



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA



**LOS ESTILOS PERSONALES DE LIDERAZGO EN LAS
RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N°70547 MANCO
CÁPAC, 2023**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. ADOLFO LENIN PANDIA QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN EDUCACION PRIMARIA

PUNO – PERÚ

2024



Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

LOS ESTILOS PERSONALES DE LIDERAZGO EN LAS RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N°70547 MANCO CÁPAC, 2023

AUTOR

ADOLFO LENIN PANDIA QUISPE

RECuento DE PALABRAS

16855 Words

RECuento DE CARACTERES

96503 Characters

RECuento DE PÁGINAS

87 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.3MB

FECHA DE ENTREGA

Jul 4, 2024 9:40 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jul 4, 2024 9:42 AM GMT-5

● 16% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

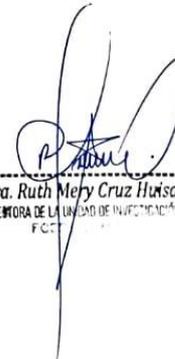
● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO

Dr. NILTON CESAR MAYTA JARA
DOCENTE




Dra. Ruth Mery Cruz Huasa
DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
FCI

Resumen



DEDICATORIA

A mis padres, familiares, a mi alma mater la UNA Puno.

ADOLFO LENIN PANDIA QUISPE



AGRADECIMIENTOS

A Dios y mis padres por el inmenso apoyo que me brindaron

ADOLFO LENIN PANDIA QUISPE



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
ACRÓNIMOS	
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
CAPÍTULO I	
INTRODUCCION	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	19
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.1. Objetivo general	20
1.5.2. Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II	
REVISION DE LITERATURA	
2.1. ANTECEDENTES.....	22



2.1.1.	A nivel internacional	22
2.1.2.	A nivel nacional	26
2.1.3.	A nivel local	28
2.2.	MARCO TEÓRICO	29
2.2.1.	La Organización Educativa	29
2.2.2.	Liderazgo.....	29
2.2.3.	Estilos de Liderazgo	32
2.2.3.1.	Orientativo	33
2.2.3.2.	Impositivo	34
2.2.3.3.	Participativo	36
2.2.3.4.	Coach	38
2.2.3.5.	Afiliativo	40
2.2.3.6.	Laissez Faire	41
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	42

CAPÍTULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	44
3.2.	PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	44
3.3.	PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO.....	45
3.3.1.	Técnica: Encuesta.....	45
3.3.2.	Instrumento: Cuestionario	45
3.3.3.	Ficha Técnica	46
3.3.4.	Valides y confiabilidad	46
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	47
3.4.1.	Población.....	47



3.4.2. Muestra.....	48
3.5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
3.5.1. Paradigma de Investigación y Enfoque epistemológico	48
3.5.2. Tipo de Investigación.....	49
3.5.3. Diseño de Investigación.....	49
3.6. PROCEDIMIENTO.....	50
3.7. VARIABLES	51
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. RESULTADOS.....	54
4.2. DISCUSIÓN	61
V. CONCLUSIONES	66
VI. RECOMENDACIONES.....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS.....	74

ÁREA: Gestión y administración de la educación.

TEMA: Características del diseño y ejecución de políticas educativas.

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 09 de julio del 2024



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Población.....	48
Tabla 2 Sistema de Variables	52
Tabla 3 Frecuencia de los estilos personales de liderazgo.....	55



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Frecuencia con que se genera el estilo de liderazgo Orientativo.....	56
Figura 2 Frecuencia del estilo de liderazgo impositivo.	57
Figura 3 Frecuencia del estilo de liderazgo participativo.	58
Figura 4 Frecuencia con al que se genera el estilo de liderazgo Coach.....	59
Figura 5 Frecuencia con al que se genera el estilo de liderazgo afiliativo.	60
Figura 6 Frecuencia con al que se genera el estilo de liderazgo Laissez Faire.....	61



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 Instrumento de investigación	75
ANEXO 2 Ficha de validación del instrumento	77
ANEXO 3 Solicitud de autorización para la ejecución del proyecto	80
ANEXO 4 Constancia de ejecución de la investigación	81
ANEXO 5 Nivel de fiabilidad del instrumento de investigación	82
ANEXO 6 Acta de aprobación del proyecto de tesis	83
ANEXO 7 Matriz de consistencia	84
ANEXO 8 Declaración jurada de autenticidad de tesis.....	86
ANEXO 9 Autorización para el depósito de tesis en el Repositorio Institucional.....	87



ACRÓNIMOS

PEI:	Plan Estratégico Institucional
IEP:	Institución Educativa Primaria



RESUMEN

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la gestión de la institución educativa, tanto de los éxitos como de los fracasos. Existen diferentes estilos de liderazgo, con características personales de distinta índole, es difícil establecer la supremacía conceptual de uno sobre otros. Dentro de este orden de ideas, proponemos establecer el estilo de liderazgo que prevalece en las relaciones entre directivos y docentes de la IEP N° 70547 Manco Cápac. Es por ello, que se adopta el paradigma positivista, enfoque epistemológico cuantitativo, investigación de campo con diseño de encuesta, la muestra constituida por 69 docentes y directivos entre contratados y nombrados fue definida por procedimientos no estadísticos- por conveniencia, el cuestionario de Estilos de Liderazgo se administró a través de la técnica de la encuesta. Los resultados revelan que en el estilo de liderazgo impositivo y afiliativo obtienen *el nivel de prevalencia alto* con el mismo resultado de 44.9% en cambio el estilo de liderazgo participativo o democrático alcanza el nivel de frecuencia alto con el 47.8%, en cambio los estilos de liderazgo orientativo, coach y laissez faire alcanzan *un nivel de prevalencia bajo* en las relaciones ente docentes y directivos, en tanto que los resultados del nivel de frecuencia con que se generan estos estilos están entre bajo e intermedio.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Liderazgo, Prevalencia.



ABSTRACT

Leadership style is directly related to the functioning of the organization, both successes and failures. There are different leadership styles, with different personal characteristics; it is difficult to establish the conceptual supremacy of one over the others. Within this order of ideas, we propose to establish the leadership style that prevails in the relationships between directors and teachers of IEP No. 70547 Manco Cápac. For this reason, the positivist paradigm, quantitative epistemological approach, field research with survey design is adopted, the sample consisting of 69 teachers and directors, both hired and appointed, was defined by non-statistical procedures - for convenience, the Teaching Styles questionnaire Leadership was administered through the survey technique. The results reveal that in the impositional and affiliative leadership style they obtain the high prevalence level with the same result of 44.9%, on the other hand, the participatory or democratic leadership style reaches the high frequency level with 47.8%, on the other hand, the Orientative leadership, coaching and laissez faire reach a low level of prevalence in the relationships between teachers and managers, while the results of the level of frequency with which these styles are generated are between low and intermediate.

Key words: Leadership styles, Leadership, Prevalence.



CAPÍTULO I

INTRODUCCION

La institución educativa del nivel primario es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo. En este sentido la influencia que ejerce el director en una institución educativa en este caso del nivel primario es imprescindible, en tanto es quien lidera los procesos de planificación, organización, implementación, monitoreo y evolución de la gestión, el liderazgo que ejerza en esta labor será medular (MINEDU, 2023). Existen evidencias que el estilo de liderazgo afecta el trabajo en equipo, el clima laboral y fundamentalmente trunca el logro de los objetivos institucionales. Existen diferentes estilos de liderazgo, con características personales de distinta índole, es difícil establecer la supremacía conceptual de uno sobre otros. Es por ello, que el estilo de liderazgo se relaciona en forma directa con la gestión de la organización educativa, es decir el líder es responsable tanto de los éxitos como de los fracasos, así mismo la institución educativa en muchos casos se encuentra con posturas más afines hacia los estilos de liderazgo democráticos, flexibles y participativos, basados en la toma de decisiones a partir de la reflexión de los distintos niveles de la organización y no hay un estilo de liderazgo que predomine sobre los demás, al contrario, los líderes gestionan bajo distintos estilos de liderazgo tomando en cuenta las necesidades de la organización (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022). En esta investigación se pretende establecer la prevalencia de los estilos personales de liderazgo en las relaciones de directivos y docentes que se generan en la IEP N°70547 Manco Cápac de la ciudad de Juliaca.

Primeramente, abordaremos el problema de investigación cuyo planteamiento y formulación está contenido en una descripción de los hechos, datos que evidencian la existencia del problema sobre todo en el contexto de la institución que fue objeto del



estudio, después se expone la justificación de la investigación con argumentos relacionados a los motivos y razones de la investigación, soluciona algún problema, las aportaciones en el plano teórico, metodológico y social, luego se formula los objetivos que orientan el presente estudio.

En la segunda parte del informe , se expone el marco referencial del problema de investigación teórico dando a conocer el estado del arte respecto a la problemática abordada tanto en el plano internacional, nacional y regional, seguidamente se aborda el marco teórico a la luz de autores internacionales y nacionales que sustentan teóricamente la explicación del problema tomando en cuenta la variables, dimensiones e indicadores Finalizamos este capítulo con el marco conceptual exponiendo los conceptos más significativos .

En la tercera parte del informe, se considera la parte metodológica de la investigación tomando en cuenta los materiales y métodos utilizados iniciándose con la descripción de la ubicación geográfica de la institución educativa donde se asume la población de estudio, una descripción sobre el periodo de tiempo que tomo la implementación del estudio investigativo, así mismo se continua con la descripción detallada de los materiales utilizados, la técnica utilizada para establecer el tamaño de la muestra y el procedimiento que se siguió para determinar la muestra , el diseño estadístico, variables y análisis de resultados.

Para concluir, en el capítulo cuatro, se establece una discusión a la luz de las teorías y resultados de la investigación contrastando con resultados convergentes y divergentes en la línea de investigación que se propone, finalmente se pone a consideración de la comunidad académica las conclusiones a las que se arriba y las respectivas sugerencias , sobre todo relacionados al estudio profundo que debe hacerse



respecto a la temática planteada, las referencias bibliográficas, así como los anexos utilizados para el desarrollo del presente estudio investigativo.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos aprobado por la ONU establece en el objetivo 4, garantizar una educación de calidad, y dentro de las buenas prácticas y lecciones que se deben aprender para el logro del objetivo está el papel esencial que los profesores cumplen en la vida institucional (CEPAL, 2019) así mismo, el logro de un objetivo requiere fortalecer la institucionalidad, es decir, abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades. Avanzar en el fortalecimiento institucional requiere de cuatro elementos esenciales, dentro de ellos está el que corresponde a la dimensión organizacional, donde se deben establecer mandatos claros y efectivos sobre las políticas de gestión y de personal (CEPAL, 2022).

El éxito o fracaso de una organización educativa depende en gran medida del desempeño gerencial de la organización, en tal virtud, es imprescindible la gerencia siempre en cuando haya un grupo de colaboradores con objetivos determinados; quien asume el logro de estos objetivos es el gerente quien debe influir en sus trabajadores (Olguin-Meza, 2020) en aras de lograr los propósitos institucionales. Por tanto, ejercer un buen liderazgo se constituye en un factor determinante en el logro de la calidad de la educación, por lo que es imprescindible seleccionar en la institución educativa, excelentes directivos (Bolívar, 2010).

Por otro lado, el líder no es una posición formal, es decir cualquiera puede ejercer de líder sin importar si posee un título o una posición, presentándose dos escenarios la primera donde el poder que ejerce el jefe por el hecho de poseer el cargo y la segunda al poder que ejerce un líder natural. En consecuencia, el liderazgo y su estilo está vinculada



con la dinámica de la organización educativa, responsable de los éxitos como de los fracasos, las organización educativas se encuentran más inclinadas hacia estilos de liderazgo más democráticos, flexibles y participativos, que para la toma de decisiones tomen en cuenta la reflexión en los distintos niveles de la organización, así mismo, se destaca que no existe un estilo de liderazgo que se sobreponga sobre los otros estilos de liderazgo, más bien los líderes educativos pueden utilizar distintos estilos de liderazgo en función de las necesidades de la Institución Educativa. Dentro de este orden de ideas, se implementa el presente estudio investigativo con el propósito de establecer el nivel de prevalencia de los estilos de liderazgo que confluyen en el directivo(líder) en las relaciones de directivos y docentes. Tomando en cuenta además que en el Perú se ha creado e implementado el sistema de Dirección Escolar, ofreciendo a todos los profesores las mismas posibilidades de desarrollo profesional, reconocimiento social a su labor, otorgándole incentivos, retribuciones y estímulos, lo que permite revalorar la función de los directivos y convertirlos en líderes de cambio(MINEDU, 2014). Por otro lado, la influencia que ejerce el directo líder en una institución educativa del nivel primario es medular por que complementa al factor docente, el director debe liderar los procesos de planificación, organización, ejecución, evaluación de todo los necesario para brindar un servicio educativo de calidad en aras de lograr el fin último de la educación, la formación integral de los escolares. Esta problemática se resume en las siguientes interrogantes:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Qué estilo de liderazgo prevalece en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?



1.2.2. Problemas específicos

¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo orientativo, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?

¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo impositivo, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?

¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo participativo, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?

¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo coach, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?

¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo afiliativo, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?

¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo Laiser Faire, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Es probable que los estilos de liderazgo impositivo y afiliativo predominan en las relaciones entre el director y los docentes de la de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023.



1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El estilo de liderazgo tiene que ver con la conducta de los directivos respecto a la capacidad de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia el logro de objetivos establecidos, en este proceso cada líder adopta un estilo preferido que puede tener mejores resultados en el empoderamiento de sus trabajadores (Castillo et al., 2021).

En este orden de ideas la presente investigación se propone establecer la prevalencia de los estilos de liderazgo que adoptan los directivos en la Institución Educativa Primaria N°70547 Manco Cápac de la ciudad de Juliaca. En este sentido, se comprende que mejorar un centro educativo depende de manera relevante del equipo directivo con liderazgo que dinamicen, apoyen, animen, promuevan el desarrollo de sus docentes (Bolívar, 2010). Es decir, pasar de ser meros gestores de la burocracia del centro escolar a ser líderes pedagógicos.

