo, plantea que el líder democrático tiene sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción institucional.

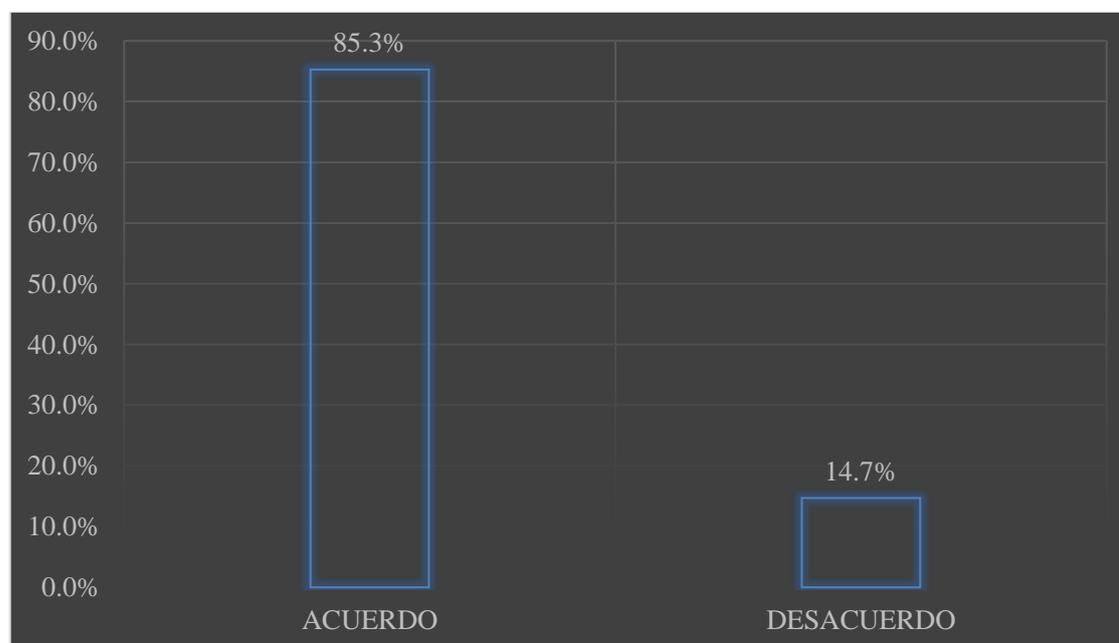


Figura 3. El estilo de liderazgo democrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno

Fuente: Datos procesados mediante el software Excel
Elaborado: Por el responsable de la investigación

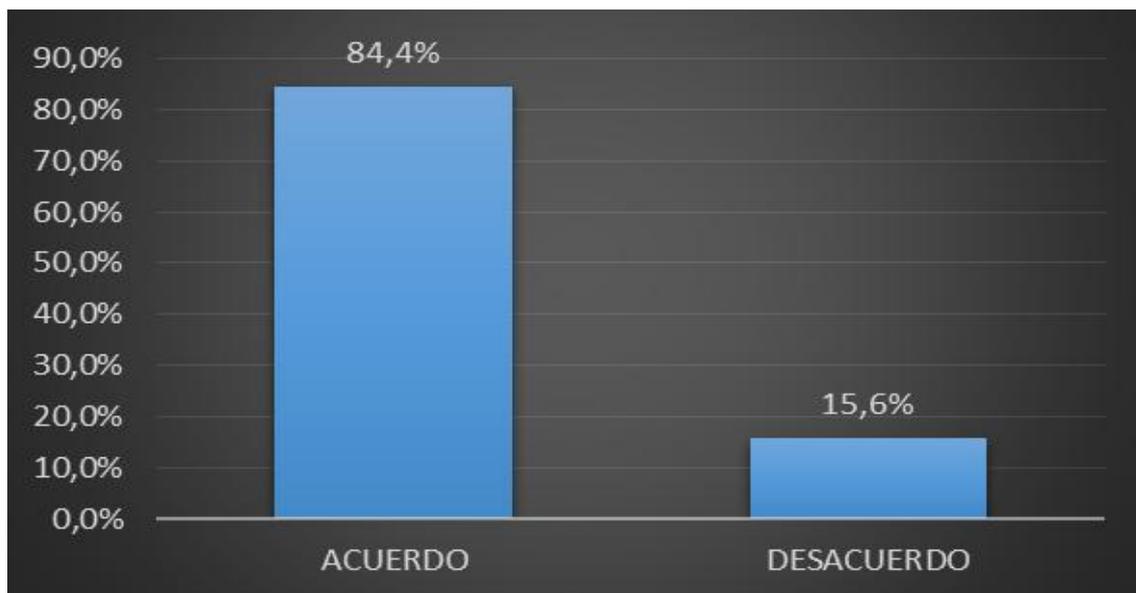


Figura 4. El estilo de liderazgo democrático en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP.