En tal virtud, ponemos en consideración este estudio investigativo, porque constituye un aporte respecto a la gestión de instituciones educativas en relación al liderazgo. Los resultados de la investigación constituirán un aporte para la comunidad educativa de la Institución que es objeto de estudio, porque permitirá tomar decisiones con criterio científico. Así mismo, en el plano teórico metodológico brinda una teoría de primera mano con aportes metodológicos y didácticos. Las técnicas e instrumento de recojo de información fueron sometidos a procesos de validación y confiabilidad, los mismos permiten que los resultados a los que arribamos, contribuirán a profundizar al conocimiento de la realidad, además de brindar oportunidad de ampliar las posibilidades de implementar en otros contextos educativos, donde se presenta situaciones de liderazgo, se emplea el método científico para establecer el nivel de prevalencia de los estilos de liderazgo; y respecto a la metodología implementada, aspectos prácticos, y sobre todo el



instrumento de investigación estandarizada que utilizamos, servirán como antecedente de investigación para futuros estudios investigativos en la línea que abrazamos. Por otro lado, respecto a la relevancia social esta investigación brinda la posibilidad de describir la realidad educativa desde la perspectiva de la gestión y el liderazgo educativo que se encarna en el director de una institución educativa y constituir un referente para poder afrontar estos problemas que atañan a la comunidad educativa.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Establecer el estilo de liderazgo que prevalece en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

Medir la frecuencia con que prevalece el estilo de liderazgo orientativo entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023

Medir la frecuencia con que prevalece el estilo de liderazgo impositivo entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023

Medir la frecuencia con que prevalece el estilo de liderazgo participativo entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023



Medir la frecuencia con que prevalece el estilo de liderazgo Coach. entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023

Medir la frecuencia con que prevalece el estilo de liderazgo afiliativo entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023

Medir la frecuencia con que prevalece el estilo de liderazgo Laissez Faire entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023



CAPÍTULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A nivel internacional

En el plano internacional encontramos a los ecuatorianos Arévalo et al. (2019) quienes se propusieron evaluar el impacto de los dominios de la personalidad y la experiencia de trabajo en el estilo de liderazgo transformacional. La investigación se desarrolló bajo el paraguas del enfoque cualitativo con diseño no experimental de corte transversal y de alcance correlacional-causal, el recojo de los datos se realizó a través de del instrumento denominado Inventario Revisado de Personalidad se utilizó para medir los cinco dominios de la personalidad: (a) extraversión, (b) amabilidad, (c) escrupulosidad, (d) neuroticismo, y (e) apertura a la experiencia y para la segunda variable se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Los resultados muestran que los dominios extraversión y escrupulosidad fueron los más importantes en la proyección del estilo de liderazgo transformacional.

En la Universidad de Cádiz, los españoles Jiménez & Villanueva (2018) realizan una revisión de la literatura sobre liderazgo y los diferentes estilos que los líderes implementan, además analizan los estilos de liderazgo utilizados en dos empresas. Para ello adoptan el enfoque cualitativo y la técnica de estudio de casos así mismo, utilizan entrevista semi estructuradas y en profundidad realizadas a los directivos y los responsables de los recursos humanos de dos empresas. Los resultados revelan la predominancia evidente del estilo de liderazgo democrático



frente a los otros estilos, la preferencia del estilo democrático y destaca la suprema importancia que se le otorga al liderazgo en las dos empresas.

Los chilenos Pedraja-rejas et al. (2018) exploran la relación entre el estilo de liderazgo y la calidad de cuatro carreras universitarias, adoptan un estudio empírico de naturaleza exploratoria, se aplicó un cuestionario a 58 líderes formales elegidos de forma no probabilística. Los resultados señalan que existe evidencia para relacionar el estilo de liderazgo transformacional con la calidad de las carreras, los estilos de liderazgo transaccional y pasivo evitador no muestran un impacto estadísticamente significativo. ($p < 0,01$) además la calidad de las carreras universitarias está incidida de manera positiva y significativa por el estilo de liderazgo transformacional.

Perez-Pertuz et al.(2023) analizan los estilos de liderazgo que inciden el del desempeño académico de los estudiantes de una institución del municipio de Mosquera. Utilizan la entrevista semiestructurada dirigida a 44 escolares y 11 docentes de las distintas áreas académicas y directivos, a partir de estos datos realizan un análisis cualitativo descriptivo. Los resultados revelan que el docente líder que posee un estilo transformacional se caracteriza por ser un profesional que proyecta motivación, a través de la orientación y el apoyo que proporciona a los estudiantes, para lograr objetivos preestablecidos, desde el desarrollo de nuevas metodologías, que se enmarcan en la implementación de cambios innovadores, además, el maestro se vuelve protagonista de la vida de muchos estudiantes que lo ven como su bastión o fractal en su vida indómita.

Explorar la relación entre las percepciones que tienen los académicos acerca del estilo de liderazgo de los directores en sus unidades académicas y la



calidad alcanzada por esta unidad es el propósito de los investigadores chilenos (Araneda-Guirriman et al., 2016). La metodología adoptada fue de carácter cuantitativo, la muestra compuesta por 55 académicos de 22 unidades académicas de 6 universidades del norte de Chile fue establecida por muestreo no probabilístico y no representativo, por conveniencia, a estos se les administro el “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio”. Dentro de los resultados se evidencia que liderazgo transformacional presentó una correlación positiva y significativa ($R= 0,679$, $p<0,001$) con la calidad de las unidades académicas, además se concluye que el estilo de liderazgo transformacional es el que más impacta sobre la calidad lograda en estas unidades.

Con el propósito de describir la gestión directiva y los estilos de liderazgo en educación superior en Latinoamérica, los investigadores paraguayos Alegre Brítez & Kwan Chung (2021) adoptan el enfoque cualitativo de alcance descriptivo, el método de investigación fue el analítico, la técnica de recojo de información fue el análisis documental cuyo instrumento es el Google académico en esta estudio. Los resultados señalan una alta relación cualitativa entre la gestión y los estilos de liderazgo.

Los chilenos Pifiones et al. (2022) señalan como propósito explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el surgimiento del liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios. Trabajaron con 181 estudiantes de ingeniería agrupados en 32 equipos de trabajo de una universidad chilena, los datos se procesaron con la ayuda del software Mplus. Así mismo, utilizaron modelos de ecuaciones estructurales y bootstrap para lograr una mayor confiabilidad de los estimadores obtenidos. Los resultados obtenidos señalan que equipos altos en liderazgo transformacional se relacionan positivamente con el



surgimiento del liderazgo compartido y equipos altos en liderazgo pasivo-evitador se relacionan de manera negativa con el surgimiento de liderazgo compartido.

En el Centro de Estudios CEUTA de la región Arica Chile se desarrolló la investigación titulada “La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: Evidencia desde Chile” con el propósito de explorar si existe una relación entre el estilo de liderazgo ejercido por directores de colegios y el grado de satisfacción que experimentan los estudiantes .Para el objetivo planteado se desarrolló un estudio teórico y empírico a través de la aplicación de cuestionarios. Los resultados a los que arribaron (Pedraja-Rejas et al., 2016) señalan que el liderazgo transformacional impacta, positivamente, sobre la satisfacción de los estudiantes. Adicionalmente, a diferencia de lo que plantean otros trabajos, el liderazgo transaccional también es un determinante clave para la satisfacción del alumnado.

En la línea de investigación del presente proyecto Cabrera (2022) señala como propósito de su trabajo analizar los estilos de liderazgo de la enfermera jefa y la motivación del personal de enfermería en una institución pública, el trabajo abrazó el enfoque cuantitativo con diseño no experimental de tipo descriptivo transversal, los datos se recogieron de 133 enfermeras(os) de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, seleccionados por muestreo no probabilístico. Los resultados señalan que respecto a los estilos de liderazgo en la enfermera jefa prevalecen los estilos autocrático y democrático, y en menor medida los estilos participativo y permisivo además indican a necesidad urgente de potenciar a los decisores en el desarrollo mejores estilos de liderazgo, con la finalidad de promover el liderazgo transformacional.



2.1.2. A nivel nacional

En el ámbito nacional, los investigadores (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022) con el propósito de describir los estilos de liderazgo en organizaciones educativas adoptan una revisión teórica documental y/o bibliográfica. En los resultados los autores señalan que el estilo de liderazgo está directamente relacionado con el funcionamiento de la organización, tanto de los éxitos como de los fracasos, además las organizaciones educativas se encuentran cada día más dirigidas hacia estilos de liderazgo más democráticos, flexibles y participativos, basados en la toma de decisiones a partir de la reflexión de los distintos niveles de la organización y no existe un estilo de liderazgo absoluto, al contrario, los líderes aplican distintos estilos de liderazgo en función de la necesidad de la organización.

En la facultad de educación de la UNMSM las investigadoras Meza Matos & Ramos Martínez (2021) conocen la percepción acerca de los estilos de liderazgo directivo a partir de la postura de los docentes de una unidad de gestión educativa de un distrito de Lima, se adoptó el enfoque cuantitativo basada en el análisis estadístico descriptivo, a los docentes se les administro un cuestionario con escala Likert de 56 ítems. Los resultados revelan que el estilo autoritario predomina en el directivo con el 94% seguido del estilo democrático (3%) y liberal (3%).

En el plano nacional encontramos a Norena-Chavez et al.(2021) quienes buscan determinar la influencia de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el comportamiento innovador. El trabajo investigativo se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo de corte transversal, de alcance correlacional explicativo y con diseño no experimental. El recojo de datos se



realizó con la participación de 386 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos coronel Francisco Bolognesi. Los resultados se evaluaron mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales utilizando mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados señalan que existe una influencia de los dos estilos de liderazgo estudiados sobre el comportamiento innovador de los cadetes.

En la Universidad Cesar Vallejo el Bachiller Gallardo (2020) asume como propósito determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en los colaboradores, trabajo con una muestra de 114 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario al personal y una guía de entrevista al gerente general de la empresa. Los resultados señalan que existe una relación positiva y significativa entre las variables de estudio, así mismo se destaca que el liderazgo transformacional y transaccional son los que tienen mayor predominancia.

Determinar qué factores de liderazgo transformacional ya son parte de los asesores, factores que presentan deficiencias y proponer estrategias de acción para potenciar de manera integral los factores de liderazgo transformacional con el propósito de sugerir cambios positivos en el rendimiento el propósito de investigación que Tineo (2019) se propone en su investigación, por otro lado la investigación recoge los datos a través de la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario y el focus group implementados en 18 asesores de negocio de la entidad financiera Mi Banco. Los resultados señalan que los asesores poseen en su mayoría (83%) con factores de liderazgo transformacional como la creatividad, conocer el empowerment, coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización, actitud de colaboración y participación, ética, prestigio, así mismo existe un pequeño porcentaje en la que factores de liderazgo transformacional son deficientes como la interactividad,



comunicación, visión, pasión y por último la formación y asesoramiento de los colaboradores.

En la universidad Cesar Vallejo la investigadora De La Cruz Urrutia (2022) analiza el liderazgo y clima organizacional en tiempos de emergencia sanitaria en una institución de educación superior universitaria , para ello adopta el diseño no experimental , transversal correlacional así mismo, se implementó el cuestionario sobre Liderazgo y el cuestionario sobre Clima Organizacional los mismos se administraron a 76 estudiantes del sexo femenino y 24 estudiantes del sexo masculino. Los resultados revelan que hay una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables.

2.1.3. A nivel local

En el plano local encontramos a Tito (2019) quien se propuso determinar la relación que exista entre los tipos de liderazgo de los directivos y el clima organizacional, los datos se recogieron en 46 docentes a través del cuestionario de tipos de liderazgo asumiendo una investigación en el enfoque cuantitativo de corte descriptivo correlacional. Los resultados señalan que existe una correlación entre las variables tipos de liderazgo de los directivos y clima organizacional determinando que un buen manejo de los tipos de liderazgo de los directivos se relaciona directamente con el clima organizacional.

Pérez (2021) realiza una investigación en el enfoque cuantitativo de alcance correlacional con una muestra de 162 docentes de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Sicuani a quienes se implementó un cuestionario de estilos de liderazgo y desempeño directivo. Los resultados señalan que el grado de relación entre estilos de liderazgo y desempeño directivo en las



instituciones educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis es positivo considerable además el estilo de liderazgo frecuente en las instituciones educativas de la ciudad de Sicuani desde la percepción de los docentes es Democrático, mientras que el nivel de desempeño directivo desde la percepción de los docentes es Muy bueno.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. La Organización Educativa

A los propósitos de este trabajo, nos referimos a organización educativa al contexto donde se educa y se lleva a cabo la formación integral de los participantes, son una estructura compleja, dentro de la cual los intereses personales y cierta autonomía de los profesores añaden crucial importancia al desenvolvimiento del liderazgo en estos entornos. Particularmente tratándose del sistema educativo peruano se le denomina Institución Educativa de Educación, comunidad de enseñanza aprendizaje, siendo esta la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo, en consecuencia la influencia que ejerce la directora o el director de la IE es imprescindible porque complementa al factor docente, ya que es quien lidera la planificación, organización, implementación, monitoreo y evaluación de todo lo necesario para brindar el servicio educativo (MINEDU, 2023)

2.2.2. Liderazgo

El término "Líder" procede de la palabra inglesa leader que significa guía. En el Diccionario de la Real Academia Española aparece definido como una persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, conduciendo un partido político, grupo social o cualquier colectividad. El liderazgo que hacemos



referencia antes estudio es al poder que tiene un jefe por el hecho de poseer ese puesto.

Generalmente el cuándo se escucha el término “líderes” inmediatamente vinculamos con personajes famosos que ocupan puestos de poder, como el director de la Institución educativa sin embargo no todos los líderes son tan poderosos como el director de la DREP, presidentes de empresas mineras más bien podemos encontrar líderes en todos los niveles de una organización, en todos los ámbitos de la vida. Según Hellriegel et al. (2009) el liderazgo es “la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” es decir el liderazgo se puede utilizar con varios propósitos y adopta muchas formas. Dentro de este orden de ideas es preciso destacar el aporte de Chiavenato (2009) quien sostiene que la relación con los empleados depende del estilo de administración que predomine en la organización así mismo el mismo señala que McGregor identifica dos estilos, la teoría X del enfoque tradicional donde se impone el estilo administrativo con características autocráticas e impositivas, por otro lado la Teoría Y con un enfoque moderno plantea un estilo de administración donde se adopta una postura democrática y consultiva. (p.444). La administración y el liderazgo se complementan muy bien debido a que un buen líder no puede ocuparse de todas sus obligaciones y debe emplear muy bien su tiempo, además debe tener habilidades tales como saber delegar, saber que es importante y que no lo es, que es urgente y que no lo es, así como tener un excelente manejo de las prioridades, los líderes exitosos actúan en una forma que proporciona a sus trabajadores satisfacción y realización en la ejecución de sus labores y alcanzar los propósitos institucionales (Olguin-Meza, 2020).



Por otro lado, no existe una definición absoluta acerca de liderazgo, más bien este concepto refleja el dinamismo propio del quehacer del líder, el liderazgo corresponde a roles que permiten el trabajo organizado entre los distintos miembros de una organización educativa, con lo cual se puede decir que el liderazgo no es atribución solo de una persona más bien esta dispersa entre los miembros de la organización educativa (directivos, docentes, escolares). De acuerdo con Alvear et al, (2019) citando a Stogdill (1974) son tres las orientaciones que explican las características principales del liderazgo:

a) Teoría de los rasgos: Asume que el liderazgo es innato y que se nace líder, señala que existen tres rasgos característicos que posee todo líder; inteligencia, estatura física y personalidad. Es preciso destacar que no existe una investigación que haya validado las características específicas para un líder perfecto.

b) Teorías conductuales: Estas comprenden al líder como un poseedor de comportamientos específicos, de allí que los patrones de un líder eficiente se pueden aprender y promover mediante aprendizaje.

c) Teoría de contingencias y situaciones: Según esta teoría el liderazgo y sus resultados están sujetos a factores situacionales, más que a rasgos particulares en tal virtud se puede identificar un tipo de liderazgo diferente de acuerdo a la situación que se enfrente. (citado en Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022)

En esta investigación adoptamos el modelo de Payeras (2004) quien define el liderazgo como “un conjunto de pautas de conducta que los líderes utilizan para influir sobre el comportamiento de individuos y equipos y lograr que la actividad



se realice y se convierta en resultados” quien además destaca las conductas que los líderes deberían asumir para influir en los demás.

2.2.3. Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo se encuentran inmersos en dinámicas heterogéneas que incluyen varios factores tales como: La decisión que se debe tomar, importancia del compromiso, probabilidad de éxito, experiencia del líder, apoyo del personal y las competencias de la comunidad educativa (Rodríguez-Ponce, 2007). La bibliografía nos demuestra que existen bastantes modelos de liderazgo, de mayor o menor complejidad, de carácter inductivo y deductivo, todos sistematizan de alguna manera las conductas que un buen liderazgo debe tener. Algunos autores adoptan posturas prescriptivas mientras otros desarrollan modelos más deterministas que asumen una postura de que el líder tiene un fuerte componente innato, asumimos que de acuerdo a las experiencias, si es posible modificar las conductas y por tanto desarrollar estilos de liderazgo es decir, si las habilidades personales acompañan el aprendizaje será más fácil el cambio de paradigma en el líder (Payeras, 2004 p.100).

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que asume el líder con el propósito de conducir a los colaboradores-docentes al logro de los objetivos educacionales, asumiendo un compromiso de gestión (López Giraldo & Beltrán Ríos, 2020). Con el fin de profundizar respecto a los tipos de liderazgo abordaremos las propuestas de Payeras (2004) quien tomando en cuenta el análisis de la gestión y dirección de personas identifica seis grandes estilos o maneras de influir en las conductas de los trabajadores que tienen o deben tener en general los directivos. Estos se agrupan así:



2.2.3.1. Orientativo

El estilo orientativo se caracteriza, sobre todo porque el directivo desarrolla el sentido de identidad institucional instalando en los colaboradores la visión de futuro, aclarando sobre todo los aspectos de carácter organizativo; estructura orgánica, plan estratégico, manual de organización y funciones, flujogramas, etc. En este sentido se comprende que este estilo asume una importancia significativa en situaciones que la organización asume cambios culturales o tecnológicos, en el momento en que los colaboradores puedan sentirse confundidos o perdidos ante una determinada situación, este estilo cobra importancia también cuando la organización educativa experimenta cambios radicales, crecimiento desbordante, sobre todo si estos no están planificados (Payeras, 2004 p.102). Los directivos con fuerte componente orientativo deben desarrollar o desarrollan capacidades o habilidades tales como:

Capacidad proactiva en la resolución de conflictos inter o intradepartamentales.

Capacidades comunicativas y feedback permanente.

Capacidad de comunicación o clarificación de las políticas institucionales (misión, objetivos, organización y funciones) dentro de la organización educativa.

Capacidades de explicación, respecto a las razones de las decisiones tomadas.



Capacidades de involucramiento de los trabajadores al equipo, sobre todo respecto de todo aquello que los afecta.

Establecer sistemas que generen claridad al equipo de trabajo (sistemas de comunicación, evaluación del desempeño, trabajo en equipo)

De acuerdo a la clasificación que realiza Goleman el estilo orientativo o también llamado visionario se enfoca en motivar a los miembros de la organización en este caso docentes compartiendo con ellos una visión clara de futuro, es positivo en la medida que elabora un objetivo común que logra movilizar a los colaboradores (Calderon-Ramírez et al., 2024). El líder visionario resulta especialmente útil en momento que la organización vira hacia el cambio en los que se requiere una visión clara de hacia dónde se dirige la organización educativa, impide que el trabajador se marche porque este comparte la visión y misión (Goleman et al., 2016). Este estilo se fundamenta en la personalidad que irradia a través de la confianza y la empatía logra sintonizar con las emociones de sus empleados y conseguir una visión que compartan los mismos valores, inspirándose en su propia visión para dirigir a sus empleados (Solé, 2021).

2.2.3.2. Impositivo

El estilo impositivo caracteriza al directivo en que este exige a los trabajadores el cumplimiento inmediato de una tarea. El directivo asume que los trabajadores a su mando no son más que brazos que deben ejecutar las decisiones que él toma. Este estilo puede cobrar importancia en la medida que el directivo sea un verdadero experto en la gestión pedagógica, institucional y goce de una alta credibilidad por parte de los



docentes(Payeras, 2004 p.103). Por otro lado, este estilo en muchos casos puede suponer el freno al crecimiento de la organización educativa, en tanto que las decisiones estén monopolizadas en pocas personas. Los directivos con alto componente impositivo desarrollan sobre todo capacidades tales como:

Capacidad de controlar de cerca el trabajo de los docentes.

La capacidad de conseguir que se sigan sus directrices sin discusión.

La capacidad de utilizar en mayor medida el feedback negativo.

La capacidad de delegar tareas más que responsabilidades a los docentes.

Capacidad de exigir bastante a sus docentes.

Capacidad de privilegiar el trabajo con individuos más que con equipos.

Capacidad de privilegiar el trabajo individual antes que el trabajo en equipo, porque monologa más que debate.

Capacidad de realzar personalmente las cosas y decisiones trascendentales de la organización educativa.

La capacidad de exigir que los demás docentes imiten su forma de trabajo.

El estilo de liderazgo impositivo puede generar efectos negativos dentro de la organización, siempre en cuando se aplique de forma inadecuada, si es correctamente empleada puede alentar una mejora significativa y sobre todo si se elimina el temor, debe sugerir directivas claras ante situaciones criticas. Este liderazgo es esencial en momentos de



cambios profundos y rápidos incluso con trabajadores problemáticos (Goleman et al., 2016). Este estilo de liderazgo es típico de jerarquías clásicas de organización del siglo pasado, siempre en cuando se presenten situaciones hostiles en la que el líder puede interponer sus capacidades de liderazgo y constituirse en una luz al final del túnel, estableciéndose un orden en medio del caos aportando firmeza, as mismo para confrontar frente a los empleados conflictivos siempre en cuando se hayan agotado las demás opciones de liderazgo.

Por otro lado en la organización educativa, el liderazgo autoritario en la práctica del docente se caracteriza por un control absoluto por parte de este en el proceso de enseñanza aprendizaje y sobre todo vigilan con rigidez el cumplimiento de las instrucciones dadas por este (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022).

2.2.3.3. Participativo

El estilo de liderazgo participativo caracteriza en el directivo el desarrollo de capacidades tendientes a la participación y compromiso con el trabajo en equipos involucrando a estos en la toma de decisiones, es decir privilegia dirigir a equipos más que a individuos aislados sobre todo fomenta la transparencia. Este estilo de liderazgo destaca en el directivo la capacidad de facilitar las decisiones del equipo en tanto los temas y problemas tienen que gestionarse tomando en cuenta los distintos roles que asumen los docentes lo que genera mayor compromiso de estos. (Payeras, 2004 p.105). Además, este estilo de liderazgo requiere del líder mayor madurez, capacidad de conducir las dinámicas de equipo, evitando la



tentación de tomar decisiones de forma unipersonal. Los directivos afines a este estilo deben desarrollar capacidades tales como:

Capacidad de consensuar como sistema en la toma de decisiones.

Capacidad de exigir el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Capacidad de tolerancia frente a las críticas que puedan surgir en el equipo frente a su propia actuación.

La capacidad de involucrar a todos que tienen un rol, en la solución de un problema.

Capacidad de mantener a su equipo cohesionado y generar sentimiento de pertenencia.

Capacidad de promover compromiso y espontaneidad en la conducción de las reuniones de trabajo.

Este estilo de liderazgo es resultados de procesos sociales más amplios, en un contexto educativo desde principios del siglo XXI, se caracteriza por ser más flexible, delegar la autoridad, comparte la toma de decisiones y el control con los colaboradores, siempre supervisando el cumplimiento de los objetivos por parte de sus colaboradores (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022). Este estilo es especialmente importante a la hora de llegar a un consenso, siendo la influencia, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo las competencias de la inteligencia emocional sobre las que se apoya la modalidad democrática de liderazgo (Solé, 2021).

Por otro lado, Graffe (2002) sostiene que los miembros o colaboradores deben mostrar interés y aceptar sus tareas para el éxito



personal, en el liderazgo democrático o participativo (citado en Alegre Brítez & Kwan Chung, 2021)

2.2.3.4. Coach

Se denomina también como coaching o liderazgo capacitador por que se interesa en el desarrollo personal de los empleados fomentando la confianza despertando el interés de los subordinados, esto le permite crear una relación personal con el empleado mostrándose este, mas más receptivo a recibir feedback sobre su actividad(Solé, 2021). Además, este estilo de liderazgo requiere del directivo la capacidad de incidir en el desarrollo y mejora continua respecto al profesionalismo de los docentes y sobre todo gestionar con los docentes los aspectos derivados de la estrategia o modelo cultural que incide negativamente en los resultados. En relación a la temporalidad puede centrarse en el plano operativo de corto plazo ayudando al docente en el desempeño de su rol actual en tanto que a mediano y largo plazo ayudar al docente a explotar cualidades que serán claves para la realización de un rol futuro. Este estilo permite ayudar al docente realizar un autodiagnóstico es decir el propio docente tienen que descubrir y asumir sus áreas de mejora en tal sentido la visión del líder es comprendida y asumida por el docente.(Payeras, 2004 p. 107) . El directivo con un alto componente coach tienen que desarrollar capacidades tales como:

Capacidad de invertir tiempo en la búsqueda de oportunidades para el desarrollo profesional de los docentes.

Capacidad de ayudar a los docentes para que estos analicen sus fortalezas y puntos débiles.



Capacidad de utilizar el feedback positivo y negativo en aras de mejorar el desempeño del docente.

Permitir que los docentes encuentren sus propias formas de realizar las tareas encomendadas, destacando sobre todo la eficacia de los resultados por encima de la eficiencia de las tareas bien hechas.

Ayudar a los docentes que empiezan a fallar a mejorar su desempeño o de lo contrario toman las medidas oportunas.

La capacidad de delegar planificadamente, dando libertad para la toma de decisiones y cometer errores sin una supervisión estrecha, para lo cual el directivo debe brindar las reglas de juego bien claras.

Calderon-Ramírez et al.(2024) señala que el líder Coach se basa en ayudar a los miembros de un equipo a desarrollar sus habilidades y alcanzar su potencial. Es positivo por que logra establecer nexos entre los objetivos de la organización educativa y los colaboradores que en esta caso son los docentes, este estilo juega un rol importante cuando se necesita que un empleado mejore sus productividad y también para ayudarlo a desplegar todo su potencial con el transcurrir del tiempo (Goleman et al., 2016). Sin embargo, no todo es positivo en este estilo, se da casos en donde el empleado que no posee una motivación adecuada requerir demasiado feedback o cuando al líder le falta experiencia o sensibilidad, conduciendo a lo que se conoce como micro dirección que supone un control excesivo del empleado provocando la desconfianza y consecuentemente un descenso en el rendimiento(Solé, 2021)



2.2.3.5. Afiliativo

El estilo afiliativo demanda del líder la capacidad de desarrollar conductas tendentes a lograr armonía y buen ambiente en el equipo de docentes, además este líder tiene tendencia a involucrarse en los aspectos personales de los docentes es decir se convierte en un líder extremadamente comprensivo incluso ayuda, asesora y aconseja como un padre (Payeras, 2004 p.108). Este estilo de liderazgo permite que el directivo se reafirme a través de sus docentes, no soportando las críticas al extremo de que estos le generan ansiedad. El directivo con alto componente afiliativo requiere desarrollar capacidades tales como:

Esforzarse por tener buenas relaciones personales con los docentes de su institución.

Evitar discusiones que conlleven a conflictos entre colaboradores.

Utilizar sobre todo el feedback positivo

Evitar situaciones difíciles relacionados con sus colegas docentes.