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Por el responsable de la investigación

Estilo de liderazgo liberal

Tabla 4 Estilo de liderazgo liberal en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP y “José Antonio Encinas” de Puno.

ESCALA DE VALORACIÓN	“JAE”		“JCM”	
	fi	%	fi	%
ACUERDO	11	56,3%	9	56.3%
<i>Válido</i> DESACUERDO	8	43.7,7%	7	43.8%
TOTAL	19	100.0%	16	100.0%

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Gelmar C. Torres Mamani

Análisis:

Con respecto al estilo de liderazgo liberal en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno, se puede verificar en la tabla mostrada que el 53.3% de docentes encuestados afirman que están de acuerdo, que el directivo es un líder liberal y el 43.7% piensa que está en desacuerdo y en la Institución

Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA se pudo observar que el 56.3% los directivos son liberales, pero el 43.8% mencionaron que están en desacuerdo y que no existe una autoridad de liderazgo liberal.

Interpretación:

En base a la tabla N° 4 deduzco que los directivos de ambas instituciones educativas son líderes liberales sobrepasando el 50% al mínimo en los resultados, ya que este estilo de liderazgo faculta toda la autoridad a sus partidarios, renunciando así de asumir los compromisos mientras que los partidarios obtienen su propia motivación, guía y control alcanzando así una mayor independencia operativa donde líder depende de sus seguidores.

Discusión:

Según los resultados mostrados se aprueba el pensamiento teórico de Lewin (1939). Además, Saavedra (2017,) en su investigación liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la Institución Educativa, menciona que los resultados de la investigación que ha demostrado un desempeño profesional aún no corresponden a la de un director líder pedagógico democrático, ni autoritario más si liberal.

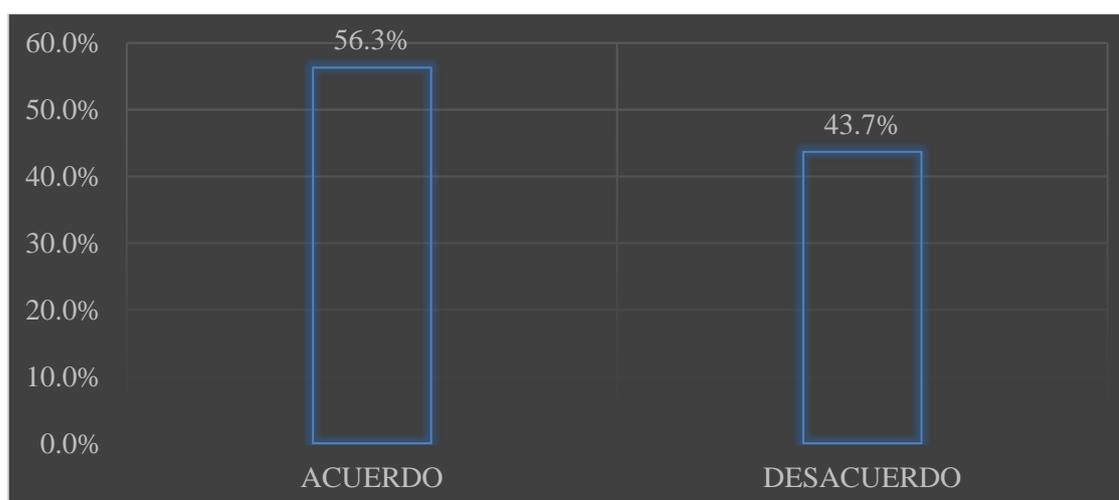


Figura 5. El estilo de liderazgo liberal en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno.