Demostrar permanentemente preocupación por sus docentes.

Según Calderon-Ramírez et al.(2024) el estilo de liderazgo afiliativo se enfoca en crear lazos fuertes entre los miembros del equipo fomentando un ambiente de trabajo positivo. Una de las características que distingue a este estilo de liderazgo de los demás es la capacidad para exponer sus emociones a los demás. Así mismo, valora las emociones y los sentimientos de los demás por encima de las tareas y objetivos. Sólo le superan el estilo visionario y el coach. Pero también alientan la fidelidad gracias a que ofrecen su apoyo emocional en momentos duros de la vida de sus subordinados (Solé, 2021)



Este estilo es importante aplicarlo en momentos en que sea necesario mejorar la comunicación, elevar la moral, restablecer la armonía o aumentar la confianza. Sin embargo, la excesiva preocupación por hacer que los empleados estén a gusto y acepten al líder provoca confusiones y empeora el rendimiento laboral porque transmite a los empleados la sensación de que se tolera la mediocridad. Son líderes desorientados y suelen enterarse los últimos de las malas noticias. Por eso suele convenir combinar este estilo con otro, como por ejemplo con el visionario con el que conforma una alianza muy poderosa(Goleman et al., 2016)

2.2.3.6. Laissez Faire

El termino francés “Laissez Faire” que en español significa dejar hacer, corresponde a un líder pasivo evitador, se destaca por que trata de evitar las decisiones o las acciones que los hagan responsable de los resultados de su gestión. El líder laissez faire concede un alto nivel de autonomía a los docentes, en realidad comporta una dejación de responsabilidad. Si bien es cierto tanto la autonomía y la delegación de responsabilidad implican establecer reglas de juego claras, mecanismos de seguimiento y control, aspectos en los que el líder con estilo Laissez Faire no asume en ningún caso, tal es así que el equipo de docentes pueden sentirse dejados a la mano de dios(Payeras, 2004 p.110). Es por ello que este estilo se complementa con el estilo impositivo, sucede cuando el que manda de forma coercitiva no obtiene los resultados esperados reacciona inhibiéndose de los problemas. El directivo con alto componente Laissez Faire desarrolla capacidades tales como:



Los errores y fracasos que se suceden se le achacan al sistema o a las circunstancias.

Capacidad de evadir responsabilidades frente a los errores del equipo de docentes.

Omite realizar evaluaciones respecto al trabajo del equipo de docentes.

Evitar los conflictos o generalmente trasladar a otros.

Tomar decisiones a destiempo, es decir aplazarlos.

Asumir que la mejor forma de resolver un problema es dejar que pase el tiempo.

Mostrar aparentemente que hacen muchas cosas

Por otro lado, (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022) señala que este tipo de liderazgo se caracteriza por una flexible supervisión, permitiendo que los colaboradores tomen gran parte de las decisiones, el directivo entrega todas las herramientas a los trabajadores permitiéndoles que se hagan responsables de su propio proceso. Los estudios de diversos autores señalan a esta estilo como la “Administración por excepción pasiva” se ha ligado con el “Liderazgo laissez-faire” como factores que llevan a resultados negativos en las organizaciones (Skogstad et al., 2014; citado en Araneda-Guirriman et al., 2016)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración: El termino administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), cuyo significado expresa el hecho de realizar una función tomando en cuenta la subordinación de otro, es decir, una actividad que se realiza en beneficio de otro. La administración es importante en la



conducción de la sociedad que este a tono con la modernidad, no es un fin en sí mismo más bien es un medio que permite lograr una actividad donde se genere bajos costos, pero buenos resultados es decir eficiencia y eficacia. Así mismo, la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control.(Chiavenato, 2007)

Estilos de Liderazgo: Los estilos de liderazgo son aplicados en las organizaciones, la política, los deportes, la religión, guerras, entre otros. En el espacio educativo, lo aplican los docentes con sus estudiantes y los directores en la gestión educativa con el fin de lograr los propósitos, metas y objetivos institucionales que son incluidos en los documentos normativos de la institución educativa. La guía emitida por el (MINEDU, 2023) señala que la influencia que ejerce el director de la IE es imprescindible porque complementa al factor docente, ya que es quien lidera la planificación, organización, implementación, monitoreo y evaluación de todo lo necesario para brindar el servicio educativo.

Liderazgo: El liderazgo es la capacidad del líder de influir, motivar a un grupo humano dentro de una organización para alcanzar objetivos comunes, este proceso ocurre entre líderes y colaboradores. Así mismo, al fomentar la colaboración de otros en apoyo a un individuo que busca alcanzar objetivos específicos, implica llevar a cabo acciones destinadas a definir los objetivos de una organización, mientras se garantiza la unidad y cohesión del equipo(Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022)

Prevalencia: La prevalencia en el campo del estilo de liderazgo significa una medida del total de líderes -directores de instituciones educativas presentan atributos de estilos de liderazgo en la gestión de organizaciones educativas.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La institución educativa N°70547 Manco Cápac de nivel primaria, de gestión pública con código modular N° 0243170, se encuentra ubicada en el departamento de Puno, provincia y distrito de Juliaca (Urbanización San José I etapa), administrativamente pertenece a la UGEL San Román, por otro lado, esta institución está ubicado a una altura de 3825 msnm, además geográficamente esta entre la latitud -15.48449 y longitud de -70.12832. En la actualidad laboran 69 docentes quienes atienden a un total de 1001 escolares distribuidos en secciones.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

Con respecto a la duración del estudio, este se inició a partir de la reflexión y análisis de la realidad educativa en mi calidad de docente, en relación al área y línea de investigación que corresponde a los estilos de liderazgo que confluyen en el director para gestionar la comunidad educativa, seguidamente a través de una exhaustiva revisión bibliográfica y definición del tema de investigación se procedió a formular el proyecto de investigación, este se presentó en el mes de enero a través de la plataforma PILAR de la universidad Nacional del Altiplano, la coordinación de investigación determina los jurados conformados por un presidente, dos miembros y mi asesor, el proyecto fue evaluado por la terna de haciéndose alcance de las observaciones las cuales se subsanaron a través de la misma plataforma se aprobó por unanimidad emitiéndose el acta de aprobación N°2023-1806. El proyecto se ejecutó durante los meses de noviembre y diciembre, este proceso de inicio solicitado al director de la institución educativa autorización para que ejecutar el proyecto, una vez autorizado de coordino con los docentes y estudiantes de la institución informado sobre los detalles de la investigación,



se procedió con administrar a los estudiantes el Cuestionario de Estilos de Liderazgo con la que se recogió los datos, inmediatamente se procedió a sistematizar, después se redacta el borrador de tesis. Este proceso tuvo una duración de un año iniciándose en el 27 de setiembre del 2023 y concluyendo en diciembre del mismo año, cumpliéndose con el periodo previsto.

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

El recojo de los datos se realizó utilizando las siguientes técnicas e instrumentos:

3.3.1. Técnica: Encuesta

Arias (2012) menciona que la técnica es el procedimiento que permite obtener datos o información. En esta investigación se utiliza la encuesta, que consiste en la obtención de datos de interés educativo mediante la interrogación a los miembros de un grupo social (Institución educativa), se caracteriza por ser una observación no directa, preparado para una investigación social, se extiende a los aspectos subjetivos del ser humano (Sierra, 2001)

3.3.2. Instrumento: Cuestionario

Un instrumento de recojo de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener información (Arias, 2012) en esta investigación se utilizara “*Cuestionario de Estilos de Liderazgo. (Payeras, 2004)*”, este instrumento estandarizado señala las características que distingue a cada uno de los seis estilos de liderazgo expresado en afirmaciones en números del 0 al 6 en que se evidencia cada indicador del estilo de liderazgo correspondiente (Arias & Covinos, 2021). La descripción del instrumento se detalla a continuación:



3.3.3. Ficha Técnica

Descripción General.

Nombre original: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CEL)

Autor: Joan Payeras (1973)

Procedencia: Palma de Mallorca- España

Administración: Es un instrumento administrado con orientación del investigador de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión, individual o colectiva.

Duración: Aproximadamente 45 minutos

Aplicación: Directivos y docentes

Descripción: El cuestionario está diseñado para evaluar los estilos personales de liderazgo, a través de este se analiza el modelo de relación que existe entre directivos y docentes, al momento de analizar se recomienda las relaciones bidireccionales entre el líder y los colaboradores (Payeras, 2004).Consta de 30 ítems y 6 escalas, proporcionando una medida prescriptiva y diagnóstica. Para cada ítem hay seis alternativas de respuesta que van desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

3.3.4. Valides y confiabilidad

Mejía (2005) refiere que la validez es una cualidad que consiste en que las pruebas midan lo que pretenden medir, es decir midan con exactitud la variable que verdaderamente busca medir. La validez de un instrumento se evalúa en base a; valides de contenido, criterio, constructo, expertos y de



comprensión(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), en tal virtud el instrumento utilizado cumple con todos los criterios puesto que ha sido construido y validado en otras investigación es . Sin embargo, para fortalecer la validez se ha puesto a consideración de tres expertos con amplia trayectoria académica en la Facultad de ciencias de la educación: la Dra. Zaida E. Callata Gallegos quien valoro el instrumento con 37 puntos(excelente), la Dra. Katia Pérez Argollo con un puntaje de 37(excelente) y el Dr. Estanislao E. Mancha Pineda con un puntaje de 32(Excelente) estas valoraciones se hicieron a través de una ficha de validación del instrumento (anexo 2). Por otro lado, respecto a la confiabilidad el instrumento se sometió a la medida de congruencia interna a través del coeficiente alfa Cronbach cuyo resultado es superior a 0,94 es decir tiene un alto grado de confiabilidad en la congruencia interna (anexo 3). Por otro lado, el instrumento corresponde a una prueba estandarizada, preparada por especialistas en pruebas los que someten a estos instrumentos a proceso de estandarización que tiene un BAREMO como requisito para su aplicación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

3.4.1. Población

Martínez (2019) define a la población como “el conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común, para las cuales se hace extensiva las conclusiones del estudio”. Considerando que el propósito de la investigación es establecer el estilo de liderazgo que prevalece en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac de la ciudad de Juliaca, y al contar con el cuadro de asignación del personal de la mencionada institución, registro establecido en el PAT- 2023(Arias & Covinos, 2021), se asume como población del presente



estudio a los 69 docentes entre nombrados y contratados, que detallamos en la siguiente tabla:

Tabla 1

Población

Numero de docentes	Nombrados	Contratados	Total
Varones	45	02	47
Mujeres	24	03	27
Total	69	05	69

Nota: Cuadro de Asignación de Personal docente 2023

3.4.2. Muestra

De acuerdo con Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) una muestra “es un subgrupo de la población o universo que interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población”. En tal virtud, la muestra está constituida por los docentes registrados en el cuadro de asignación de personal de la IEP que es objeto de estudio que hacen un total de 69 docentes entre contratados y nombrados, esta muestra se determinó por muestreo no probabilístico -por conveniencia tomando en cuenta las características de la investigación.

3.5. DISEÑO METODOLÓGICO

3.5.1. Paradigma de Investigación y Enfoque epistemológico

Etimológicamente, el vocablo paradigma significa modelo o patrón, respecto a la concepción de los paradigmas en la ciencia Kuhn(2004) señala que “son ejemplos aceptados de la práctica científica actual, ejemplos que combinan ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes particulares de la investigación



científica [...] Los hombres cuya investigación se basa en paradigmas compartidos están sujetos a las mismas reglas y patrones en la práctica científica” (p.10). Por consiguiente, este estudio se orienta bajo los postulados del *paradigma positivista* en tanto, es la observación y la razón que utiliza para comprender la conducta humana.

En función de lo planteado, los enfoques y métodos asociados al paradigma positivista, este estudio corresponde al enfoque epistemológico cuantitativo cuyo método es el descriptivo.

3.5.2. Tipo de Investigación.

El estudio corresponde a una *investigación de campo* porque se realizará en el mismo lugar y en el tiempo donde ocurre el fenómeno(Arias & Covinos, 2021). Así mismo la investigación es de alcance *descriptivo* porque se recolectan datos de la variable de estudio y se miden(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.5.3. Diseño de Investigación.

Tamayo (2003) sostiene que el diseño es una estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis-problema. Este estudio asume *un diseño de encuesta* porque a través de esta se proporciona una descripción cuantitativa o numérica de tendencias, actitudes u opiniones respecto a los estilos de liderazgo que se generan en las relaciones de directivos y docentes de la mencionada institución educativa(Creswell, 2003.). Además, es preciso señalar que la encuesta será



transversal y la forma de obtención de los datos será utilizando un cuestionario autoadministrado.

3.6. PROCEDIMIENTO

Tomando en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar se decidió proceder tomando en cuenta cuatro fases:

Fase 1: Fase de labor administrativa y aplicación de los cuestionarios

Aprobado el proyecto de investigación mediante el acta de aprobación de proyecto de tesis N° 2023-1806 por el respectivo jurado revisor en fecha a los 27 días del mes SEPTIEMBRE del 2023 siendo horas 11:53:01, se inició el proceso de ejecución solicitando a la institución educativa autorización para la ejecución del mencionado proyecto, una vez autorizado se realizó reuniones de coordinación con los docentes de la institución educativa y los estudiantes de los cinco grados donde se abordó los detalles de la investigación, luego se procedió al reajo de los datos aplicando el cuestionario autoadministrado , donde los 69 docentes tuvieron la oportunidad en un único momento dar a conocer sus respuestas

Fase 2: Fase de procesamiento de la información

Recogida la información, se procedido a procesar a través de SPSS versión 26, para ello se ha formulado base de datos. Además, utilizando estadísticos descriptivos se analizó la frecuencia, medias, desviación estándar, rango de las puntuaciones.

Fase 3: Fase de análisis de resultados estadísticos

Una vez obtenida los resultados se organizado en la base de datos de SPSS se seleccionó los estadígrafos Análisis de datos descriptivo- Frecuencias.



Fase 4: Conclusiones y recomendaciones

Finalizada la etapa de análisis de los datos, a la luz de los resultados cuantitativos se interpreta toman en cuenta los aportes teóricos, generándose la discusión contrastando con las investigaciones que abrazan la misma línea de investigación, así mismo se procede a redactar las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

3.7. VARIABLES

Rodríguez et al. (2021) indica que las variables son entidades abstractas que asumen diversas modalidades o valores. Cabe considerar, por otra parte que las variables son propiedades cuyas variaciones pueden ser medidas y para ello tienen que ser definidas operacional y conceptualmente (Vera et al., 2018) estas se caracterizan por que expresan una magnitud o cantidad y en una investigación pueden ser objeto análisis, medición y manipulación (Arias, 2012). Por consiguiente, en esta investigación por su método descriptivo asumimos la única variable, “Estilos Personales de Liderazgo en las relaciones entre directivos y docentes”, esta variable por su naturaleza es categórica-politómica así mismo, estas variables por su grado de complejidad es una variable compleja porque se descomponen en dos o más dimensiones (Arias, 2012), según el nivel de medición es decir el tipo de escala le corresponde un medición ordinal. La definición operacional de la variable la detallamos en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Sistema de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de Variable	Instrumento
Estilos de Liderazgo	Orientativo	Gestión proactiva de conflictos dentro y entre departamentos. Comunicación continua y el feedback. definición precisa de la misión, objetivos, roles y relaciones del equipo tanto internamente como con otras áreas de la organización. Justificación de las decisiones tomadas. Involucración del equipo en asuntos que les conciernen. Implementación de sistemas que promueven la transparencia y la eficiencia. Control minucioso, el desempeño de sus compañeros de trabajo. Espera que sus instrucciones sean seguidas sin cuestionamiento. Prioriza el uso de retroalimentación negativa. Prefiere delegar tareas específicas en lugar de otorgar responsabilidades. Establece altas expectativas para sus colegas.	16, 17, 18, 19 y 20	Categoría- Politémica Compleja	Cuestionario de Estilos de Liderazgo. Autor: (Payeras, 2004)
	Impositivo	Generalmente interactúa más a nivel individual que en equipo. El grupo le infunde cierto nivel de aprehensión, lo que conduce a monólogos en lugar de debates. Prefiere realizar personalmente las tareas importantes. Espera que los demás lo emulen y, por lo tanto, trabajen conforme a su modelo de comportamiento. Aplicar el consenso como método para la toma de decisiones. Demostrar rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos. Tener la capacidad de aceptar críticas dirigidas hacia su desempeño dentro del equipo.	1, 2, 3, 4 y 5.	Escala de medición ordinal Fuerte: Moderado: Débil:	
	Participativo	Involucra a todos los actores relevantes en la resolución de un problema. Fomenta la cohesión del equipo y cultivar un sentido de pertenencia y orgullo. Dirige y facilita las reuniones de manera que fomente la participación espontánea y el compromiso. Dedica tiempo a la búsqueda de oportunidades de crecimiento profesional para sus compañeros. Facilita a sus colegas el análisis de sus habilidades y áreas de mejora.	21, 22, 23, 24 y 25.		
	Coach		11, 12, 13, 14 y 15		

	<p>Emplea tanto retroalimentación positiva como negativa para asistir a sus compañeros en el mejoramiento de su rendimiento.</p> <p>Permite que sus colegas encuentren sus propios métodos para llevar a cabo las tareas asignadas.</p> <p>Cuando el desempeño de un colega presenta dificultades, colaboran con la persona el tiempo necesario para mejorar su rendimiento.</p> <p>Delega de manera planificada, respaldando a sus colegas y otorgándoles autonomía para tomar decisiones y cometer errores sin una supervisión excesiva</p> <p>Se dedica a cultivar relaciones personales sólidas con sus compañeros de trabajo.</p> <p>Busca prevenir disputas que puedan desembocar en conflictos entre colegas.</p> <p>Prefiere hacer uso principalmente de retroalimentación positiva.</p> <p>Encara con dificultad situaciones complicadas que involucran a sus compañeros.</p> <p>Expresa con frecuencia su preocupación por el bienestar de sus colegas.</p> <p>Atribuye los errores o fracasos al sistema o a las circunstancias.</p> <p>Muestra tendencia a eludir responsabilidades en relación con los errores cometidos por su equipo.</p> <p>No acostumbrar a realizar evaluaciones del trabajo de sus colegas.</p> <p>Evita los conflictos o transferirlos a otros (colegas o superiores).</p> <p>Posterga la toma de decisiones.</p> <p>Cree que la mejor manera de resolver un problema es dejar que el tiempo transcurra.</p> <p>En ocasiones, la actitud de <i>laissez-faire</i> se camufla bajo una aparente actividad, lo que impide que dispongan de tiempo para nuevos programas, entre otras cosas</p>	<p>6 , 7 , 8 , 9 y 10.</p> <p>26,27 ,28,29 y 30</p>
--	---	---



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Los resultados contenidos en este capítulo se organizan tomando en cuenta el propósito que orienta el estudio y los objetivos específicos, así mismo considerando al lector, para que este pueda ubicarse y comprender el informe iniciamos con los resultados relacionados a los estilos de liderazgo que prevalecen en las relaciones entre directivos y docentes, frecuencia con que se generan los estilos de liderazgo, estos resultados nos proporciona información que serán interpretados para establecer las conclusiones de este estudio . De igual forma en la tabla 3 se organiza los resultados que tienen relación con la frecuencia con que se generan los estilos de liderazgo en las relaciones de directivos y docentes de la mencionada institución.

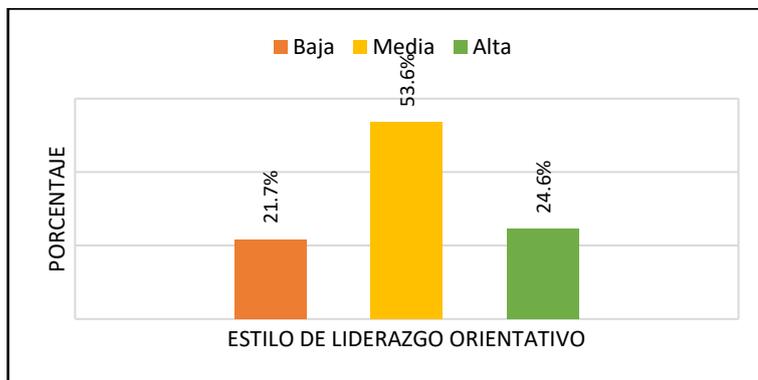
Tabla 3

Frecuencia de los estilos personales de liderazgo en los directivos

Estilos de Liderazgo	Nivel-Rango	Frecuencia	Porcentaje	
		f_i	%	
Orientativo	Baja	<= 14	15	21,7
	Media	15 - 19	37	53,6
	Alta	20+	17	24,6
			69	100
Impositivo	Baja	<= 14	12	17,4
	Media	15 - 20	26	37,7
	Alta	21+	31	44,9
			69	100
Participativo	Baja	<= 14	5	7,2
	Media	15 - 21	31	44,9
	Alta	22+	33	47,8
			69	100
Coach	Baja	<= 14	4	5,8
	Media	15 - 22	40	58,0
	Alta	23+	25	36,2
			69	100
Afiliativo	Baja	<= 14	8	11,6
	Media	15 - 21	30	43,5
	Alta	22+	31	44,9
			69	100
Laissez Faire	Baja	<= 14	9	13,0
	Media	15 - 21	40	58,0
	Alta	22+	20	29,0
			69	100
	Total		69	100

Figura 1

Frecuencia con que se genera el estilo de liderazgo Orientativo.

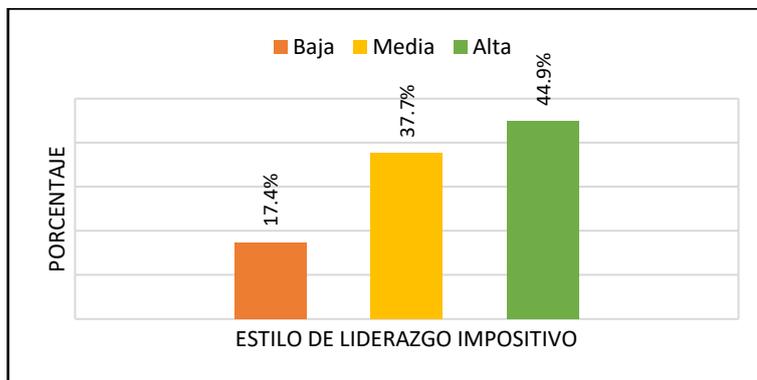


Interpretación.

El estilo de liderazgo orientativo o visionario se caracteriza por enfocarse en motivar a los integrantes de la comunidad educativa compartiendo con ellos una visión de futuro, resulta positivo este estilo por que logra movilizar a los colaboradores-docentes en función al logro del propósito común(Calderón-Ramírez et al., 2024).Dentro de este orden de ideas, los resultados evidencian que la frecuencia con que se genera este estilo en las relaciones de directivos y docentes se ubica el nivel medio con 53.6%, estos docentes no perciben con claridad las cualidades del líder orientativo en sus directivos, en cambio en porcentajes mínimos de 24.6% y 21.75 se ubican en el nivel de frecuencia alta y baja respectivamente. En consecuencia, se asume que la prevalencia del estilo de liderazgo orientativo en las relaciones de docentes y directivos **es baja**.

Figura 2

Frecuencia del estilo de liderazgo impositivo.

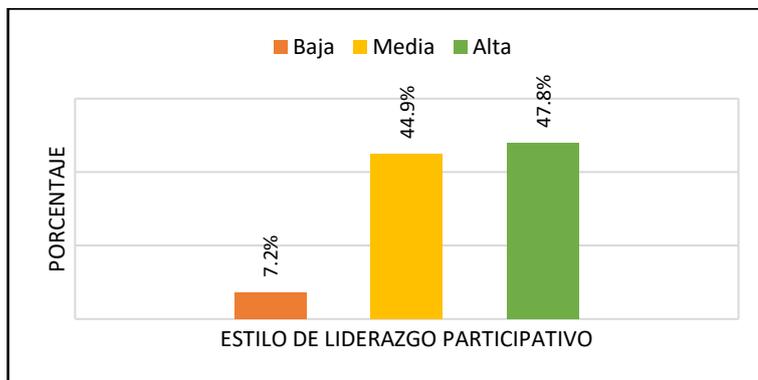


Interpretación

El estilo de liderazgo impositivo también conocido como autoritario, se caracteriza por la exigencia que ejerce el directivo en el cumplimiento inmediato de tareas, además asume que los docentes son ejecutores de las decisiones que toma, siendo típicas de jerarquías clásicas de organización sobre todo en situaciones de emergencia, situaciones hostiles en la que el líder se constituye la luz al final del túnel (Payeras, 2004). Los resultados señalan que los docentes perciben la generación de este estilo de liderazgo en las relaciones de directivos y docentes con una frecuencia en el nivel alto con 44.9% en cambio los docentes que no tienen claro estas cualidades en los directivos asumen una postura intermedia con el 37% y solo el 17.4% ubican en el nivel bajo. Habida cuenta de estos resultados, se asume que la prevalencia del estilo de liderazgo impositivo es **alta**.

Figura 3

Frecuencia del estilo de liderazgo participativo.

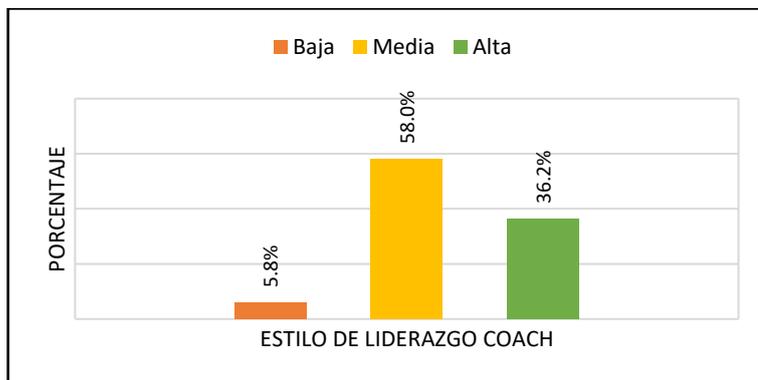


Interpretación

Los resultados revelan que el 47.8% de docentes consideran que la relación entre docentes y directivos este marcado por el estilo de liderazgo participativo, en cambio el 44.9% no tiene claro y ubican su postura en el nivel intermedio y tan solo el 7.2% de docentes consideran que el estilo de liderazgo participativo está presente en las relaciones, en un nivel bajo. Para (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022) en el estilo participativo de liderazgo las relaciones entre los colaboradores y directivos se caracteriza por la flexibilidad, delegar la autoridad, se comparte la toma de decisiones y el control de los colaboradores quienes están siendo siempre supervisados por el directivo. En consecuencia, la prevalencia con que se genera el estilo de liderazgo participativo en la relación entre los docentes y directivos **es alto**, es decir los docentes perciben con claridad las cualidades directivas de flexibilidad, delegación de la autoridad a los docentes, comparten la toma de decisiones y ejercen un control en el cumplimiento de los objetivos.

Figura 4

Frecuencia con la que se genera el estilo de liderazgo Coach.

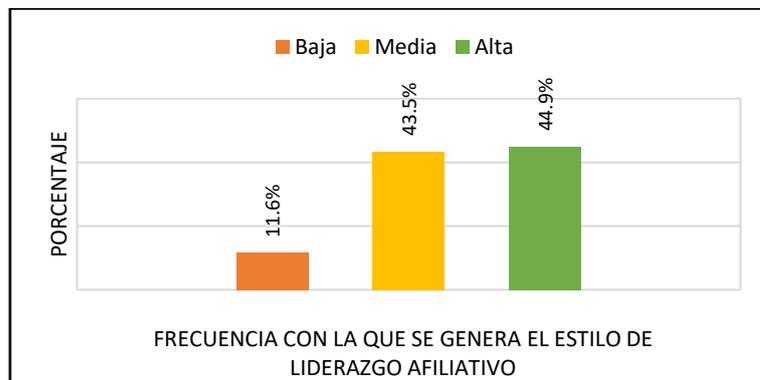


Interpretación.