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Gelmar C. Torres Mamani

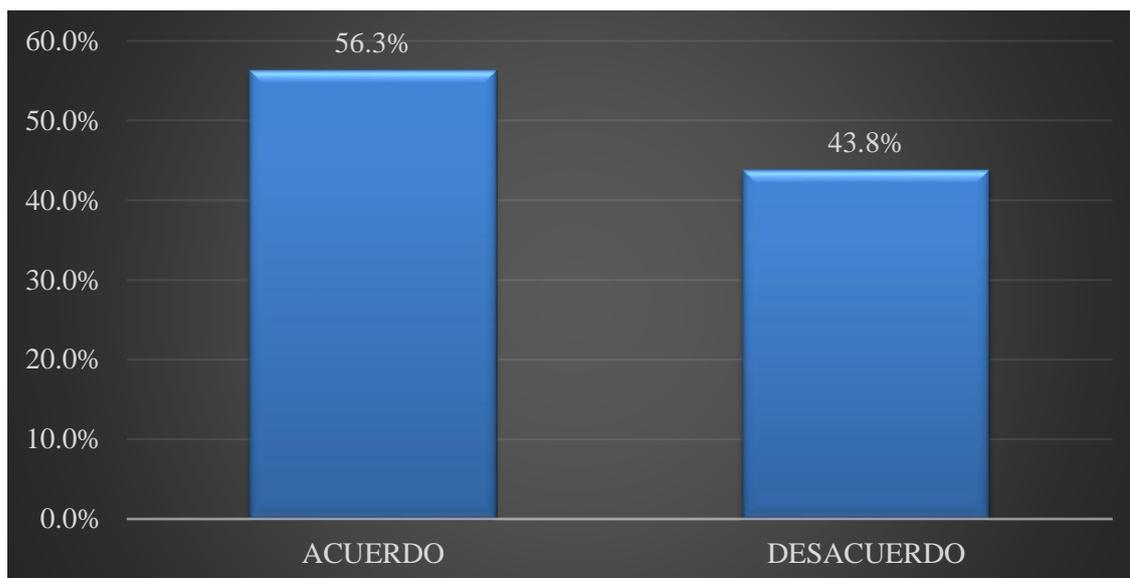


Figura 6. El estilo de liderazgo liberal en los directivos de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP.

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Por el responsable de la investigación

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE AUTORIDAD QUE PREDOMINA EN LA IES “JAC” Y “JCM” DE PUNO.

Tabla 5 Estilo de liderazgo en los directores de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP y “José Antonio Encinas” de Puno.

ESTILO	VALORACIÓN	Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno		IES “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNAP	
		Fi	Porcentaje	Fi	Porcentaje
AUTORITARIO	Acuerdo	6	5.3%	5	30.6%
	Desacuerdo	13	78.9%	11	69.4%
	Total	19	100.0%	16	100.0%
DEMOCRÁTICO	Acuerdo	16	95,3%	13	84.4%
	Desacuerdo	3	14,7%	3	15.6%
	Total	19	100.0%	16	100.0%
LIBERAL	Acuerdo	11	56,3%	9	56.3%
	Desacuerdo	8	43,7,7%	7	43.8%
	Total	19	100.0%	16	100.0%

FUENTE: Datos procesados mediante el software Excel

ELABORADO: Gelmar C. Torres Mamani

4.2 Discusión

Podemos observar en las tablas y los gráficos estadísticos que de 16 personas encuestadas en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” Aplicación UNA-P y 19 docentes en la Institución Educativa Secundaria “José Antonio Encinas” de Puno, con un total de 35 encuestados, se obtuvo que el estilo de liderazgo democrático prevalece con un 95.3% en la IES “JAE” y el 84.4% en la IES “JCM” Aplicación UNA. Además, Alvarez (2014), en su investigación titulada: “Los estilos de liderazgo de directores de colegios privados de Retalhuleu” llegó a la conclusión que existe un liderazgo de estilo democrático. En tal sentido, se contrasta con los resultados de mi investigación. Por otro lado, en la Universidad Nacional del Altiplano, Vilca (2017), sustentó la investigación: “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” llegando a la conclusión que existe el estilo de liderazgo democrático. Entonces deduzco que en ambas instituciones educativas predomina el estilo de liderazgo democrático, así como, se planteó en esta investigación. Por lo tanto, según los resultados obtenidos se aprueba el pensamiento teórico de Lewin (1939), respecto a la hipótesis planteada sobre el estilo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas fue la autoridad democrática cumpliendo con la secuela que se formuló en la investigación sobre los estilos de liderazgo según Kurt Lewin en las Instituciones Educativas Secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” de Puno.

V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Se determina que en las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” de Puno, los directores de ambas instituciones educativas se caracterizan por ser líderes democráticos por el porcentaje obtenido que es el 78.9% en el JAE y un 69.4% en el JCM. Ya que este estilo consiente en administrar y optimizar de manera eficiente al momento de dirigir una organización o institución educativa, así mismo, este tipo de liderazgo llevado por una persona toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman una organización, aceptando las ideas y críticas que éstos puedan tener para de esa forma mejorar, además de responder cualquier inquietud que las personas tengan, lo que genera confianza entre sus subordinados, esto incentiva al trabajo en equipo y a su vez a la consecución de los objetivos planteados .