En la relación de directivos y docentes, se genera el estilo de liderazgo coach con una frecuencia de nivel alto con el 36.2% en cambio el 58.0% de docentes muestran una postura intermedia no teniendo claro si el estilo de liderazgo coach esté presente en las relaciones, en cambio un mínimo de 5.8% asume un nivel de frecuencia baja. Considerando, que el estilo de liderazgo coach se caracteriza en la ayuda que ejerce el director para que los docentes desarrollen sus habilidades y alcancen su potencial logrando conectar el logro de los objetivos institucionales y los docentes. A la luz de los resultados, se asume que los docentes no perciben con claridad estas cualidades en los directivos, por tanto, la prevalencia del este estilo de liderazgo coach **es bajo** en las relaciones de directivos y docentes.

Figura 5

Frecuencia con la que se genera el estilo de liderazgo afiliativo.

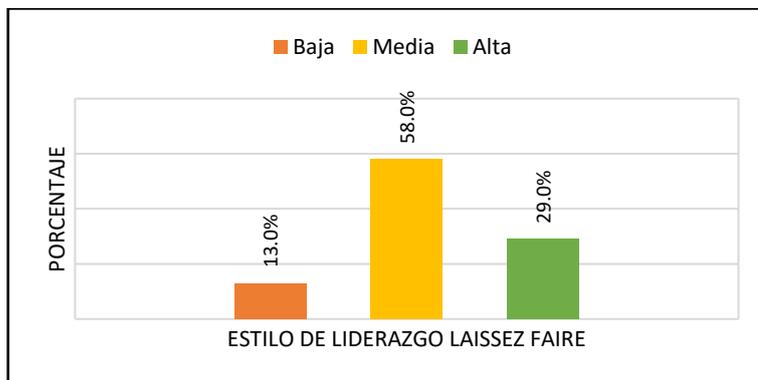


Interpretación.

El líder con estilo de liderazgo afiliativo desarrolla conductas que logran la armonía y buen ambiente en el equipo de docentes, además se involucra en los aspectos personales es decir tiene la capacidad de exponer sus emociones a los demás por encima de las tareas y objetivos (Payeras, 2004). En los resultados de la investigación se ha verificado que el 44,9% de docentes percibe que este estilo de liderazgo afiliativo se genera con alta frecuencia en cambio el 43% no percibe con claridad la presencia de este estilo, ubicándose en el nivel intermedio y tan solo el 11.6% en el nivel bajo de frecuencia. En términos generales se evidencia que la frecuencia con que prevalece el estilo afiliativo en las relaciones de directivos y docentes **es alto**.

Figura 6

Frecuencia con la que se genera el estilo de liderazgo Laissez Faire.



Interpretación.

Los resultados señalan que el estilo de liderazgo Laissez Faire (dejar pasar) se genera en el nivel de frecuencia intermedia con el 58.0% en cambio el 29.0% señala que este estilo se genera con alta frecuencia y el 13.0% en el nivel de frecuencia baja. A la luz de estos resultados se verifica que los docentes no tienen claridad respecto a que los directivos se caractericen en sus conductas por ser flexibles en la supervisión, permitan que los docentes tomen gran parte de las decisiones, se les entregue a los docentes las herramientas para que se hagan responsable de su propio proceso (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022). En consecuencia, se asume que el nivel con la que prevalece el estilo de liderazgo Laissez Faire (dejar pasar) en las relaciones de directivos y docentes, **es bajo.**

4.2. DISCUSIÓN

Existen evidencias que el estilo de liderazgo afecta el trabajo en equipo, el clima laboral y fundamentalmente trunca el logro de los objetivos institucionales. Existen diferentes estilos de liderazgo, con características personales de distinta índole, es difícil establecer la supremacía conceptual de uno sobre otros. En esta investigación se pretende establecer la prevalencia de los estilos personales de liderazgo en las relaciones de



directivos y docentes que se generan en la IEP N°70547 Manco Cápac de la ciudad de Juliaca. En consecuencia, se aborda la variable de estudio a la luz de la clasificación propuesta por (Payeras, 2004), quien señala seis estilos personales de liderazgo con sus respectiva caracterización: Estilo de liderazgo orientativo, impositivo, participativo, coach, afiliativo y Laissez Faire.

En relación al primer objetivo, los resultados de la investigación revelan que el estilo de liderazgo orientativo se genera en las relaciones de directivos y docentes en un nivel de frecuencia intermedio con el 53.6% , en cambio el nivel de frecuencia alta y baja con porcentajes mínimos de 24.6% y 21.75 respectivamente, en tal virtud los docentes no perciben con claridad las características de motivador compartiendo con los docentes la visión de futuro, y sobre todo la capacidad de movilización de los docentes en función al logro del propósito común. En relación a los resultados de este objetivo hemos encontrado similitudes con las siguientes investigadores; Cabrera (2022) revela que los estilos de liderazgo en la enfermera jefa prevalecen los estilos autocrático y democrático, y en menor medida los estilos participativo y permisivo. Así mismo, Pérez-Pertuz et al.(2023) señala que el directivo con características orientativas se caracteriza por ser un profesional que proyecta motivación, a través de la orientación y el apoyo que proporciona a los docentes y estudiantes.

Respecto al segundo objetivo, que aborda el nivel de frecuencia en la que se generan el estilo de liderazgo impositivo o autoritario en las relaciones entre directivos y docentes de la institución educativa, los resultados revelan un alto nivel de frecuencia ubicándose en el 44.9% en cambio solo 17.4% en el nivel bajo y el 37% de docentes no tienen claro las manifestaciones de las características del líder autoritario. El nivel de prevalencia del estilo autoritario es alto, es decir los docentes perciben que los directivos son exigentes frente al cumplimiento inmediato de las tareas, considerando a los docentes



ejecutores de las decisiones que toma. En sintonía con este resultado encontramos a las investigadoras San Marquinas Meza Matos & Ramos Martínez (2021) quienes revelan que el estilo autoritario predomina en el directivo con el 94% seguido del estilo democrático (3%) y liberal (3%) en unidad de gestión educativa de Lima, así mismo, Cabrera (2022) señala los estilos de liderazgo en la enfermera jefa prevalecen los estilos autocrático y democrático.

En relacional al estilo de liderazgo participativo, los docentes de la institución educativa del nivel primario perciben con claridad las cualidades directivas de flexibilidad, delegación de la autoridad a los docentes, comparten la toma de decisiones y ejercen un control en el cumplimiento de los objetivos, esta afirmación queda evidenciado en tanto el nivel de frecuencia que se genera el estilo participativo se ubica en el nivel alto con un que el 47.8% de docentes consideran que la relación entre docentes y directivos está marcado por el estilo de liderazgo participativo, en cambio el 44.9% no tiene claro y ubican su postura en el nivel intermedio y tan solo el 7.2% de docentes consideran que el estilo de liderazgo participativo está presente en las relaciones en un nivel bajo, en tal virtud la prevalencia. Estos resultados coinciden con los de Jiménez & Villanueva (2018) quienes señalan revelan la predominancia evidente del estilo de liderazgo democrático frente a los otros estilos, la preferencia del estilo democrático, además Cabrera (2022) señala la prevalencia del estilo de liderazgo democrático la enfermera jefa.

En correspondencia con el estilo de liderazgo coach, los resultados destacan que frecuencia de nivel alto con el 36.2% en cambio el 58.0% de docentes muestran una postura intermedia no teniendo claro si el estilo de liderazgo coach esté presente en las relaciones, en cambio un mínimo de 5.8% asume un nivel de frecuencia baja. Por tanto, el nivel de prevalencia de este estilo de liderazgo es bajo, no hemos encontrado resultados



respecto a este estilo. Por otro lado, en relación al estilo de liderazgo afiliativo se ha verificado que el 44,9% de docentes percibe que este estilo de liderazgo afiliativo se genera con alta frecuencia en cambio el 43% no percibe con claridad la presencia de este estilo, ubicándose en el nivel intermedio y tan solo el 11.6% en el nivel bajo de frecuencia, entonces el nivel de prevalencia de este estilo es alto. En consonancia con este resultado encontramos a los chilenos Pifiones et al. (2022) que equipos altos en liderazgo transformacional se relacionan positivamente con el surgimiento del liderazgo compartido y equipos altos en liderazgo pasivo-evitador se relacionan de manera negativa con el surgimiento de liderazgo compartido.

Finalmente, respecto al estilo de liderazgo Laissez Faire, los resultados señalan un nivel bajo de prevalencia de este estilo de liderazgo, generándose el nivel de frecuencia intermedia con el 58.0% en cambio el 29.0% se genera con alta frecuencia y el 13.0% en el nivel de frecuencia baja, en consecuencia, el nivel de prevalencia del estilo Laissez Faire es bajo. En otras investigación es hemos coincidido con los chilenos Pedraja-rejas et al. (2018), señalan que existe evidencia para relacionar el estilo de liderazgo transformacional con la calidad de las carreras, los estilos de liderazgo transaccional y pasivo evitador(Laissez Faire) no muestran un impacto estadísticamente significativo, así mismo, con Pifiones et al. (2022) señalan que equipos altos en liderazgo transformacional se relacionan positivamente con el surgimiento del liderazgo compartido y equipos altos en liderazgo pasivo-evitador se relacionan de manera negativa con el surgimiento de liderazgo compartido, finalmente respecto al estilo de liderazgo en mención a la luz de estos resultados se verifica que los docentes no tienen claridad respecto a que los directivos se caractericen en sus conductas por ser flexibles en la supervisión, permitan que los docentes tomen gran parte de las decisiones, se les entregue a los docentes las herramientas para que se hagan responsable de su propio proceso (Montañez Huancaya



De Salinas et al., 2022) . En términos generales en concordancia con el propósito de la investigación se concluye que los estilos de liderazgo que predominan en las relaciones de directivos y docentes son el estilo impositivo de liderazgo seguido del estilo participativo y el estilo afiliativo con altos índices de frecuencia.

En relación a las limitaciones del estudio, cabe considerar: por una parte, las limitaciones propias de un estudio descriptivo transversal donde se nos imposibilita establecer relaciones causa-efecto. Por otro lado, a pesar de haber trabajado con una muestra grande, la debilidad radica que estos proceden de un solo centro de educación primaria lo que limita la generalización de los resultados. Sin embargo, es necesario continuar desarrollando estudios con mayor diversidad de colegios secundarios y que se incluya más variables descritas en la literatura.

La investigación contribuye al conocimiento objetivo sobre la prevalencia de los estilos de liderazgo que se generan en las relaciones entre directivos y docentes cuyos resultados se constituyen en una información de primera mano que será importante para la dirección y toma de decisiones que permitan reorientar el estilo de liderazgo que permita el trabajo en equipo, la buena convivencia y sobre todo alcanzar los objetivos institucionales en benéfico de la formación integral de los niños. El presente estudio tuvo, entre sus fortalezas, el tamaño de la muestra, así como la representatividad en la participación del 100% de docentes y directivos de la institución educativa que fue objeto de estudio.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: En correspondencia con el objetivo general y la pregunta de investigación, y a la luz de los resultados concluimos que los estilos de liderazgo personal que predominan en las relaciones que se establecen entre directivos y docentes son: el estilo participativo de liderazgo, seguido del estilo impositivo y el estilo afiliativo. Los docentes perciben con claridad las características de estos estilos de liderazgo que se generan en las relaciones de los tres directivos (director y subdirectores) de la institución educativa Primaria N°70547 Manco Cápac, los resultados cuantitativos revelan que *en el estilo de liderazgo impositivo y afiliativo obtienen el nivel de prevalencia alto* con el mismo resultado de 44.9% en cambio *el estilo de liderazgo participativo o democrático* alcanza el nivel de frecuencia *alto* con el 47.8%. Los docentes identifican con claridad las características del estilo democrático en las relaciones de directivos y docentes donde prima la flexibilidad, delegación de la autoridad a los docentes, comparten la toma de decisiones y ejercen un control en el cumplimiento de los objetivos.

SEGUNDA: Por otro lado, se concluye que los estilos de liderazgo orientativo, coach y laissez faire alcanzan *un nivel de prevalencia bajo* en las relaciones entre docentes y directivos. Los resultados del nivel de frecuencia con que se generan estos estilos están entre bajo e intermedio: respecto al estilo orientativo el 21.7% y 53.6% alcanzan los niveles bajo e intermedio respectivamente y solo el 24.6% alcanza el nivel alto; en relación al estilo de liderazgo coach la frecuencia de nivel alto con el 36.2% en cambio el 58.0% de docentes muestran una postura intermedia, en cambio un mínimo



de 5.8% asume un nivel de frecuencia baja; y respecto al estilo Laissez faire el nivel de frecuencia intermedia con el 58.0% en cambio el 29.0% señala que este estilo se genera con alta frecuencia y el 13.0% en el nivel de frecuencia baja.



VI. RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** A los directivos de la institución de la Institución Educativa Primaria N°70547 Manco Cápac, asumir los aportes de esta investigación para tener como referente respecto a los estilos de liderazgo que prevalecen en sus relaciones con los docentes tomando en cuenta las características de cada estilo y sobre todo utilizarlas de acuerdo a las circunstancias y necesidades de gestión que se presenten.
- SEGUNDA:** A los docentes tomar en cuenta la existencia de los estilos de liderazgo y la predominancia que tiene en las relaciones con los directivos para utilizarlas con propósitos de desarrollo educativo.
- TERCERO:** A los investigadores noveles profundizar la investigación respecto a esta línea de investigación, estableciendo relaciones causa-efecto claras, continuar desarrollando estudios con mayor amplitud de muestra, de diseño longitudinal, que utilicen otras formas de medida más allá del autoinforme (de observación y métodos cualitativos) y que incluyan más variables descritas en la literatura como nivel de convivencia, gestión escolar etc.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre Brítez, M. Á., & Kwan Chung, C. K. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(2), 65-73. <https://doi.org/10.56216/radee022021dic.a06>
- Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Arevalo, D., Padilla, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. En *Información Tecnológica* (Vol. 30, Número 3). <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Arias, F. (2012). El Proyecto De Investigación: Introducción a la metodología científica. En Editorial Episteme (Ed.), *El Proyecto De Investigación* (6° Edición). <https://doi.org/10.29327/527957>
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (ENFOQUES CONSULTING EIRL (ed.); Primera ed, Número June).
- Bolívar, A. (2010). Educational leadership and its role in improvement: A current review of its possibilities and limitations. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3664340&info=resumen&idioma=ENG>
- Cabrera, O. A. (2022). Estilos de liderazgo de la enfermera jefa y motivación del personal de enfermería. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(54), 10. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202254>
- Calderon-Ramírez, D. G., Alaniz-Lara, G. S., & Rojo-Luna, M. Z. (2024). Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 11(21), 47-49. <https://doi.org/10.29057/estr.v11i21.11823>
- Castillo, A. L. R., Padilla, M. E. R., & Hernández, D. G. (2021). Self-evaluation and



- evaluation of nursing leaders' leadership styles. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 29. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3435.3393>
- CEPAL. (2019). ODS 4 : Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos en América Latina y el Caribe 1 ODS 4. *Tercera Reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible*, 1, 4. https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/ods4_c1900792_web_0.pdf
- CEPAL. (2022). *Panorama Social de América Latina y el Caribe La transformación de la educación como base para el desarrollo sostenible*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General De La Administración*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (E. E. Ltda (ed.); Vol. 21, Número 1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Creswell, J. W. (2003). *Diseño de Investigación Enfoques cualitativo, cuantitativo y en métodos mixtos*.
- De La Cruz Urrutia, L. L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 135-146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>
- Gallardo, F. (2020). *Estilos de liderazgo y su relación con el empowerment*. Universidad Cesar Vallejo.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más* (p. 352). https://books.google.com.pe/books?id=dfjeCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., Edwin, J. L., Yfarraguerry Villarreal, L., García Álvarez, C., Benjamín Franklin Fincowsky, E., & Jackson John W Slocum, S. E. (2009). *Administración un Enfoque basado en Competencias* (C. Learning (ed.); 11a edición).
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología De La Investigación : Las Rutas Cuantitativa y Mixta* (S. A. de C. V. E. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES (ed.); primera edición).



https://www.academia.edu/43711980/METODOLOGÍA_DE_LA_INVESTIGACIÓN_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA

- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183-195. https://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Kuhn, T. S. (2004). Las Estructuras de las Revoluciones Científicas. En *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Segunda ed, Vol. 213).
- López Giraldo, J. A., & Beltrán Ríos, J. A. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna Once de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1205-1220. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33202>
- Martínez, C. (2019). *Estadística y Muestreo*.
- Mejía, E. (2005). Técnicas e instrumentos de investigación. En *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Meza Matos, K., & Ramos Martínez, A. S. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(1), e20670. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- MINEDU. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo* (p. 58). http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- MINEDU. (2023). *Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las instituciones educativas de Educación Básica*. <https://mineduperu.org/guia-para-la-elaboracion-del-proyecto-educativo-institucional-y-del-plan-anual-de-trabajo-de-las-instituciones-educativas-de-educacion-basica/>
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>



- Norena-Chavez, D., Céliz-Kuong, J. O., & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50.
<https://doi.org/10.21830/19006586.732>
- Olguin-Meza, M. (2020). *Liderazgo*. 7(3), 1-5.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo Para Directivos e interesados en incrementar sus resultados* (S. A. Ediciones Díaz de Santos (ed.); Primera Ed, Vol. 21, Número 1).
<http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Araneda-Guirriman, C., & Rodríguez-Mardones, P. (2016). La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: Evidencia desde Chile. *Revista de Pedagogía*, 37(100), 269-287.
- Pedraja-rejas, L., Vega, R., & Riquelme, J. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Opcion*, 34(86), 24.
- Perez-Pertuz, J., Cardona-Perez, H., & Cardona-Perez, Y. (2023). Estilo de Liderazgo Docente: Un Análisis Del Desempeño Académico de una Institución de Colombia. *Universidad Minuto De Dios*, 11(01), 1-14.
- Perez, M. J. (2021). *Estilos de liderazgo y desempeño directivo en Instituciones Educativas de la ciudad de Sicuani, Canchis* [Universidad Nacional del Altiplano]. uri: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9580>
- Pifiones, G. C., Pedraja-Rejas, L., Fredes Jofre, C., & Miranda Vega, C. (2022). Estilos de liderazgo y surgimiento de liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(4), 650-658.
<https://doi.org/10.4067/s0718-33052022000400650>
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales. Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Rodriguez, C., BreñaOre, J., & Esenarro, D. (2021). Las Variables en la Metodología de la investigación científica. En S. L. *ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO* (Ed.), *Universidad Andres Bello*.



<https://doi.org/https://doi.org/10.17993/IngyTec.2021.78>

- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. En *Técnicas de investigación Social. Teoría y ejercicios*.
https://significanteotro.files.wordpress.com/2017/08/docslide-com-br_tecnicas-de-investigación-social-r-sierra-bravo.pdf
- Solé, C. (2021). Liderazgo e Inteligencia emocional. Estilos de liderazgo. En *Comillas*.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/52055>
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (EDITORIAL).
- Tineo, E. (2019). *Incorporación de factores de liderazgo transformacional para incremento del rendimiento de los asesores en mi banco-agencia Mexico*. Universidad Nacional la Agraria la Molina.
- Tito, J. (2019). Tipos de Liderazgo de los Directivos y Clima Organizacional en la Educación Básica Regular del Distrito de Amantani 2018 [Universidad Nacional del Altiplano]. En *Tesis*.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vera, J., Castaño, R., & Torres, G. (2018). Fundamentos de metodología de la investigación científica. En *Fundamentos de metodología de la s Grupo de capacitación e investigación pedagógica investigación científica: Vol. Primera ed.*
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/274/3/libro.pdf>



ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento de investigación

Cuestionario de Estilos de Liderazgo.

Autor: (Payeras, 2004)

Instrucción: Señor (a) profesor (a), a continuación, se les formulan 30 enunciados respecto a los estilos de liderazgo del director. Se le solicita que, en cada enunciado, marque la alternativa que más concuerde con su apreciación o percepción personal. Los resultados solo serán utilizados con fines eminentemente científicos

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi director controla de cerca a los colegas cuando están realizando su trabajo.	1	2	3	4	5	6
2	Mi director espera de sus colegas que acaten sus decisiones sin tener que explicarles las razones ni las ventajas que supone.	1	2	3	4	5	6
3	Mi director espera que sus colegas sigan sus instrucciones de forma estricta y precisa.	1	2	3	4	5	6
4	Mi director no duda en utilizar reprimendas cuando el resultado del trabajo de sus colegas no es satisfactorio.	1	2	3	4	5	6
5	Para que sus colegas sepan qué han de hacer, mi director da ejemplo a través de su propio comportamiento y haciendo personalmente las cosas importantes.	1	2	3	4	5	6
6	Mi director se esfuerza en tener relaciones personales (estrechas) con sus colegas.	1	2	3	4	5	6
7	Mi director actúa para evitar discusiones que puedan llevar a conflictos entre colegas.	1	2	3	4	5	6
8	Mi director anima a sus colegas a que comenten con él/ella sus problemas personales.	1	2	3	4	5	6
9	Mi director cree que los sentimientos de sus colegas son tan importantes o más que las tareas.	1	2	3	4	5	6
10	Mi director demuestra a menudo preocupación por sus colegas.	1	2	3	4	5	6
11	Mi director invierte tiempo buscando oportunidades de desarrollo profesional para sus colegas (ejemplo: delegando el liderazgo de proyectos).	1	2	3	4	5	6
12	Mi director deja que sus colegas encuentren su propia forma de realizar las tareas que tienen encomendadas.	1	2	3	4	5	6
13	Cuando el trabajo de un colega comienza a fallar, mi director trabaja con la persona el tiempo necesario para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5	6
14	Mi director se esfuerza considerablemente en desarrollar/formar y mejorar el desempeño de sus colegas.	1	2	3	4	5	6
15	Mi director proporciona a aquellos de sus colegas capacitados libertad para tomar decisiones y cometer errores sin una supervisión estrecha.	1	2	3	4	5	6
16	Mi director es proactivo en la gestión de conflictos que se generan en el colegio, buscando siempre la sinergia/bien común.	1	2	3	4	5	6
17	Mi director mantiene implicados y bien informados a	1	2	3	4	5	6



	todos acerca de aquellos asuntos (del colegio) que pudieran afectarles.						
18	Mi director utiliza constantemente la comunicación como medio para clarificar objetivos y rol de los colegas y lograr compromisos del equipo.	1	2	3	4	5	6
19	Mi director explica las razones de las decisiones, señalando cómo estas favorecen a los intereses de la organización y de sus colegas.	1	2	3	4	5	6
20	Mi director se esfuerza en clarificar la misión, los objetivos, los roles y las conexiones de mi colegio con otras instituciones.	1	2	3	4	5	6
21	Mi director celebra frecuentes reuniones para intercambiar información e ideas con sus colegas.	1	2	3	4	5	6
22	Mi director invita a sus colegas a participar en la mayoría de las decisiones importantes del colegio.	1	2	3	4	5	6
23	Mi director fomenta el consenso en el proceso de toma de decisiones, involucrando a las personas con los roles adecuados para resolver el problema.	1	2	3	4	5	6
24	Mi director mantiene a su equipo cohesionado y con un elevado sentido de pertenencia.	1	2	3	4	5	6
25	Mi director gestiona y conduce las reuniones de tal forma que favorece la creatividad y el compromiso del equipo.	1	2	3	4	5	6
26	Mi director con frecuencia imputa los errores o fracasos al sistema o a las circunstancias.	1	2	3	4	5	6
27	Mi director no se responsabiliza de los errores de sus colegas.	1	2	3	4	5	6
28	Mi director no da demasiada importancia a evaluar el trabajo de los colegas.	1	2	3	4	5	6
29	Mi director no le gustan los conflictos. Procura evitarlos o trasladarlos a otros (colegas o jefes).	1	2	3	4	5	6
30	Mi director considera que ignorar un problema o situación desfavorable ayuda a que desaparezca con el tiempo.	1	2	3	4	5	6

Gracias.

ANEXO 2. Ficha de validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres del experto: Perez Argollo Katia

1.2 Grado Académico: Doctor en Educación

1.3 Institución donde labora: Universidad Nacional del Altiplano - Puno

1.4 Nombre del instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CEL)

• Autor del instrumento: Joan Payeras (1973)

1.5 Título de la investigación: Los estilos personales de liderazgo en la relaciones entre directivos y docentes de la institución educativa primaria N° 70 547 Manco Cápac, 2023.

1. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formuladas con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables y medibles.					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.					X
7. ACTUALIDAD	El tema de investigación es de interés actual.					X
8. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la estrategia de recolección.				X	
SUMATORIA PARCIAL					12	25
SUMATORIA TOTAL					37	

8-19 = Deficiente
20-28 = Bueno
29-40 = Excelente

2. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

2.6. Valoración total cuantitativa: 17 Significa: Excelente

2.7. Observaciones:
Los ítems deben ser claros y precisos

.....

FIRMA
 Dra. Katia Perez Argollo
 DOCENTE
 UNA - PUNO



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Callata Gallegos Zaida Esther
 1.2 Grado Académico: Doctor en Educación
 1.3 Institución donde labora: Universidad Nacional del Altiplano - Puno
 1.4 Nombre del instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CEL)
 • Autor del instrumento: Joan Payeras (1973)
 1.5 Título de la investigación: Los estilos personales de liderazgo en la relaciones entre directivos y docentes de la institución educativa primaria N° 70 547 Manco Cápac, 2023.

1. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formuladas con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables y medibles.				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
7. ACTUALIDAD	El tema de investigación es de interés actual.					X
8. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la estrategia de recolección.				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

8-19 = Deficiente
 20-28 = Bueno
 29-40 = Excelente

2. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 2.6. Valoración total cuantitativa: 17 Significa: Excelente
 2.7. Observaciones:

.....

.....
FIRMA
 Dra. Zaida Esther Callata Gallegos
 DOCENTE UNIVERSITARIO
 FCEDUC UNA PUNO



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Mancha Pineda Estanislao Edgar*
 1.2 Grado Académico: Doctor en Educación
 1.3 Institución donde labora: Universidad Nacional del Altiplano - Puno
 1.4 Nombre del instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CEL)
 • Autor del instrumento: Joan Payeras (1973)
 1.5 Título de la investigación: Los estilos personales de liderazgo en la relaciones entre directivos y docentes de la institución educativa primaria N° 70 547 Manco Cápac, 2023.

1. ASPECTOS DE VALIDACIÓN (calificación cuantitativa)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formuladas con lenguaje apropiado que facilita su comprensión.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables y medibles.				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				✓	
7. ACTUALIDAD	El tema de investigación es de interés actual.				✓	
8. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la estrategia de recolección.				✓	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

8-19 = Deficiente
20-28 = Bueno
29-40 = Excelente

2. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

2.6. Valoración total cuantitativa: 17 Significa: Excelente

2.7. Observaciones:

Se sugiere aplicar el instrumento

[Firma manuscrita]
 FIRMA
 Dr. Estanislao Edgar Mancha Pineda
 DOCENTE FACULTAD DE EDUCACIÓN
 UNA PUNO



ANEXO 3. Solicitud de autorización para la ejecución del proyecto

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 70 547 MANCO CÁPAC

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

SOLICITO: autorización para ejecución de proyecto.

SEÑOR : Prof. FERNANDEZ RODRIGUEZ, Fredy Henry
DIRECTOR DE LA IEP N° 70 547 Manco Cápac.