SEGUNDA: El estilo de liderazgo de autoridad autocrática realizada en las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” de Puno, presenta un 78.9% en la JAE y un 69.4% en el JCM que es en desacuerdo. Por lo tanto, según el porcentaje mostrado no existe un estilo autocrático, esto según la hipótesis planteada en la investigación puesto que los docentes mencionan que el liderazgo autoritario lleva a la rebelión de los subordinados ya que esto debilita el trabajo de manera efectiva y no tiene la aceptación de poder seguir a este tipo de líder; no obstante, es bueno aplicar el estilo de liderazgo autocrático con los trabajadores deficientes que no cumplen su trabajo de manera eficaz.

TERCERA: Según los resultados obtenidos en la presente investigación podemos decir que el estilo de autoridad según el porcentaje obtenido 69.4% en las

instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” y 78.9% en “José Antonio Encinas” – Puno, están de acuerdo y responde a la hipótesis planteada siendo este estilo democrático que predomina en ambas instituciones puesto que este estilo permite dirigir y mejorar la interacción para con los subordinados de manera eficaz, así mismo, algunos docentes en un mínimo porcentaje mencionan que se está asumiendo y va cambiando el liderazgo de los directivos en el estilo liberal, ya que le da libertad a los subordinados para sus tomas de decisiones.

CUARTA: El estilo de liderazgo de autoridad liberal que existe en las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” de Puno; presenta un 56.3% en la JAE y un 56.3% están de acuerdo, por lo tanto, existe un estilo liberal usual en ambas instituciones mencionando que este tipo de liderazgo toma decisiones de manera flexible, que cada subordinado realice su trabajo como él lo desee, teniendo resultado no efectivo en las instituciones.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: A los directivos de las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” – Puno, se sugiere reflexionar y tomar en cuenta los estilos de liderazgo autocrático, democrático y liberal para de esta manera poder mejorar la relación de docentes y administrativos.

SEGUNDA: A los directivos de las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” – Puno, se sugiere conocer de manera correcta la teoría del estilo de liderazgo autocrático y practiquen este estilo de autoridad tomando decisiones que solo ayuden al mejor funcionamiento de manera eficiente en una institución educativa, así mismo, tener en cuenta que ser un líder coercitivo no ayuda de manera efectiva en los trabajadores que cumplen adecuadamente su labor, más sí, hay que poner en práctica este estilo autocrático con los trabajadores inactivos para que cumplan su labor de manera efectiva.

TERCERA: A los directivos de las instituciones educativas secundarias “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” – Puno, se sugiere emplear de manera correcta el estilo de liderazgo democrático con los docentes y demás instituciones educativas que conozcan y practiquen este estilo de autoridad, así mismo, pedir a la DREP realizar conferencias y capacitaciones a los directores y docentes de las diferentes áreas curriculares para tener conocimiento acerca de los estilos de liderazgo y que el trabajo sea eficaz en las instituciones educativas.

CUARTA: A los directivos, docentes, alumnos, rectores de diferentes instituciones de pregrado, decanos de cualquier tipo de organización, a los padres de familia, se sugiere reflexionar que este tipo de liderazgo de autoridad liberal que existe, no lleva a buenos resultados, ya que debilita el trabajo de manera eficiente y no lleva a nada bueno, teniendo en cuenta que lleva al fracaso al momento de dirigir una institución y demás grupos donde requieren de guía y dirección de manera adecuada.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, M. (2014). *"Estilos de liderazgo de directores de colegios privados de retalhuleu."*. Guatemala.
- Aguilar, S. (2001). *Liderazgo : el don del servicio*. México.
- Bardales, T. (2012). *La función de la hipótesis en la investigación*. Lima.
- Barrenechea. (2015). *Estilos de Liderazgo*. Mexico.
- Bolívar. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid.
- Calderón, A. (2017). *Estilos de liderazgo en la gestión directiva de la institución*. Tolima.
- Calero, M. (1996). *Lider hacia la modernización de la administración educativa*. Lima.
- Campos, J. (2010). *"Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas segun precepcion de docentes de la red n° 2 distrito ventanilla - callao"*. Lima.
- Cancho, V. (2017). *Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la Provincia Constitucional del Callao*. Lima.
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. Puno: Puno S.E.
- Chiavenato, I. (2014). *Liderazgo, Capital Humano y Comportamiento Organizacional relación del clima organizacional con el liderazgo, en una institución financiera en la ciudad de ensenada, baja california* . Mexico.
- Collao, O. (1997). *Liderazgo, Administración y Gestión comunitaria*. Lima.
- Covas, J. M. (2014 - 2015). *Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y analisis de caso real*.
- Cuevas. (2011). *Gerencia, Gestión y Liderazgo educativos*. Lima: San marcos.
- Dieterich. (2001). *Nueva guia para la investigacion cientifica*. Mexico.
- Garcia. (2006). *Modelos de estilos de aprendizaje*. Colombia.
- Gaspar y Rojas. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. España.
- Hitt, M. (2006). *Liderazgo en administración*. Mexico.

- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. barcelona.
- Madrigal. (2005). *Liderazgo, clima organizacional, desempeño laboral*. Mexico.
- Marx, C. (1968). *Apunte sobre el liderazgo autoritario en un movimiento de liberación nacional*. América Latina: Journal article.
- Maureira, O. (2006). direccionb y eficacia escolar, una relacion fundamental. *Revista Iberoamericana REICE*, 1 - 10.
- Pilco, C. (2016). *Estilo de liderazgo y organización institucional en los cebas de la zona sur de la región puno – 2014*. Puno.
- Real Academia de la Lengua Española. (1713 - 2014). (RAE). España.
- Saavedra, M. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la i.e. "san antonio de jicamarca", del de san juan de lurigancho, de lima metropolitana*. Lima.
- Solum y Hellriegel (2004). *Liderazgo de comportamiento organizacional*.
- Vargas, M. (2010). "*Estilo de liderazgo de las docentes de docentes de educacion inicial*".
- Vilca, G. (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*". Puno.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario

**MAPIC
CUESTIONARIO DE ENCUESTA
TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN)**

I. INFORMATIVA

- 1.1. Institución Educativa Secundaria:.....
- 1.2. Docente:.....
- 1.3. Fecha de encuesta:.....

INDICACIONES: Señor docente de la IES “José Carlos Mariátegui” y “José Antonio Encinas” de Puno, el presente cuestionario tiene el propósito de la recolección de datos respecto a los estilos de liderazgo de autoridad. Los resultados de la investigación solo se utilizarán para fines eminentemente científico, muchas gracias.

Marque con una (X) las preguntas que se les presenta; A(1) si está de acuerdo, y la D(0) si está en desacuerdo:

Nº	Indicadores	A	D
01	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
02	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
03	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
04	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda		
05	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
06	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
07	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
08	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
09	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas		

	reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
Sub totales			

ESTILO 1	ESTILO2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
Estilo "autoritario"	Estilo "democrático"	Estilo "laissez faire"

Test de Liderazgo Lewis (1939)

Anexo B. Estilos de liderazgo de autoridad

MAPIC

ESTILOS DE LIDERAZGO DE AUTORIDAD

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
ESTILOS DE AUTORIDAD DE KURT LEWIN	Estilo autocrático	1. Mando que mantiene relaciones amistosas con el personal docente. 4. El director es el que manda. 7. Mantener la disciplina con castigo. 10. El mando lo haga solo el director. 13. Establecer ideas de reparaciones. 16. Soluciones satisfactorias a los problemas. 19. No interfiere el subordinado con su diferencia de opinión, más si en privado. 22. Despedir al subordinado cuando se crea necesario. 25. Un subordinado debe lealtad al mando inmediato. 28. Un mando no confiar en las recomendaciones de sus subordinados.	ACUERDO = 1 DESACUERDO = 0
	Estilo democrático	2. Obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. 5. Reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. 8. Explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. 11. Mantener al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. 14. La mejor solución es someter el asunto a votación. 17. Buscar una solución a los conflictos de los subordinados. 20. Supervisar las tareas encomendadas. 23. Solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos. 26. Discutir diferencias en reunión forma exhaustiva. 29. Discusión amplia con los subordinados inmediatos para tomar decisiones.	
	Estilo laissez-faire o liberal	3. Mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. 6. Un mando no se inmiscuye en diferencias de opiniones entre subordinados. 9. El subordinado sugiere una mejor alternativa y atenerse a ella. 12. Establecer los objetivos, y los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. 15. Los subordinados se ponen de acuerdo para comunicarse con el mando. 18. Los empleados competentes no deben ser supervisados. 21. Al ejecutar una tarea, resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. 24. En las diferencias de opinión que tenga el personal, no interfiere el mando. 27. Obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados. 30. Los subordinados mismos buscan adecuada información para su autocontrol.	