Yo, PANDIA QUISPE, Adolfo Lenin identificado con DNI N° 71848663, bachiller en Educación Primaria, domiciliado en el Jr. Apurímac 1872 – Juliaca, con el debido respeto me dirijo a usted y expongo:

Que habiendo culminado mis estudios superiores y que, para optar mi título, solicito a usted como máxima autoridad en la I.E.P. N°70547 Manco Cápac, que me pueda dar acceso a ejecutar mi proyecto ya aprobado que titula "Los Estilos Personales de Liderazgo en las Relaciones entre Directivos y Docentes de la Institución Educativa Primaria N°70547 Manco Cápac, 2023" aplicándose este a través de una encuesta de 30 ítems a todos los docentes de la I.E.P.

Por lo tanto:

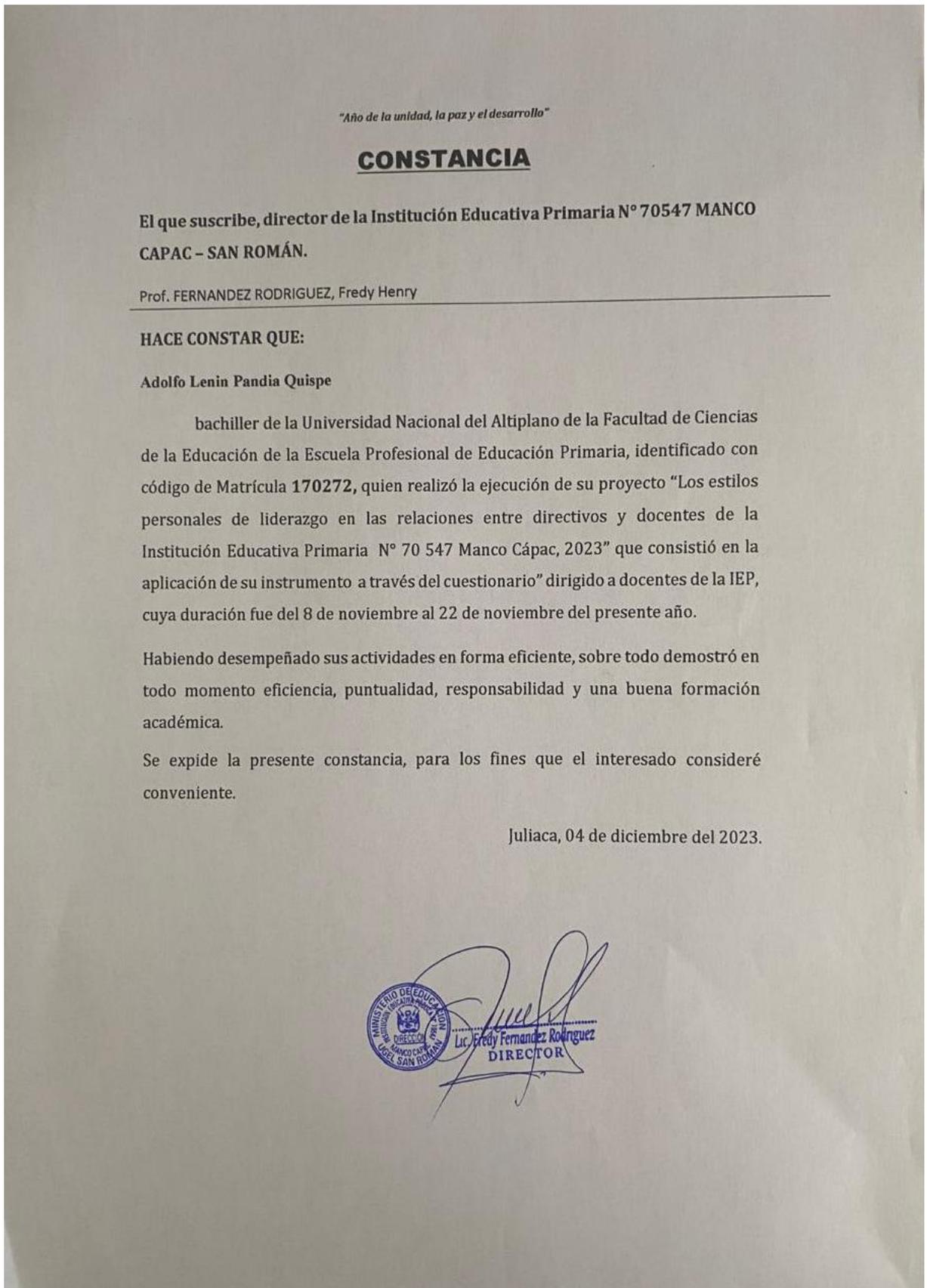
Ruego a usted acceder a mi solicitud, por ser legal y justo.

Lunes, 06 de noviembre del 2023.


.....
B.A. PANDIA QUISPE, Lenin



ANEXO 4. Constancia de ejecución de la investigación



ANEXO 5. Nivel de fiabilidad del instrumento de investigación

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,947	,948	30

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	114,83	392,175	,692	.	,944
Item2	115,04	397,895	,609	.	,945
Item3	114,99	392,397	,616	.	,945
Item4	115,04	393,807	,623	.	,945
Item5	114,84	401,224	,661	.	,945
Item6	114,88	404,810	,596	.	,945
Item7	114,78	394,702	,677	.	,945
Item8	114,84	397,783	,754	.	,944
Item9	114,81	404,743	,474	.	,947
Item10	114,94	404,673	,531	.	,946
Item11	114,67	384,931	,773	.	,943
Item12	114,88	408,133	,514	.	,946
Item13	114,67	401,931	,661	.	,945
Item14	114,65	399,113	,638	.	,945
Item15	114,64	392,382	,722	.	,944
Item16	114,29	404,238	,494	.	,946
Item17	114,54	406,223	,584	.	,946
Item18	114,32	402,544	,651	.	,945
Item19	114,48	396,430	,674	.	,945
Item20	114,43	395,191	,767	.	,944
Item21	114,88	406,457	,561	.	,946
Item22	114,51	397,401	,640	.	,945
Item23	114,62	398,062	,608	.	,945
Item24	114,61	403,801	,564	.	,946
Item25	114,62	400,591	,661	.	,945
Item26	114,94	404,614	,502	.	,946
Item27	115,03	404,587	,500	.	,946
Item28	114,88	403,104	,512	.	,946
Item29	115,32	413,103	,307	.	,948
Item30	115,03	403,911	,419	.	,948

Nota: Base de datos SPSS-26



ANEXO 6. Acta de aprobación del proyecto de tesis

	Universidad Nacional del Altiplano Puno		Vicerrectorado de Investigación		Plataforma de Investigación Universitaria Integrada a la Labor Académica con Responsabilidad
--	---	--	---------------------------------	--	--

2023-1806	
-----------	--

ACTA DE APROBACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

En la Ciudad Universitaria, a los 27 días del mes SEPTIEMBRE del 2023 siendo horas 11:53:01. Los miembros del Jurado, declaran APROBADO POR MAYORIA el PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS titulado:

LOS ESTILOS PERSONALES DE LIDERAZGO EN LAS RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N°70547 MANCO CÁPAC, 2023

Presentado por el(la) Bachiller:

ADOLFO LENIN PANDIA QUISPE

De la Escuela Profesional de:

EDUCACIÓN PRIMARIA

Siendo el Jurado Dictaminador, conformado por:

Presidente	: Dr. ERIKA MARCIA GEORGINA JAEN TEJADA
Primer Miembro	: Dra. LESY BERLY LEON HANCCO
Segundo Miembro	: M.Sc. YOBANA MILAGROS CALSIN CHAMBILLA
Director/Asesor	: M.Sc. NILTON CESAR MAYTA JARA

Para dar fe de este proceso electrónico, el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, mediante la Plataforma de Investigación se le asigna la presente constancia y a partir de la presente fecha queda expedito para la ejecución de su PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS.

Puno, SEPTIEMBRE de 2023

--

VRI UNA Puno - 2024
Código: 2023-1806
Vicerrectorado de Investigación
Teléfono: 051-365054
web: <http://vriunap.pe>

[Plataforma de Investigación y Desarrollo]

ANEXO 7. Matriz de consistencia

Título: Los Estilos Personales de Liderazgo en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N°70547 Manco Cápac, 2023						
Problema	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Método	Población y muestra
¿Qué estilo de liderazgo prevalece en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?	Establecer el estilo de liderazgo que prevalece en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023	Estilos Personales de Liderazgo en las Relaciones entre Directivos y Docentes	Orientativo	Gestión proactiva de conflictos dentro y entre departamentos. Comunicación continua y el feedback. Definición precisa de la misión, objetivos, roles y relaciones del equipo tanto internamente como con otras áreas de la organización. Justificación de las decisiones tomadas. Involucración del equipo en asuntos que les conciernen. Implementación de sistemas que promueven la transparencia y la eficiencia.	La investigación corresponde al enfoque Cuantitativo de corte descriptivo transversal Tipo: El presente estudio corresponde a una investigación de campo Así mismo la investigación es de alcance descriptivo Diseño: La presente investigación corresponde al diseño de campo de encuesta porque se pretende conocer el comportamiento de los estudiantes matriculados en la institución educativa de liderazgo que predomina en las relaciones de directivos y docentes de la muestra se determinó por muestreo no aleatorio o empírico de tipo intencional opinático es decir no tiene base estadístico-matemático. La muestra está constituida por las 69 unidades de estudio.	Considerando que el propósito de la investigación es establecer el estilo de liderazgo que prevalece en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023 y al conocer la cantidad de sujetos que integran la población de directivos y docentes quienes se encuentran registrados en el cuadro de asignación de personal 2023, asumimos como población del estudio a los 69 estudiantes matriculados en la institución educativa mencionada. Muestra: La muestra se determinó por muestreo no aleatorio o empírico de tipo intencional opinático es decir no tiene base estadístico-matemático. La muestra está constituida por las 69 unidades de estudio.
<p>P. específico</p> <p>- ¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo orientativo, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?</p> <p>- ¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo impositivo, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?</p> <p>- ¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo participativo, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?</p>	<p>O. específicos</p> <p>- Determinar la frecuencia con que se generan los estilos de liderazgo: orientativo, impositivo, participativo, Coach, afiliativo, Laissez Faire, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023</p>		<p>Estilos Personales de Liderazgo en las Relaciones entre Directivos y Docentes</p> <p>Participativo</p>	Impositivo	Control minucioso, el desempeño de sus compañeros de trabajo. Espera que sus instrucciones sean seguidas sin cuestionamiento. Prioriza el uso de retroalimentación negativa. Prefiere delegar tareas específicas en lugar de otorgar responsabilidades. Establece altas expectativas para sus colegas. Generalmente interactúa más a nivel individual que en equipo. El grupo le infunde cierto nivel de aprehensión, lo que conduce a monólogos en lugar de debates. Prefiere realizar personalmente las tareas importantes. Espera que los demás lo emulen y, por lo tanto, trabajen conforme a su modelo de comportamiento.	<p>Método: La investigación corresponde al enfoque Cuantitativo de corte descriptivo transversal Tipo: El presente estudio corresponde a una investigación de campo Así mismo la investigación es de alcance descriptivo Diseño: La presente investigación corresponde al diseño de campo de encuesta porque se pretende conocer el comportamiento de los estudiantes matriculados en la institución educativa de liderazgo que predomina en las relaciones de directivos y docentes de la muestra se determinó por muestreo no aleatorio o empírico de tipo intencional opinático es decir no tiene base estadístico-matemático. La muestra está constituida por las 69 unidades de estudio.</p>

<p>Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?</p> <p>- ¿En qué medida prevalece el estilo de Liderazgo Laiser Faire, en las relaciones entre directivos y docentes de la Institución Educativa Primaria N° 70547 Manco Cápac 2023?</p>		<p>Coach</p>	<p>Dedica tiempo a la búsqueda de oportunidades de crecimiento profesional para sus compañeros. Facilita a sus colegas el análisis de sus habilidades y áreas de mejora. Emplea tanto retroalimentación positiva como negativa para asistir a sus compañeros en el mejoramiento de su rendimiento. Permite que sus colegas encuentren sus propios métodos para llevar a cabo las tareas asignadas. Cuando el desempeño de un colega presenta dificultades, colaboran con la persona el tiempo necesario para mejorar su rendimiento. Delega de manera planificada, respaldando a sus colegas y otorgándoles autonomía para tomar decisiones y cometer errores sin una supervisión excesiva</p>	<p>M: Muestra de estudio O: Observaciones o información recogida.</p>		<p>Moderado: Débil:</p>
		<p>Afiliativo</p>	<p>Se dedica a cultivar relaciones personales sólidas con sus compañeros de trabajo. Busca prevenir disputas que puedan desembocar en conflictos entre colegas. Prefiere hacer uso principalmente de retroalimentación positiva. Encara con dificultad situaciones complicadas que involucran a sus compañeros. Expresa con frecuencia su preocupación por el bienestar de sus colegas.</p>			
		<p>Laissez Faire</p>	<p>Atribuye los errores o fracasos al sistema o a las circunstancias. Muestra tendencia a eludir responsabilidades en relación con los errores cometidos por su equipo. No acostumbrar a realizar evaluaciones del trabajo de sus colegas. Evita los conflictos o transferirlos a otros (colegas o superiores). Posterga la toma de decisiones. Cree que la mejor manera de resolver un problema es dejar que el tiempo transcurra. En ocasiones, la actitud de laissez-faire se camufla bajo una aparente actividad, lo que impide que dispongan de tiempo para nuevos programas, entre otras cosas</p>			



ANEXO 8. Declaración jurada de autenticidad de tesis



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Adolfo Lenin Pandia Quispe
identificado con DNI 71 848663 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado
Educación Primaria
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:
" LOS ESTILOS PERSONALES DE LIDERAZGO EN LAS RELACIONES ENTRE
DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA
N° 70547 MANCO CÁPAC, 2023 "

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 02 de Julio del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella



ANEXO 9. Autorización para el depósito de tesis en el Repositorio Institucional



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Adolfo Lenin Rueda Quiñpe,
identificado con DNI 71848663 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

Educación Primaria
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

"LOS ESTILOS PERSONALES DE LIDERAZGO EN LAS RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 76547 MANCO CÁPAC, 2023"

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 02 de Julio del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella