

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



**“EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES Y LA PERCEPCIÓN  
DE LOS DOCENTES EN LAS IES: JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI -  
APLICACIÓN UNA, SAN JOSÉ Y TÉCNICO ARTESANAL UROS  
CHULLUNI”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**ALEX GUTIERREZ VILCA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN LA ESPECIALIDAD DE LENGUA,  
LITERATURA, PSICOLOGÍA Y FILOSOFÍA**

**PROMOCIÓN: 2016-I**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

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

**“EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES Y LA  
PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES EN LAS IES: JOSÉ CARLOS  
MARIÁTEGUI – APLICACIÓN UNA, SAN JOSÉ Y TÉCNICO  
ARTESANAL UROS CHULLUNI”**

**ALEX GUTIERREZ VILCA**

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



31 JUL 2017

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE :

-----  
Dr. Roberto Asencio Quenta Paniagua.

PRIMER MIEMBRO :

-----  
Dr. Héctor Albino Escarza Maica.

SEGUNDO MIEMBRO :

-----  
M.Sc. Yeny Flora Condori Lazarte.

DIRECTOR Y ASESOR :

-----  
Dra. Silvia Verónica Valdivia Yabar.

Área: Gestión y administración de la educación

Tema: Políticas magistrales

## DEDICATORIA

A mis adorados padres y a toda mi familia,  
por su apoyo y confianza incondicional que  
me han brindado para mi formación  
profesional.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Altiplano- Puno que me brindó la oportunidad de cumplir con mi meta de ser profesionales.

A los Maestros de la FCEDUC de la UNA – Puno, por el ánimo que me brindaron para culminar satisfactoriamente mis estudios, a realizar en esta investigación y por su aporte en nuestro desarrollo profesional.

A mis seres queridos quienes con su apoyo, motivación constante y comprensión coadyuvaron en mi desarrollo personal y profesional.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I.....	14
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO II.....	17
REVISIÓN DE LITERATURA.....	17
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.2 SUSTENTO TEÓRICO.....	23
2.3 LÍDER.....	23
2.4 LIDERAZGO.....	24
2.5 ESTILO DE LIDERAZGO.....	27
2.6 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	28
SEGÚN AUTORES.....	28
2.6.1 SEGÚN KURT LEWIN.....	28
2.6.2 PARA CUEVAS (2011).....	30
2.6.3 PARA CHIAVENATO (2014).....	32
2.7 PERCEPCIÓN DE DOCENTES.....	34
2.8 GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	35
2.9 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	36
2.9.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	36
2.9.2 OBJETIVO GENERAL.....	36
2.9.2.1 OBJETIVO ESPECIFICO.....	36
2.10 OPERALIZACIÓN DE VARIABLE (VARIABLE, DIMENSIONES, INDICADORES, VALORACIÓN Y ESCALA O CATEGORÍAS).....	38
CAPÍTULO III.....	39
MATERIALES Y MÉTODO.....	39
3.1 Diseño metodológico de la investigación.....	39
3.1.1 Tipo y diseño de investigación.....	39
3.2 Población y muestra de investigación.....	40
3.3 Ubicación y descripción de la población.....	41
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
3.4.1 Técnica.....	41
3.4.2 Instrumento.....	42
3.5 Plan de recolección de datos.....	42
3.6 Plan de tratamientos de datos.....	43
3.7 Diseño estadístico para probar la hipótesis (si corresponde).....	44
CAPÍTULO IV.....	45
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
CAPÍTULO V.....	65

CONCLUSIONES .....	65
CAPÍTULO VI.....	67
RECOMENDACIONES .....	67
CAPÍTULO VII .....	68
REFERENCIAS .....	68
ANEXOS .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui – Aplicación Una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni” .....	40
Tabla 2 Población de docentes de las IES: “José Carlos Mariátegui – Aplicación Una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni” .....	40
Tabla 3 Matriz de Interpretación.....	77

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cuadro de Variable.....	38
Cuadro 2 Relaciones amistosas y quien ordena .....	45
Cuadro 3 Establece los objetivos institucionales .....	46
Cuadro 4 Asuntos importantes de carácter pedagógico .....	48
Cuadro 5 Capacidad de convocatoria.....	49
Cuadro 6 Determina los objetivos.....	51
Cuadro 7 Dialogo y supervisión de tareas.....	53
Cuadro 8 Mantener contacto .....	55
Cuadro 9 Acción compartida entre directivos y docentes.....	56
Cuadro 10 Decisión ante resultados .....	58
Cuadro 11 Estadísticos descriptivos.....	61
Cuadro 12 Prueba para una muestra.....	62
Cuadro 13 Análisis de varianza (ANOVA).....	63
Cuadro 14 Comparaciones múltiples .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Relaciones amistosas y quien ordena.....	45
Gráfico 2 Establece los objetivos institucionales.....	47
Gráfico 3 Asuntos importantes de carácter pedagógico.....	48
Gráfico 4 Capacidad de convocatoria .....	50
Gráfico 5 Determina los objetivos .....	52
Gráfico 6 Dialogo y supervisión de tareas .....	54
Gráfico 7 Mantener contacto.....	55
Gráfico 8 Acciones compartidas entre directivos y docentes .....	57
Gráfico 9 Decisiones ante resultados .....	59
Gráfico 10 Tendencias del estilo democrático .....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Test de liderazgo.....	75
Anexo 2 Ficha técnica de validación .....	78
Anexo 3 Imágenes fotográficas de las autoridades y docentes .....	79

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

### I

IE	Institución Educativa .....	28
	INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	28
IEI	Institución Educativa Inicial .....	21, 68, 71, 73
IES	Instituciones educativas secundarias .....	36
	Instituciones Educativas Secundarias .....	0, 1, 14, 21, 36, 37, 40, 41, 42, 60, 63, 64, 70, 78, 79, 80, 81

### M

<i>MAPIC</i>	Matriz del problema de investigación científica .....	69
MBD	Marco para la Buena Dirección.....	18

### P

PISA	Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes.....	17
------	---	----

### R

RAE	Diccionario de la Real Academia Española .....	35
	Diccionario de la Real Academia Española .....	35, 72

### S

SACGE	Sistema de Aseguramiento de la Calidad .....	18
	Sistema de Aseguramiento de la Calidad .....	18

### T

TIMMS	Estudio de las tendencias en Matemática y Ciencias .....	17
	Estudio de las Tendencias en Matemáticas y Ciencias .....	17

### U

UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local .....	19, 40
------	---	--------

## RESUMEN

La investigación denominada: El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en la IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni ha tenido por objetivo determinar el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las referidas instituciones, según la percepción de los docentes. La investigación es descriptiva y el diseño es de tipo diagnóstico. Se ha aplicado el test de liderazgo de Kurt Lewin, que ha sido tomado de la investigación de Butrón (2014), a 4 directores y 30 docentes, quienes conforman la muestra. Los resultados muestran que el estilo de liderazgo que predomina en las IES es el estilo democrático ya que es el estilo más recomendable para cualquier tipo de institución ya sea privado o público, habiendo aplicado la prueba de análisis de varianza, cuyo valor de la “F” calculada es de 82,617, valor superior al valor de la “F” tabulada de 3,074. Asimismo, las medias de los estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal son diferentes. Además, las comparaciones múltiples o diferencias de medias significativas muestran valores positivos del estilo democrático: 5,265 respecto al estilo autoritario y 4,206 con relación al estilo liberal, llegando a los resultados de probar la hipótesis general del trabajo de investigación

**Palabras claves:** Estilo, estilos de liderazgo, liderazgo, autoridad, docentes, instituciones educativas secundarias, líder, percepción de docentes.

## ABSTRACT

Uros Chulluni's objective is to determine the style of leadership of the authorities and the perception of the teachers in the IES: "José Carlos Mariátegui" - UNA Application, "San José" and "Artisan Technician" Which predominates in the authorities of the said institutions, according to the perception of the teachers. The research is descriptive and the design is diagnostic. The leadership test of Kurt Lewin, which has been taken from the research of Butrón (2014), has been applied to 4 directors and 30 teachers, who make up the sample. The results show that the leadership style that prevails in HEIs is the democratic style, since it is the most recommended style for any type of institution, whether private or public, having applied the test of analysis of variance, whose value of "F "Calculated is 82,617, higher than the value of the tabulated" F "of 3,074. Likewise, the means of leadership styles: authoritarian, democratic and liberal are different. In addition, multiple comparisons or significant mean differences show positive values of the democratic style: 5,265 with respect to the authoritarian style and 4,206 with respect to the liberal style, arriving at the results of proving the general hypothesis of the research work

**Key words:** Style, leadership styles, leadership, authority, teachers, secondary educational institutions, leader, teacher perception.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es importante para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Por consiguiente, resulta necesario conocer el estilo de liderazgo que predomina en la mayoría de sus autoridades. A partir de este conocimiento, se podrá tomar las decisiones que sean necesarias para mejorar el estilo y la gestión educativa.

En este marco, la presente investigación titulada: El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni ha aborda el problema: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Puno? La hipótesis ha sido que el estilo de liderazgo predominante en las autoridades de las IES referidas es el democrático, según la percepción de los docentes.

El objetivo que se planteado ha sido determinar el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las referidas instituciones, según la percepción de los docentes. La presente investigación es descriptiva y el diseño es de tipo diagnóstico. Se ha aplicado el test de liderazgo de Kurt Lewin, que fue tomado de la investigación de Butrón (2014), a 4 directores y 30 docentes, quienes conforman la muestra. Los resultados muestran que el estilo de liderazgo que predomina en las IES es el estilo democrático, habiendo aplicado la prueba de análisis de varianza, cuyo valor de la “F” calculada es de 82,617, valor superior al valor de la “F” tabulada de 3,074, donde las medias de los estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal son diferentes. Además, las comparaciones múltiples o diferencias de medias significativas muestran valores

positivos del estilo democrático: 5,265 respecto al estilo autoritario y 4,206 con relación al estilo liberal.

El presente informe de investigación tiene una estructura que responde al perfil del informe previsto por el Vicerrectorado de investigación de la Universidad Nacional del Altiplano, el que es como sigue.

El I Capítulo se refiere a la introducción del problema de investigación, en donde se describe clara y precisa del problema que se investigó. En ella se especifican el tema de estudio, la hipótesis y los objetivos.

El II Capítulo desarrolla todo lo que respecta a la revisión de literatura de la investigación. Los componentes de este punto son: Los antecedentes de investigación, la base teórico referido a la variable. Por otro lado, en este capítulo se definen los términos de uso frecuente a lo largo del estudio, se plantean la hipótesis y variable de investigación en concordancia con las preguntas y, finalmente, se expone el sistema de variable que constituyen la estructura del problema.

El III Capítulo considera materiales y métodos de la investigación. Aquí se describe el tipo y diseño de investigación que se asume, la población y la muestra de estudio, las técnicas e instrumentos, los procedimientos de recojo de datos y el diseño estadístico para probar la hipótesis.

El IV Capítulo está dedicado a la exposición de los resultados y discusión. En este punto se presenta en función del objetivo planteado. Primero se expone el cuadro N°11 hasta el cuadro N°14. En el epilogo de esta parte se muestra el gráfico final del predominio del estilo de liderazgo democrático.

Al final en este último capítulo, se exponen las conclusiones de acuerdo al objetivo planteado y las recomendaciones en función de las conclusiones. Este informe termina

con las referencias y se adjunta el modelo del instrumento de investigación utilizado para recoger los datos. Además, como testimonio de la investigación realizada se adjuntan algunas secuencias fotográficas de los momentos en que los integrantes de las tres instituciones resuelven el test de liderazgo

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Según Thieme (2006) sustentó la tesis doctoral titulada: “El liderazgo y la eficiencia en la educación chilena”. El tipo de investigación al que pertenece el antecedente es la investigación básica y tipo causa y efecto. El propósito de esta investigación fue examinar el binomio educación y sociedad de ese país con la finalidad de medir bajo parámetros internacionales el desempeño de las instituciones educativas primarias, estableciendo los estilos de liderazgo ejercido por los directores, así como su influencia relevante en la eficiencia educativa. Las técnicas usadas fueron el análisis envolvente de datos y el análisis factorial con el empleo de los resultados de las pruebas internacionales PISA y TIMMS. Después del análisis e interpretación de los resultados se arriba que hay una ineficiencia global del 15.4% en las escuelas chilenas. Dando lugar que el liderazgo directivo se afirma que la observación de estilos activos conduce a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Asimismo, no hay asociación estadísticamente significativa si se comparan la eficiencia técnica de la organización con el liderazgo ejercido.

El contexto educativo chileno, Carbone y su equipo de investigación (2008) sustentó la tesis titulada: “Bajo una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos”. El tipo de investigación al que pertenece el antecedente es la investigación básica y tipo causa y efecto. El propósito de esta investigación fue entender cómo se da la relación entre el liderazgo de los equipos directivos y las herramientas de gestión disponibles, contrastándola con los resultados de aprendizaje de los alumnos. Se presentó un análisis cuantitativo de las variables

personales, institucionales y contextuales, la descripción y formulación de un perfil de los directivos y un análisis práctico conceptual. En la selección de la muestra de establecimientos se usan criterios de polinomio de resultados, tipo de dependencia, tipo de enseñanza, género, matrícula y ubicación geográfica. Los instrumentos utilizados se basaron en el Marco para la Buena Dirección (MBD), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE) y en otros estudios que señalan al liderazgo como un factor central para el éxito de las escuelas. Las pautas de Eventos Conductuales y el Test de Estilos de Aprendizaje fueron aplicados a todos los integrantes del equipo directivo de cada establecimiento, incluyendo al director del mismo. Se brindó un perfil del director, la cual nos arroja que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizado y centralista.

Para Cuevas (2011) en su investigación titulada: “Gerencia, gestión y liderazgo educativos”, realizado en la Universidad Nacional San Marcos, sostiene que la educación actual del siglo XXI, es vista como una empresa y que la enseñanza y el docente son considerados como un conjunto de insumos que intervienen en el aula. El tipo de investigación a la que pertenece este estudio de investigación, según su propósito es la investigación básica; en tanto que el diseño de investigación que se asume corresponde a la investigación de tipo diagnóstico. Ha empleado el análisis documental y el instrumento de investigación ha sido la guía de análisis. La conclusión a la que arriba el autor es que, se aplica con mayor regularidad los dos primeros estilos: autoritario y liberal, pero se recomienda, en mayor medida, el empleo del estilo democrático o participativo, ya que involucra al individuo en la toma de decisiones.

Conforme Reyes (2012), sustentó la tesis titulada: “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao”, de la Universidad San Ignacio de Loyola. El tipo de investigación al que pertenece este antecedente, según su propósito es la investigación básica, en tanto que el diseño de investigación que se asume corresponde a las investigaciones de tipo descriptivo – correlacional. El propósito de la investigación principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. La técnica tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicados sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros.

Para Sorados (2010) sustentó la tesis titulada: “La relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa”, en la UGEL 3, de la ciudad de Lima”. El tipo de investigación al que pertenece el antecedente es la investigación básica y tipo correlacional. El propósito de esta investigación, fue determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió

como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un  $r = .949$  siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = .461$ .

Calla (2008) sustentó la tesis titulada: “Estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao”, en el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao. El tipo de investigación al que pertenece el antecedente es la investigación básica y tipo correlacional. El propósito de esta investigación fue determinar sobre estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao en la que se obtienen conclusiones contrarias. La técnica que utilizó fue la encuesta, y el instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Asimismo, expresa que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico. Después del análisis e interpretación de los resultados se obtienen conclusiones contrarias. Aplicando la metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La

muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao.

Para Butrón (2014) sustentó la tesis titulada: “El estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades, docentes y administrativos en la IEI Privada “El Buen Pastor” y en la IEI Públicas 192 de la ciudad de Puno”, de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. El tipo de investigación al que pertenece el antecedente es la investigación básica y tipo diagnóstico. El propósito de esta investigación, fue la determinación del estilo de liderazgo que predomina en las dos instituciones educativas. La técnica de test ha sido de investigación utilizada fue el examen de personalidad. El instrumento consistió en 33 ítems referidos al estilo de liderazgo que predomina durante los tres estilos de liderazgo. Después del análisis e interpretación de los resultados se arribó a la conclusión que el liderazgo que predomina en el personal que trabaja en las instituciones educativas inicial N° 192 y el Buen Pastor de la ciudad de Puno (autoridades, docentes y administrativos), durante el año escolar 2014, es el estilo democrático.

Gutiérrez (2010) sustentó la tesis titulada: “Influencia del estilo de liderazgo del director en la gestión educativa de la Institución Educativa Secundaria “Telésforo Catacora” de la ciudad de Juli, de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. El tipo de investigación al que pertenece el antecedente es la investigación básica y tipo causa y efecto. El propósito de esta investigación fue determinar el tipo de influencia del estilo de liderazgo del director en la gestión educativa de la IES “Telesforo Catacora” de la ciudad de Juli. La técnica que utilizo fue la encuesta, y el instrumento de investigación fue cuestionario. Después del análisis e interpretación de los resultados se arribó a la conclusión de que el tipo de influencia del estilo de liderazgo del director en la gestión

educativa es directa en la Institución Educativa Secundaria “Telesforo Catacora” de la ciudad de Juli.

También Huallpa (2014), sustentó la tesis titulada: “El liderazgo y su influencia en la gestión administrativa en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Chupa – Azángaro 2009”, de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. El tipo de investigación al que pertenece este antecedente, según su propósito es el descriptivo, en tanto que el diseño de investigación que se asume corresponde a las investigaciones de tipo correlacional. El propósito de la investigación fue el nivel del liderazgo y su influencia en la gestión educativa de las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Chupa - Azángaro 2009, es deficiente lo que influye negativamente en la gestión directiva y, por ende, en el funcionamiento de las Instituciones Educativas. La técnica que se utilizó fue la observación, la encuesta y el instrumento de investigación fue la ficha de observación, protocolo de cuestionario y la guía de entrevista. La conclusión a la que arriba el autor de este estudio es establecer que las acciones en materia educativa no han logrado las metas propuestas en cuanto a la gestión administrativa de los directores al final del año académico 2009, en donde las oportunidades de trabajo son bastantes bajas.

Finalmente Quiza (2009) sustentó la tesis titulada: “Liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional en las Instituciones Educativas Secundarias públicas de la ciudad de Puno”, de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. El tipo de investigación al que pertenece este antecedente, según su propósito es la investigación básica, en tanto que el diseño de investigación que se asume corresponde a las investigaciones de tipo descriptivo – correlacional. El propósito de la investigación fue determinar el grado de relación entre el liderazgo, las relaciones interpersonales y clima

organizacional percibido por los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias públicas de la ciudad de Puno. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. La conclusión a la que arriba el autor de este estudio, es que existe una relación positiva alta entre el liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional, percibido por los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias públicas de la ciudad de Puno.

## **2.2 Sustento teórico**

### **2.3 Líder**

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

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

Para Dalt (citado en Herrera, 2005), sostiene que el líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciados por el líder, la influencia es la relación entre las personas.

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

Afirma Calero (1996) “su privilegio es servir va adelante del grupo, activa inspira confianza , corrige, comprende, ayuda, orienta, trabaja con y como los demás, prepara y

dinamiza a sus colaboradores, consigue compromiso real a través de la motivación” (p.236)

En conclusión, en el presente estudio, según los autores consultados, se asume que el líder es aquella persona que ejerce el liderazgo llegando a manejar el capital humano dentro de una institución, siempre en cuando es la persona que lleva a las personas hasta donde puede y trabaja para pocos y no para todos.

## **2.4 Liderazgo**

La acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. A este autor se suma Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos” (p.18). Bolívar (1997) amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (p. 26). García (2006, p. 103) se identifica con la definición propuesta por Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004, p. 250) lo definen como “proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”. Silíceo et al (2001) sintetizan el significado del término liderazgo como “la influencia para el logro de un fin valioso” (p. 32).

Según Chiavenato (2006) define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; en definitiva el líder es aquel que ejerce influencia en las demás personas.

Por otro lado según Cueva (2006) el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige, por lo tanto la palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio. Es decir es el líder quien va a dirigir o conducir a los integrantes de un grupo. En el concepto de liderazgo está involucrado el significado de diferentes palabras como autoridad, poder y prestigio (p.206).

Por su parte Martínez (2011), considera que el liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

A este estudio se suma Charaja (2011) en el libro titulado: “Administrativa educativa”. Este autor sostiene que el liderazgo es un proceso de interacción social y, por tanto, de influencia de una persona (líder) sobre un conjunto de personas (seguidores) para lograr determinados objetivos y metas. Sin objetivos ni metas no hay razón de ser del proceso de liderazgo. Como proceso tiene su objeto de acción en el grupo humano que trabaja en una entidad educativa. Es el mejor aliado de las autoridades de conducir la “nave educativa” hacia el logro de sus objetivos.

Para Jones y George (2006), citado por Reyes (2012) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

Como lo amplia Goberna (2001), “las condiciones para que se dé el liderazgo efectivo necesitan de la alianza de dos características importantes: el poder y la autoridad”

(p.78). Chiavenato (2002), citado por Reyes (2012) expresa que: El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. (p. 571)

Según Robbins y Coulter (2010), citado por Reyes (2012) aseveran que líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia (p.370), y como afirman Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder “ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13). Los líderes deben estar dispuestos a digerir en todo los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc.

“Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (Castro, 2006), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto (p.89).

En conclusión, en el presente estudio, según los autores consultados, se asume que el liderazgo es un proceso de influir a las personas con el fin de lograr los objetivos comunes dentro de una institución que puede cambiar una sociedad completa, que rompe fronteras y no trabaja para pocos sino para todos.

## **2.5 Estilo de liderazgo**

Madrigal (2005): “El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias” (p. 76). Este mismo autor agrega que está determinado por las habilidades que predominan al ejercer el mando. En la práctica profesional, que mi persona realizó, llegando al síntesis de que el líder reafirma estas habilidades de acuerdo con su posición y con los resultados que va obteniendo.

Así mismo Butrón (2014), el estilo de liderazgo, se habla del modo, del tipo o de la manera peculiar que una actividad se ejerce o se manifiesta. Cuando se habla de liderazgo se hace referencia al proceso de influencia sobre un conjunto de personas a quienes se les conoce como seguidores; en tanto que el líder es la persona que ejerce liderazgo.

Por consiguiente, cuando se habla de estilos de liderazgo, se refiere al modo peculiar de influir en ciertas personas con quienes se guarda alguna relación que puede ser de índole político, deportiva, social, o como en el caso del presente estudio, de relaciones laborales dentro de una IE (p.21). Sobre este tema se suma, Rojas y Gaspar (2006) señala que los estilos de liderazgo son modos particulares de ejercer influencia sobre los seguidores. Si se trata de un centro laboral, se refiere al modo particular que tiene la autoridad de dirigir al personal de trabajadores. El instrumento principal del líder para influir en las demás en la persuasión.

## **2.6 Estilos de liderazgo**

### **Según autores**

#### **2.6.1 Según Kurt Lewin**

Citado por Butrón (2014), sostiene que el experimento fue realizado por un grupo de norteamericanos en 1939, y dirigido por Kurt Lewin, profesor de la universidad de Berlín y de la universidad de Iowa, en aquellos años. Que manifiesta que todo experimento hace causa de que Adolfo Hitler asciende al poder como líder y la conducta sumisa de los nazis. En efecto consistió en lo siguiente: se conformaron tres grupos de niños con edades entre 8 a 10 años. A cada grupo se le asignó un monitor a quien previamente se le adoctrine en un estilo de liderazgo para que se desempeñe como líder del grupo asignado.

**Grupo 1:** Con liderazgo autoritario: El monitor ordenaba en todo momento lo que se debía hacer en forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los niños tuvieran algún tipo de iniciativa.

**Grupo 2:** Con liderazgo democrático: El monitor sometía a debate todas las tareas que se iban a desempeñar en clase, y tenía en cuenta todas las opiniones de los alumnos, dejando siempre un margen para que los alumnos tuvieran iniciativa propia.

**Grupo 3:** Con liderazgo liberal: Los niños tenían completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas.

¿Cuáles fueron los resultados de este experimento?

**En el grupo 1:** Los niños mostraron conductas agresivas y exageradamente competitivas, llegando al extremo de descalificar el trabajo de sus compañeros para realzar el propio. Aunque superaron con creces los objetivos de trabajo que se pusieron. Por otro lado, solo trabajaban cuando el monitor estaba presente, y cuando este abandonaba el aula se comportaba de forma violenta con sus compañeros.

**En el grupo 2:** Se alcanzaron los mismos objetivos que en el grupo 1, pero las diferencias fueron notables de la actitud de los niños. Estos desarrollaron valores de compañerismo y cooperación, e incluso cuando el profesor abandonaba el aula seguían trabajando disciplinadamente.

**En el grupo 3:** Los niños no alcanzaron ninguno de los objetivos de trabajo que se pusieron y, a pesar de que el monitor estaba en el aula, mostraban una actitud pasiva, desarrollando una conducta complementemente anárquica e imposible de controlar.

La conclusión de este experimento dirigido por Lewin (1939), fue el siguiente: entre los tres tipos de liderazgo el democrático fue el más idóneo, tanto para el que desarrolla aspectos muy positivos de la conducta humana, haciendo a los individuos más productivos y manejables; mientras que bajo el liderazgo autoritario, los sujetos se convierten una amenaza tanto para sus compañeros como para ellos mismos. El estilo liberal quedó completamente descartado como forma válida de liderazgo puesto que los

sujetos fueron incapaces de establecer sus propias guías de trabajo, demostrando que son necesarias unas pautas normativas para el comportamiento grupal, pautas que fueron creadas por si mismos bajos estilo democrático.

Según los autores Zenger & Folkman (2013), Ríos (1995) y por Charaja (2011), quienes señalan que los estilos propuestos por Lewin deben adecuarse al tipo de personas con quienes se actúa. Los experimentos de Lewin se dieron con niños que son de las mismas características es decir, con niños sin observaciones conductuales. En una institución educativa el personal que trabaja no es homogéneo. Existen trabajadores con tendencias a la irresponsabilidad y al sabotaje, otros que son muy responsables y dedicados y hay quienes buscan la cooperación y el trabajo en equipo. No se puede ejercer un solo estilo de liderazgo para todos estos diferentes tipos de trabajadores. Se tiene que combinar de acuerdo al tipo de personas. Por consiguiente, en toda organización humana, sus miembros deben saber asumir distintos estilos según las personas con quienes deben interactuar, de acuerdo a los objetivos que se pretende alcanzar y de acuerdo a las circunstancias o contextos en los que se interactúa. Desde esta perspectiva, el mejor estilo es combinado entre autoritario, democrático y liberal.

### 2.6.2 Para Cuevas (2011)

Se ha usado muchos términos para definir los estilos de los liderazgos, pero llegamos a la siguiente conclusión:

- a) **Líder autoritario:** Un líder autoritario asume todas las responsabilidades de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la gula se centraliza en el líder. Puede considerar importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza

y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autoritario observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que pueden presentarse con respecto a sus directrices.

- b) **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un buen líder participativo eficaz; escuche y analice seriamente las ideas de sus subalternos y acepte sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Implica también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autonomía y el control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- c) **Líder de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: “aquí hay un trabajador que hacer. No me importa como lo hagan con tal que se haga bien”.

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

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

### 2.6.3 Para Chiavenato (2014)

Sostiene que existen tres tipos de estilo de liderazgo, como son los siguientes:

- a) **Estilo autoritario:** El líder centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos mostro fuerte tensión, frustración y agresividad; por el tanto, falta de espontaneidad, de iniciativa y de formación de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. Solo desarrollaban el trabajo frente a la presencia física del líder. Cuando estaba ausente, los grupos suspendían las actividades y expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a explosiones de indisciplina y agresividad.
- b) **Estilo democrático:** El líder conduce y orienta al grupo, y también incentiva la participación democrática de las personas. Los niños formaron grupos de amigos y establecieron relaciones cordiales entre ellos. El líder y los subordinados desarrollan una comunicación espontanea, franca y cordial. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Se observó un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.
- c) **Estilo liberal:** El líder delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno. Aunque la actividad de los grupos era intensa, su producción fue mediocre. Las tareas se desarrollan

al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones por motivos personales, no relacionados con el trabajo. Se observó un fuerte individualismo agresivo así como poco respeto al líder.

Los grupos sometidos al liderazgo autocrático produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres y escasa calidad; bajo el liderazgo democrático, la cantidad de trabajo producido fue equivalente a la de los grupos sujetos al liderazgo autoritario, pero de una calidad asombrosamente superior.

En la práctica, el líder utiliza los tres estilos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea que se debe ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, democrático y liberal. El desafío del liderazgo es saber cuánto aplicar cual estilo, con quien y que circunstancias.

En conclusión en el presente estudio se asume que los tres estilos de liderazgo propuesto por Lewin, se deben combinar de acuerdo a las personas, los objetivos y las circunstancias. Cada uno de estos estilos debe ser abordado contextualmente de la siguiente manera:

- a) **Estilo autoritario:** Es el líder que determina las reglas de trabajo, también determina las tareas de cuando realizar o no. Por tanto él es elogio y critica a los subordinados. En muchos caso los subordinados quedan descontentos, impotentes ya que se sienten explotados con el trabajo, así explota la agresividad hacia el líder.
- b) **Estilo democrático:** Es la autoridad que todas las normas se discuten y se determina en el grupo, el director da orientaciones y apoyo. Son los subordinados quienes sugieren a sus compañeros de trabajo. Por la cual el líder

y el subordinado desarrollan una comunicación espontaneo, franca y cordial y llegan así ha resultados de calidad.

- c) **Estilo liberal:** Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación de la autoridad. También determinan la selección del personal, solo el líder da el visto bueno. El trabajo fue intenso pero el resultado fue mediocre a causa de mucha libertad de parte de líder.

## 2.7 Percepción de docentes

Según la psicología clásica de Neisser, la percepción es un proceso activo constructivo en el que perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio, que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto por el esquema. Se apoya en la existencia del aprendizaje.

Para la psicología moderna, sostiene que la percepción es como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos.

La percepción hace referencia, según la Real Academia de la Lengua (2008), a la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos; Gestalt, citado por Oviedo (2004), planteó que es función de la percepción realizar abstracciones a través de las cualidades que definen lo esencial de la realidad externa.

De acuerdo con Bruner (1948) la percepción formal o externa se refiere al contexto que se encuentra fuera del sujeto. Entonces podemos considerar como percepción externa a los medios de enseñanza tales como el profesor y el equipamiento del salón de clases.

Asimismo la percepción funcional o interna tiene que ver con las necesidades, emociones, deseos, actitudes, valores y experiencias de los alumnos.

Por lo tanto, de los autores consultados llegamos a la conclusión que la percepción docente, es la primera impresión que se genera con ayuda de la experiencia y necesidades. Ya que son subjetivos, selectivos y temporal. Depende de cómo sean percibidos por parte de docentes, el estilo de liderazgo del director en una institución educativa.

## 2.8 Glosario de términos básicos

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

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

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

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

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

**f) Institución Educativa Secundaria:** Son centros educativos de titularidad pública y privada en donde se imparten la enseñanza de la EBR de manera obligatoria. (Según Wikipedia, 2015)

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

**h) Percepción de docentes:** Es la primera impresión que se genera con ayuda de la experiencia y necesidades. Ya que son subjetivos, selectivos y temporal. Depende de cómo sean percibidos por parte de docentes, el estilo de liderazgo del director en una institución educativa. (Según Gutiérrez, 2017)

## **2.9 Hipótesis y variables**

### **2.9.1 Hipótesis general**

El estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni es el democrático, según la percepción de los docentes.

### **2.9.2 Objetivo general**

Determinar el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni, según la percepción de los docentes.

#### **2.9.2.1 Objetivo específico**

Caracterizar los estilos de liderazgo de las autoridades en las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni, según la percepción de los docentes.

Sistematizar la percepción de los docentes respecto del estilo de liderazgo de las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni.

**2.10 Operalización de variable (Variable, dimensiones, indicadores, valoración y escala o categorías)**

**Cuadro 1 Cuadro de Variable**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
<p><b>1. Estilo de liderazgo a partir de la percepción del docente</b></p>	<p>1.1 Estilo autoritario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplina en la Institución educativa.</li> <li>- Actitud de mando.</li> <li>- Implementación de castigos ante comportamientos indebidos.</li> <li>- Establecimiento de objetivos institucionales para el año académico.</li> <li>- Lealtad de los docentes a la autoridad.</li> </ul>	<p>A: De acuerdo D: En desacuerdo</p>
	<p>1.2 estilo democrático</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de todos los miembros de la institución.</li> <li>- Decisiones consensuadas para las actividades cooperativas.</li> <li>- Aplica la norma institucional ante infracciones</li> <li>- Toma decisiones a partir de lo que el grupo opina.</li> <li>- Dialogo permanente con los subordinados.</li> </ul>	
	<p>1.3 estilo liberal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefiere la comunicación escrita.</li> <li>- Sugerencias de alternativas de solución.</li> <li>- Confianza con los trabajadores de la institución.</li> <li>- Libertad total de hacer las cosas.</li> <li>- Trabajo en base a resultados.</li> </ul>	

## CAPÍTULO III

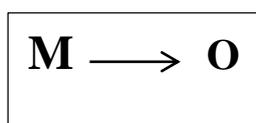
### MATERIALES Y MÉTODO

#### 3.1 Diseño metodológico de la investigación

##### 3.1.1 Tipo y diseño de investigación

a) **Tipo:** El tipo de investigación al que pertenece este estudio es el básico, según el criterio o propósito de la investigación. Según Hernández et al (2006), las investigaciones se caracterizan por los resultados con conocimientos que describen, explican o predicen la realidad investigada. En la investigación que se realizó la variable: “estilo de liderazgo”, solo será descrita de manera sistemática tal como se presenta en la realidad.

b) **Diseño:** El diseño de investigación que se considera corresponde a las investigaciones de tipo diagnóstico, cuyo esquema es el siguiente:



Leyenda:

M: muestra de estudio.

O: observaciones.

Este diseño consiste en la determinación de una muestra de estudio (M), la que será investigada a través de la observación directa (O), con el fin de lograr el objetivo de investigación.

### 3.2 Población y muestra de investigación

La población de estudio fue constituido por las autoridades y docentes de las IES: “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” - APLICACIÓN UNA, “SAN JOSÉ” Y “TÉCNICO ARTESANAL” UROS CHULLUNI de la ciudad de Puno. Esta población se muestra en la siguiente:

**Tabla 1 Población de autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui – Aplicación Una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni”**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA	AUTORIDADES		TOTAL
		DIRECTOR	SUBDIRECTOR	
01	JOSÉ CARLOS MARIATEGUI APLICACIÓN UNA	01	01	02
02	SAN JOSÉ	01		01
03	TÉCNICO ARTESANAL DE UROS CHULLUNI	01		01
TOTAL				04

Fuente: UGEL Puno.

Elaboración: autor del proyecto.

Sin embargo, la fuente de datos serán los docentes en las instituciones educativas mencionadas, cuya población se muestra en la siguiente:

**Tabla 2 Población de docentes de las IES: “José Carlos Mariátegui – Aplicación Una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni”**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA	DOCENTES	TOTAL
01	JOSÉ CARLOS MARIATEGUI APLICACIÓN UNA	13	13
02	SAN JOSÉ	9	9
03	TÉCNICO ARTESANAL DE UROS CHULLUNI	8	8
TOTAL			30

Fuente: UGEL Puno.

Elaboración: autor del proyecto.

### **3.3 Ubicación y descripción de la población**

Las IES públicas “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni, está ubicada en la ciudad Puno, provincia de Puno, capital de la región. Estas IES son los colegios emblemáticos, donde se realizaron más prácticas de parte de los estudiantes de la facultad, en esta investigación fue tomada tres IES públicas de parte del investigador.

La ciudad de Puno está ubicada en la zona sureste del Perú. Colinda por el lado sur con el centro poblado de Ichu y suroeste con la comunidad Mi Perú; y por el lado norte con el distrito de Paucarcolla, noreste con el centro poblado de Uros Chulluni y por el lado noroeste con la urbanización ciudad de la humanidad Totorani; por el lado este con el Lago Titicaca y; por el oeste con el distrito de Mañazo. Esta ciudad es considerada como capital folclórica del Perú. Puno, constituye un importante centro de servicios, comercial, turístico, industrial, cultural, también es unas ciudades más altas del Perú y quinta del mundo. Actualmente tiene una extensión de 1.566,64 hectáreas, la cual representa el 0,24 % del territorio de la provincia de Puno.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnica**

La técnica de investigación que se utilizó para determinar el estilo de liderazgo que predomina en la población de estudio, fue el test de Psicológico. El examen de personalidad es una técnica de uso frecuente para determinar las actitudes y los estilos que caracterizan a las personas en situaciones concretas. Este es el caso de los docentes de las tres instituciones educativas. Este personal tiene una forma de comportarse o determinar predisposición para actuar durante sus labores educativas.

En el caso del presente estudio, Maxwell (2007) considera que un test de liderazgo consiste en un conjunto de ítems con alternativas dicotómicas o con varias alternativas que comprende de dos extremos opuestos. Los individuos a ser investigados resuelven el test optando por unas de las alternativas. Al final, el investigador realiza las sumatorias correspondientes considerando los tres estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin.

### 3.4.2 Instrumento

Según Kurt Lewin (1939), quien utilizó en su trabajo de investigación, consiste recoger información mediante una encuesta, con el instrumento donde se encuentra es de Kurt Lewin sobre los estilos de liderazgo de las autoridades mediante la base de datos de los docentes de las tres instituciones que se tomaron para esta investigación. En cual consta de tres partes primordiales, las 11 primeras preguntas son el estilo autoritario, continuando 11 segundas preguntas pertenece al estilo democrático y finalmente 11 últimas preguntas pertenecen al estilo liberal. Según la matriz de interpretación que el mismo autor creo.

En este caso los aplicados con el test de liderazgo fueron las autoridades y docentes de las tres instituciones educativas.

### 3.5 Plan de recolección de datos

El plan de recolección de datos, considera las siguientes actividades:

**Primero:** Se solicitó a través de un documento escrito a las direcciones de las IES de las tres IES; el permiso correspondiente para realizar las investigaciones.

**Segundo:** Se coordinó con las autoridades de las instituciones educativas secundarias para lograr con la investigación.

**Tercero:** Se aplicó los instrumentos de investigación de acuerdo a un cronograma previsto.

**Cuarto:** Se agradeció a la dirección de las instituciones educativas secundarias por la labor brindada durante la investigación.

**Quinto:** Se tomó algunas fotografías y se adjuntó en la tesis.

**Sexto:** Presentación final de la tesis.

### 3.6 Plan de tratamientos de datos

Los datos que se recogen a través de los instrumentos de investigación fueron tratados considerando las siguientes actividades estadísticas:

**Primero:** Tabulación de datos

Después de calificarse los instrumentos de calificación y determinar sus puntajes correspondientes fueron tabulados de acuerdo a la escala de valoración de cada variable.

De esta manera los datos fueron clasificados y ordenados.

**Segundo:** Elaboración de los cuadros estadísticos

Considerando la escala de valoración asumida se elaboró los cuadros de distribución porcentual, estos cuadros fueron analizados e interpretados según los objetivos y el marco teórico considerando en las investigaciones.

**Tercero:** Elaboración de grafico estadísticos

Para ilustrar los cuadros de distribución porcentual, se elaboró los gráficos de columnas.

Estos gráficos fueron elaborados solo para la variable y para la relación de las mismas.

### 3.7 Diseño estadístico para probar la hipótesis (si corresponde)

Diagnóstico:

Para comprobar la verdad de la hipótesis planteada se utilizó la media aritmética, cuya fórmula es la siguiente:

$$\bar{x} = \frac{\sum fi}{n}$$

Dónde:

$\bar{x}$ : Media aritmética.

$\sum$ : sumatoria.

$f_i$ : frecuencia absoluta.

$n$ : muestra de estudio.

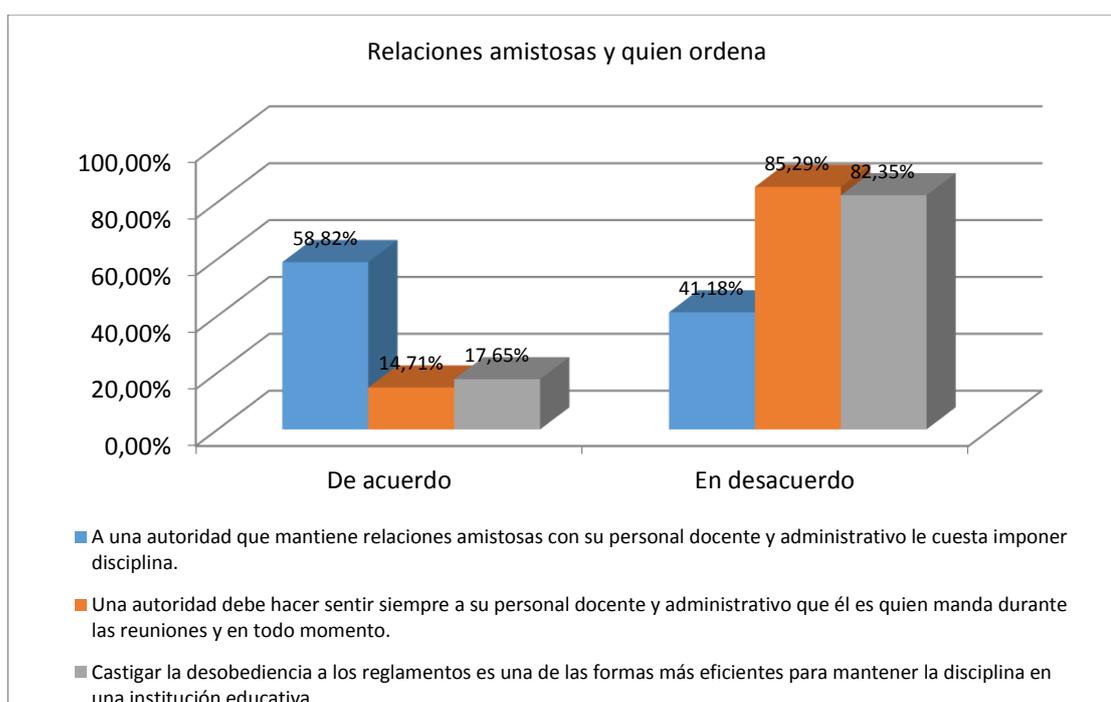
## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Cuadro 2 Relaciones amistosas y quien ordena**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	fi	%
1.- A una autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal docente y administrativo le cuesta imponer disciplina.	20	58.82%	14	41.18%
4.- Una autoridad debe hacer sentir siempre a su personal docente y administrativo que él es quien manda durante las reuniones y en todo momento.	5	14.71%	29	85.29%
7.- Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina en una institución educativa.	6	17.65%	28	82.35%

**Gráfico 1 Relaciones amistosas y quien ordena**

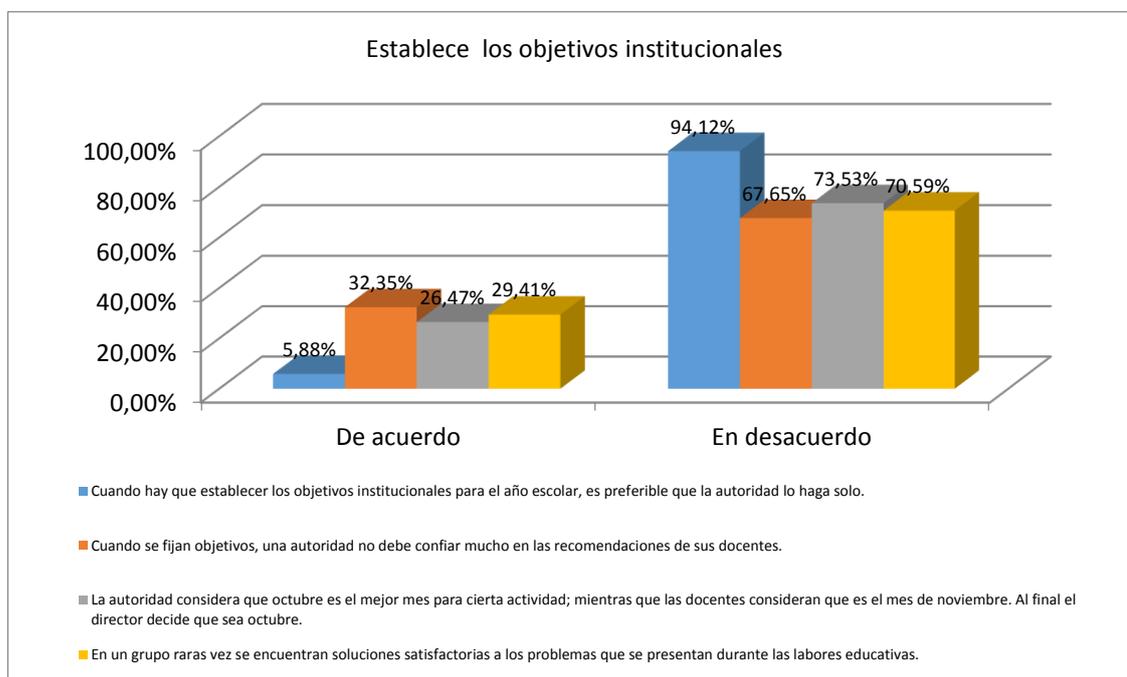


El cuadro 2, se muestra resultados del estilo de liderazgo autoritario, observando que, en el ítem; a una autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal docente y administrativo le cuesta imponer disciplina, el 58,82% de los encuestados están de acuerdo, una autoridad debe hacer sentir siempre a su personal docente y administrativo que él es quien manda durante las reuniones y en todo momento, el 85,29% de los encuestados no están de acuerdo, castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina en una institución educativa, el 82,35% de los encuestados no están de acuerdo, evidenciando que están en desacuerdo con el estilo de autoritario.

**Cuadro 3 Establece los objetivos institucionales**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	fi	%
10.- Cuando hay que establecer los objetivos institucionales para el año escolar, es preferible que la autoridad lo haga solo.	2	5.88%	32	94.12%
13.- Cuando se fijan objetivos, una autoridad no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus docentes.	11	32.35%	23	67.65%
16.- La autoridad considera que octubre es el mejor mes para cierta actividad; mientras que las docentes consideran que es el mes de noviembre. Al final el director decide que sea octubre.	9	26.47%	25	73.53%
19.- En un grupo raras vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas que se presentan durante las labores educativas.	10	29.41%	24	70.59%

**Gráfico 2 Establece los objetivos institucionales**

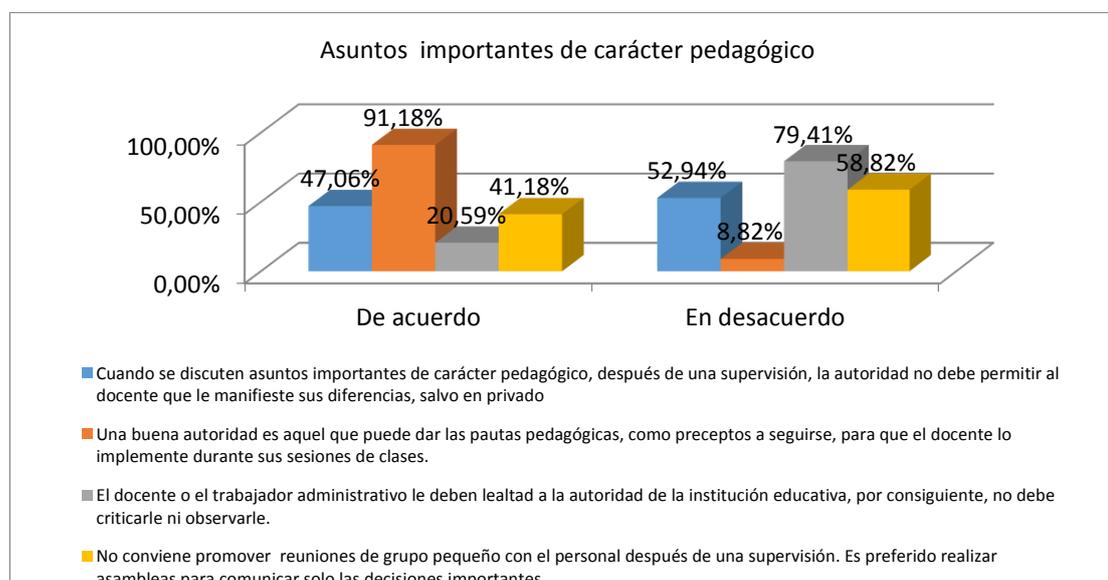


El cuadro 3, se muestra resultados del estilo de liderazgo autoritario, cuando hay que establecer los objetivos institucionales para el año escolar, es preferible que la autoridad lo haga solo, el 94,12% de los encuestados no están de acuerdo, cuando se fijan objetivos, una autoridad no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus docentes, el 67,65% de los encuestados no están de acuerdo, la autoridad considera que octubre es el mejor mes para cierta actividad; mientras que las docentes consideran que es el mes de noviembre. Al final el director decide que sea octubre, el 73,53% de los encuestados no están de acuerdo, en un grupo raras vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas que se presentan durante las labores educativas, el 70,59% de los encuestados no están de no acuerdo, observando que con este estilo el líder, autoritario toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia en las acciones, de quien dirige, motiva y controla al subalterno.

**Cuadro 4 Asuntos importantes de carácter pedagógico**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	fi	%
22.- Cuando se discuten asuntos importantes de carácter pedagógico, después de una supervisión, la autoridad no debe permitir al docente que le manifieste sus diferencias, salvo en privado	16	47.06%	18	52.94%
25.- Una buena autoridad es aquel que puede dar las pautas pedagógicas, como preceptos a seguirse, para que el docente lo implemente durante sus sesiones de clases.	31	91.18%	3	8.82%
28.- El docente o el trabajador administrativo le deben lealtad a la autoridad de la institución educativa, por consiguiente, no debe criticarle ni observarle.	7	20.59%	27	79.41%
31.- No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal después de una supervisión. Es preferido realizar asambleas para comunicar solo las decisiones importantes.	14	41.18%	20	58.82%

**Gráfico 3 Asuntos importantes de carácter pedagógico**

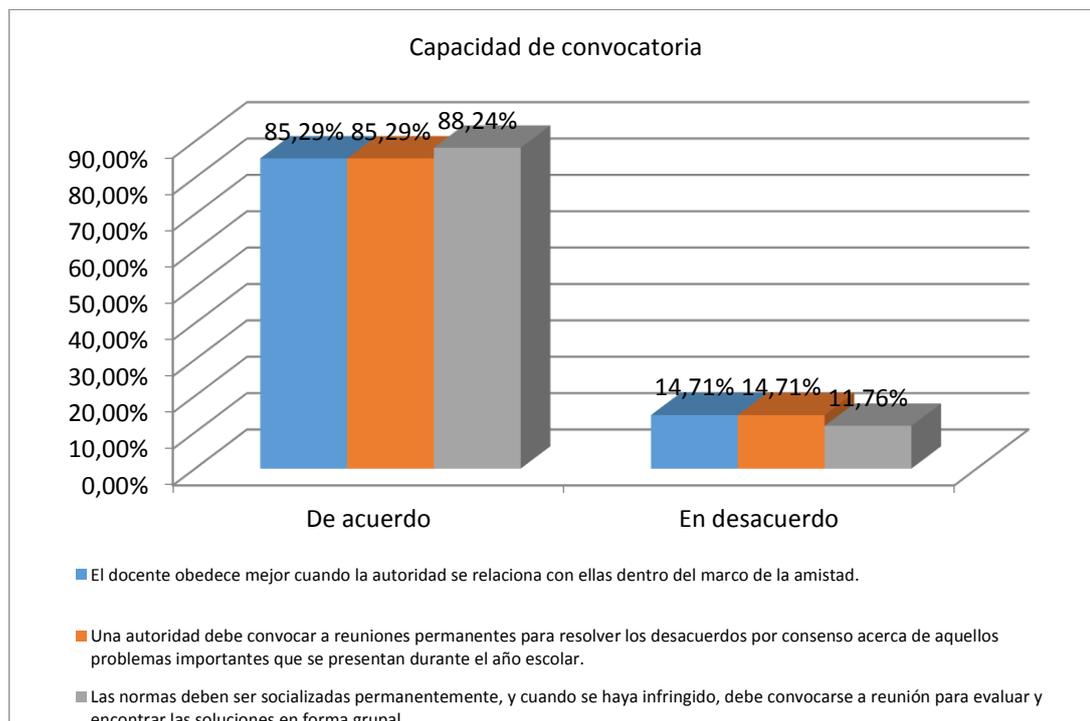


El cuadro 4, se muestra resultados del estilo de liderazgo autoritario, cuando se discuten asuntos importantes de carácter pedagógico, después de una supervisión, la autoridad no debe permitir al docente que le manifieste sus diferencias, salvo en privado, el 52,94% de los encuestados están en desacuerdo, una buena autoridad es aquel que puede dar las pautas pedagógicas, como preceptos a seguirse, para que el docente lo implemente durante sus sesiones de clases, el 91,18% de los encuestados están de acuerdo, el docente o el trabajador administrativo le deben lealtad a la autoridad de la institución educativa, por consiguiente, no debe criticarle ni observarle, el 79,41% de los encuestados no están de acuerdo, no conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal después de una supervisión, es preferido realizar asambleas para comunicar solo las decisiones importantes, el 58,82% de los encuestados no están de acuerdo, evidenciando que las decisiones se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es componente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones”.

**Cuadro 5 Capacidad de convocatoria**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	Fi	%
2.- El docente obedece mejor cuando la autoridad se relaciona con ellas dentro del marco de la amistad.	29	85.29%	5	14.71%
5.- Una autoridad debe convocar a reuniones permanentes para resolver los desacuerdos por consenso acerca de aquellos problemas importantes que se presentan durante el año escolar.	29	85.29%	5	14.71%
8.- Las normas deben ser socializadas permanentemente, y cuando se haya infringido, debe convocarse a reunión para evaluar y encontrar las soluciones en forma grupal.	30	88.24%	4	11.76%

**Gráfico 4 Capacidad de convocatoria**

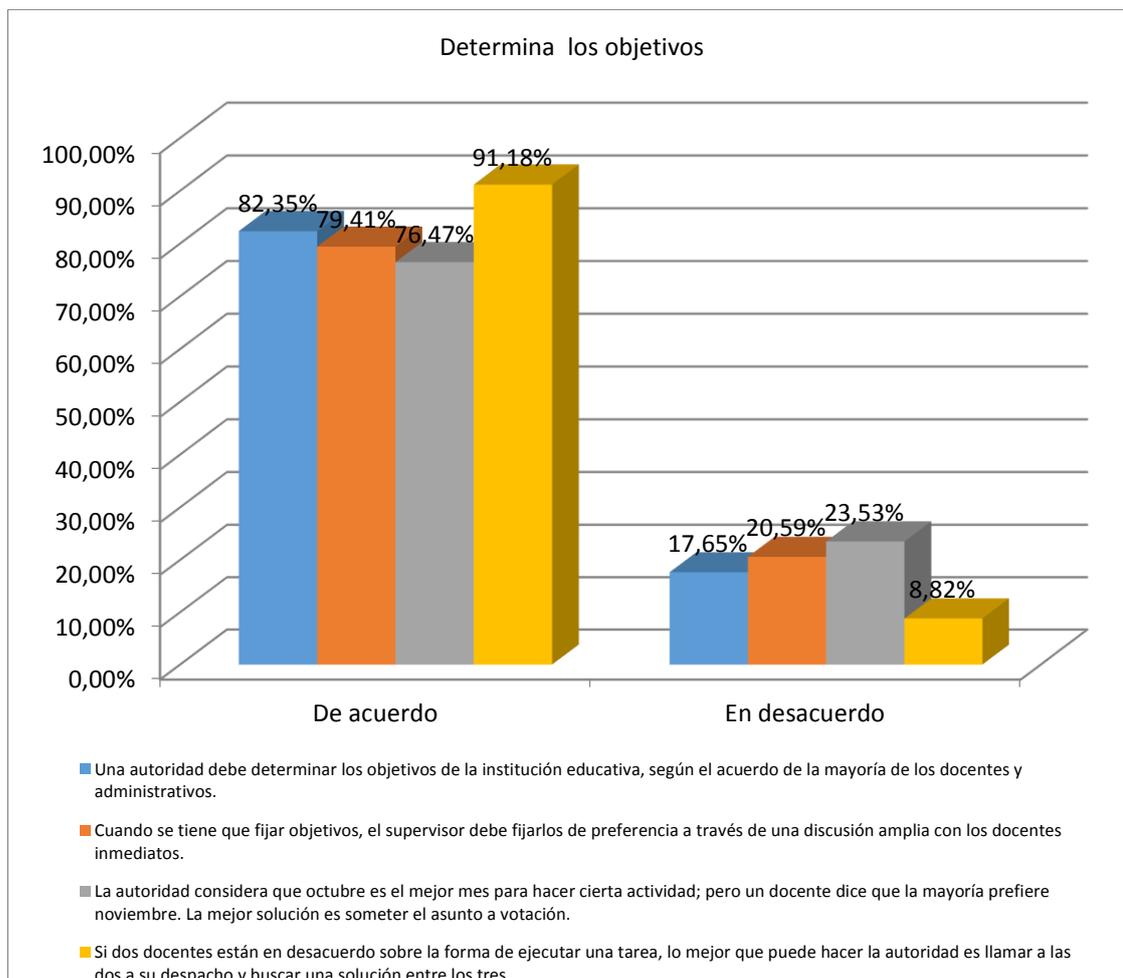


El cuadro 5, se muestra resultados del estilo de liderazgo democrático, el docente obedece mejor cuando la autoridad se relaciona con ellas dentro del marco de la amistad, el 85,29% de los encuestados están de acuerdo, una autoridad debe convocar a reuniones permanentes para resolver los desacuerdos por consenso acerca de aquellos problemas importantes que se presentan durante el año escolar, el 85,29% de los encuestados están de acuerdo, las normas deben ser socializadas permanentemente, y cuando se haya infringido, debe convocarse a reunión para evaluar y encontrar las soluciones en forma grupal, el 88,24% de los encuestados están de acuerdo, observando que los encuestados indicando que el director tiene el estilo democrático,

**Cuadro 6 Determina los objetivos**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	fi	%
11.- Una autoridad debe determinar los objetivos de la institución educativa, según el acuerdo de la mayoría de los docentes y administrativos.	28	82.35%	6	17.65%
14.- Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los docentes inmediatos.	27	79.41%	7	20.59%
17.- La autoridad considera que octubre es el mejor mes para hacer cierta actividad; pero un docente dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	26	76.47%	8	23.53%
20.- Si dos docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer la autoridad es llamar a las dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	31	91.18%	3	8.82%

Gráfico 5 Determina los objetivos



El cuadro 6, se muestra resultados del estilo de liderazgo democrático, Una autoridad debe determinar los objetivos de la institución educativa, según el acuerdo de la mayoría de los docentes y administrativos, el 82,35% de los encuestados están de acuerdo, cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los docentes inmediatos, el 79,41% de los encuestados están de acuerdo, la autoridad considera que octubre es el mejor mes para hacer cierta actividad; pero un docente dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación, el 76,47% de los encuestados están de acuerdo, si dos docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer la autoridad es llamar a las dos a su despacho y buscar una solución entre los tres, el 91,18% de los encuestados están de acuerdo, demostrando que este estilo el líder “utiliza la consulta

para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones.

**Cuadro 7 Dialogo y supervisión de tareas**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	Fi	%	fi	%
23.- Una autoridad deben supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos amistosos y contar con la posibilidad de un buen asesoramiento técnico pedagógico.	27	79.41%	7	20.59%
26.- Lo mejor que puede hacer una autoridad es dialogar con el docente o el administrativo respecto de la mejor forma de realizar el trabajo que se les asignó, en el caso que sea necesario mejorar el trabajo.	33	97.06%	1	2.94%
29.- Cuando un docente o administrativo crítica a la autoridad, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	17	50.00%	17	50.00%
32.- Para ventilar los problemas de trabajo, detectados durante las supervisiones, son preferibles los grupos pequeños de dialogo sincero, que las asambleas institucionales.	27	79.41%	7	20.59%

**Gráfico 6 Dialogo y supervisión de tareas**

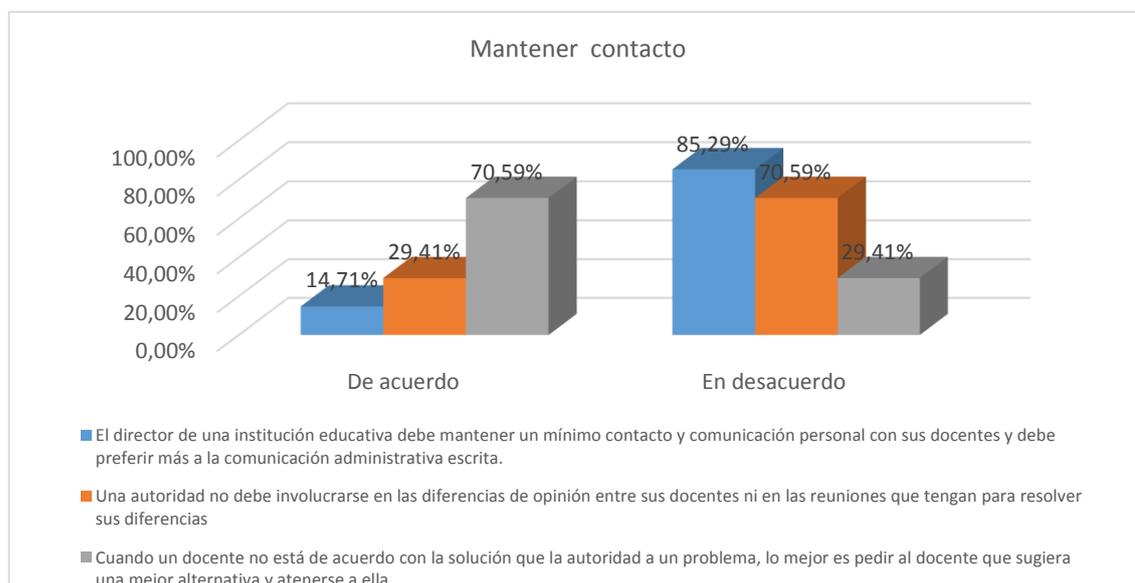


El cuadro 7, se muestra resultados del estilo de liderazgo democrático, una autoridad deben supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos amistosos y contar con la posibilidad de un buen asesoramiento técnico pedagógico, el 79,41% de los encuestados están de acuerdo, lo mejor que puede hacer una autoridad es dialogar con el docente o el administrativo respecto de la mejor forma de realizar el trabajo que se les asignó, en el caso que sea necesario mejorar el trabajo, el 97,06% de los encuestados están de acuerdo, cuando un docente o administrativo crítica a la autoridad, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva, el 50% de los encuestados están de acuerdo, para ventilar los problemas de trabajo, detectados durante las supervisiones, son preferibles los grupos pequeños de dialogo sincero, que las asambleas institucionales, el 79,41% de los encuestados están de acuerdo, demostrando que; si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico”.

**Cuadro 8 Mantener contacto**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	fi	%
3.- El director de una institución educativa debe mantener un mínimo contacto y comunicación personal con sus docentes y debe preferir más a la comunicación administrativa escrita.	5	14.71%	29	85.29%
6.- Una autoridad no debe involucrarse en las diferencias de opinión entre sus docentes ni en las reuniones que tengan para resolver sus diferencias	10	29.41%	24	70.59%
9.- Cuando un docente no está de acuerdo con la solución que la autoridad a un problema, lo mejor es pedir al docente que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	24	70.59%	10	29.41%

**Gráfico 7 Mantener contacto**



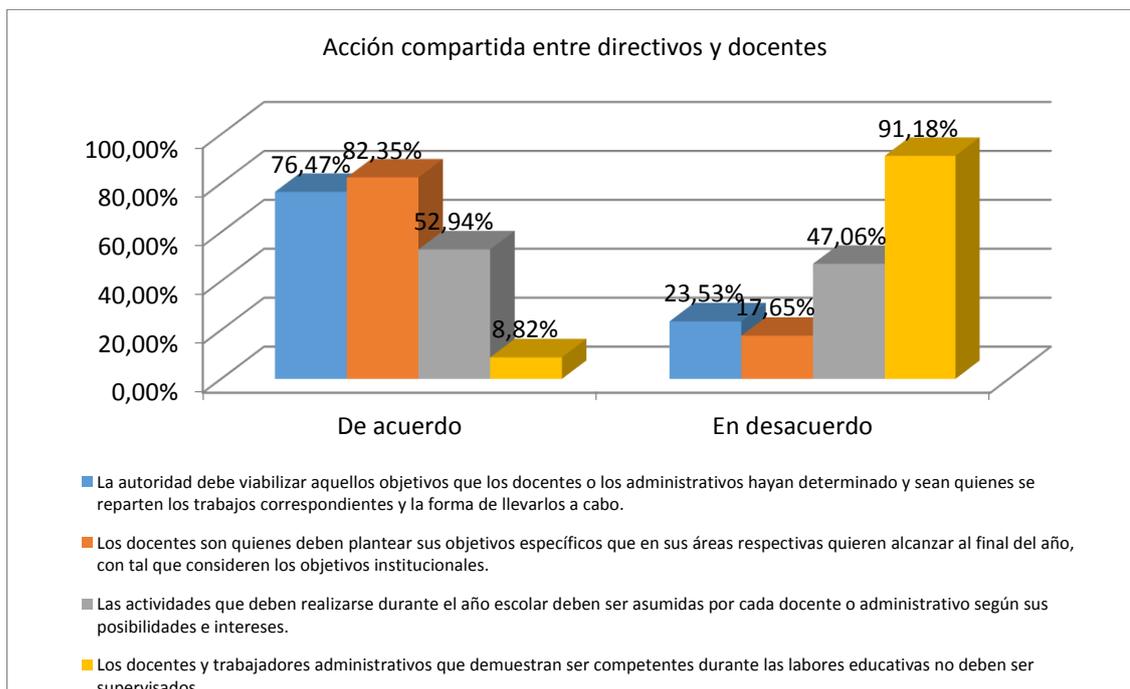
El cuadro 8, se muestra resultados del estilo de liderazgo Laissez Faire, El director de una institución educativa debe mantener un mínimo contacto y comunicación personal con sus docentes y debe preferir más a la comunicación administrativa escrita, el 85,29% de los encuestados no están de acuerdo, una autoridad no debe involucrarse en las

diferencias de opinión entre sus docentes ni en las reuniones que tengan para resolver sus diferencias, el 70,59% de los encuestados no están de acuerdo, cuando un docente no está de acuerdo con la solución que la autoridad a un problema, lo mejor es pedir al docente que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella, el 70,59% de los encuestados están de acuerdo, evidenciando que el estilo del director es liberal.

**Cuadro 9 Acción compartida entre directivos y docentes**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	fi	%
12.- La autoridad debe viabilizar aquellos objetivos que los docentes o los administrativos hayan determinado y sean quienes se reparten los trabajos correspondientes y la forma de llevarlos a cabo.	26	76.47%	8	23.53%
15.- Los docentes son quienes deben plantear sus objetivos específicos que en sus áreas respectivas quieren alcanzar al final del año, con tal que consideren los objetivos institucionales.	28	82.35%	6	17.65%
18.- Las actividades que deben realizarse durante el año escolar deben ser asumidas por cada docente o administrativo según sus posibilidades e intereses.	18	52.94%	16	47.06%
21.- Los docentes y trabajadores administrativos que demuestran ser competentes durante las labores educativas no deben ser supervisados.	3	8.82%	31	91.18%

**Gráfico 8 Acciones compartidas entre directivos y docentes**

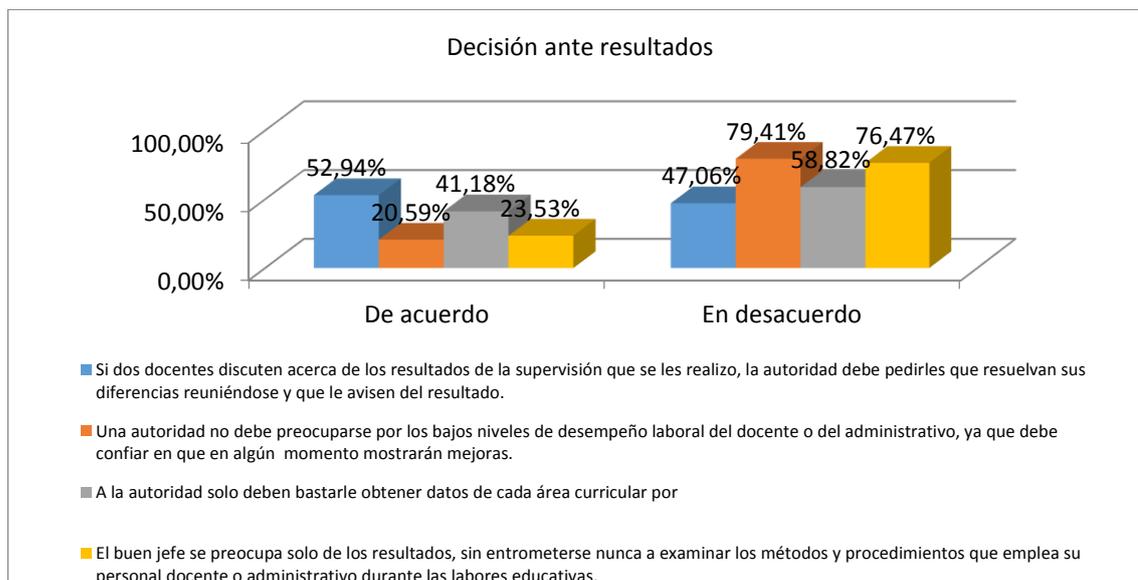


El cuadro 9, se muestra resultados del estilo de liderazgo Laissez Faire, la autoridad debe viabilizar aquellos objetivos que los docentes o los administrativos hayan determinado y sean quienes se reparten los trabajos correspondientes y la forma de llevarlos a cabo, el 76,47% de los encuestados están de acuerdo, los docentes son quienes deben plantear sus objetivos específicos que en sus áreas respectivas quieren alcanzar al final del año, con tal que consideren los objetivos institucionales, el 82,35% de los encuestados están de acuerdo, las actividades que deben realizarse durante el año escolar deben ser asumidas por cada docente o administrativo según sus posibilidades e intereses, el 52,94% de los encuestados están de acuerdo, los docentes y trabajadores administrativos que demuestran ser competentes durante las labores educativas no deben ser supervisados, el 91,18% de los encuestados no están de acuerdo, se demuestra que el líder “delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas.

**Cuadro 10 Decisión ante resultados**

N° Ítems	De acuerdo		En desacuerdo	
	fi	%	fi	%
24.- Si dos docentes discuten acerca de los resultados de la supervisión que se les realizó, la autoridad debe pedirles que resuelvan sus diferencias reuniéndose y que le avisen del resultado.	18	52.94%	16	47.06%
27.- Una autoridad no debe preocuparse por los bajos niveles de desempeño laboral del docente o del administrativo, ya que debe confiar en que en algún momento mostrarán mejoras.	7	20.59%	27	79.41%
30.- A la autoridad solo deben bastarle obtener datos de cada área curricular por escrito para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. No debe dar importancia a las críticas verbales.	14	41.18%	20	58.82%
33.- El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente o administrativo durante las labores educativas.	8	23.53%	26	76.47%

**Gráfico 9 Decisiones ante resultados**



El cuadro 10, se muestra resultados del estilo de liderazgo Laissez Faire, si dos docentes discuten acerca de los resultados de la supervisión que se les realizó, la autoridad debe pedirles que resuelvan sus diferencias reuniéndose y que le avisen del resultado, el 52,94% de los encuestados están de acuerdo, una autoridad no debe preocuparse por los bajos niveles de desempeño laboral del docente o del administrativo, ya que debe confiar en que en algún momento mostrarán mejoras, el 79,41% de los encuestados no están de acuerdo, a la autoridad solo deben bastarle obtener datos de cada área curricular por escrito para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. No debe dar importancia a las críticas verbales, el 58,82% de los encuestados no están de acuerdo y el buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente o administrativo durante las labores educativas, el 76,47% de los encuestados no están de acuerdo, se muestra que; este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio”.

### PRUEBA DE HIPÓTESIS

**Ha:** El estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni es el democrático, según la percepción de los docentes.

**Ho:** El estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni es distinta al democrático, según la percepción de los docentes.

**Cuadro 11 Estadísticos descriptivos**

			Estadístico
Estilo de liderazgo Autoritario	Media		3,68
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,06
		Límite superior	4,29
	Mediana		4,00
	Varianza		3,135
	Desviación estándar.		1,770
	Coeficiente de variación		0.4809
Estilo de liderazgo Democrático	Media		8,94
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	8,31
		Límite superior	9,57
	Mediana		9,00
	Varianza		3,269
	Desviación estándar.		1,808
	Coeficiente de variación		0.2022
Estilo de liderazgo laissez faire	Media		4,74
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	4,11
		Límite superior	5,36
	Mediana		5,00
	Varianza		3,170
	Desviación estándar.		1,781
	Coeficiente de variación		0.3757

El cuadro estadístico muestra que en la media la mejor de ellas es del estilo de liderazgo democrático con 8,94, observando también el coeficiente de variación que es el cociente de la media y la desviación estándar se observa que tiene un valor de 0,2022 o 20,22% de heterogeneidad o equivalente al 79,78% de homogeneidad, que también es mejor a los demás estilos de liderazgo

Cuadro 12 Prueba para una muestra

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Estilo de liderazgo Autoritario	12,108	33	,000	3,676	3,06	4,29
Estilo de liderazgo Democrático	28,835	33	,000	8,941	8,31	9,57
Estilo de liderazgo laissez faire	15,507	33	,000	4,735	4,11	5,36

La prueba de muestras de la “t” de student muestra mejor valor en el estilo de liderazgo democrático con un valor de 28,835, a un nivel de confianza del 95% y con una diferencia de medias de 8,941, la que se encuentre entre los valores inferior y superior de confianza, con un nivel de probabilidad de error de 0,000, la que indica que es una prueba significativa.

#### Prueba de medias iguales

**Ha:** Las medias de los estilos de liderazgo; autoritario, democrático y liberal son diferentes

**Ho:** Las medias de los estilos de liderazgo; autoritario, democrático y liberal son iguales

**Cuadro 13 Análisis de varianza (ANOVA)**

Estilo de liderazgo					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	527,314	2	263,657	82,617	,000
Intra-grupos	315,941	99	3,191		
Total	843,255	101			

Con la prueba de análisis de varianza se observa que el valor de la “F” calculada es de 82,617, siendo esta superior al valor de la “F” tabulada de 3,074 con 2 y 99 grados de libertad, por lo que aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula, donde; Las medias de los estilos de liderazgo; autoritario, democrático y liberal son diferentes

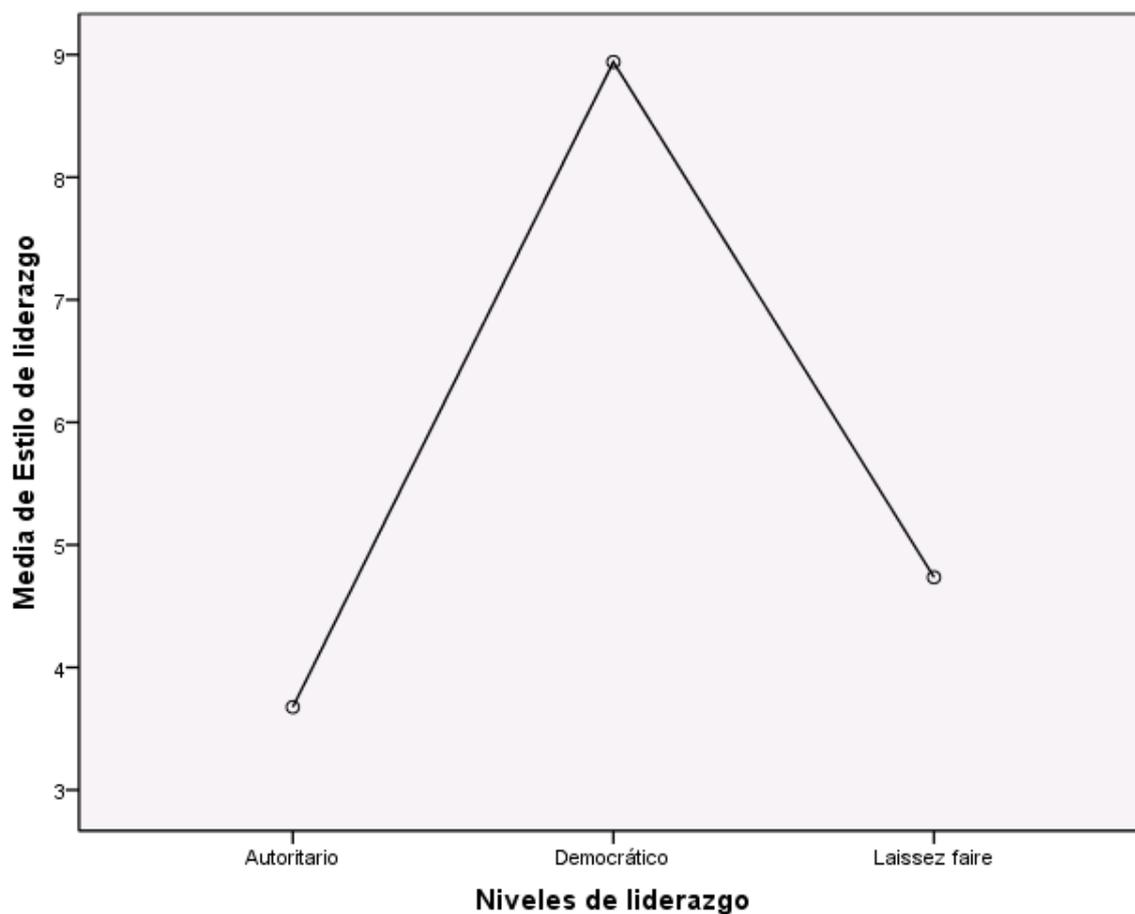
**Cuadro 14 Comparaciones múltiples**

		Niveles de liderazgo	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
DMS	Autoritario	Democrático	-5,265*	,433	,000	-6,12	-4,40
		Laissez faire	-1,059*	,433	,016	-1,92	-,20
	Democrático	Autoritario	5,265*	,433	,000	4,40	6,12
		Laissez faire	4,206*	,433	,000	3,35	5,07
	Laissez faire	Autoritario	1,059*	,433	,016	,20	1,92
		Democrático	-4,206*	,433	,000	-5,07	-3,35

Las Comparaciones múltiples o diferencias de medias significativas muestra valores positivos de democrático con respecto al estilo autoritario con 5,265 y estilo democrático con respecto al estilo liberal o Laissez faire con 4,206, la que demuestra que es mejor el estilo de liderazgo democrático, por lo que acepto la hipótesis alterna y rechazo la hipótesis nula del trabajo de investigación. El estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y

“Técnico Artesanal” Uros Chulluni es el democrático, según la percepción de los docentes.

**Gráfico 10 Tendencias del estilo democrático**



El gráfico muestra claramente que el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni es el democrático, según la percepción de los docentes.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de las instituciones educativas secundarias: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni es el democrático, según la percepción de los docentes, la que se demuestra con la prueba de análisis de varianza se observa que el valor de la “F” calculada es de 82,617, siendo esta superior al valor de la “F” tabulada de 3,074, donde las medias de los estilos de liderazgo; autoritario, democrático y liberal son diferentes, además las comparaciones múltiples o diferencias de medias significativas muestra valores positivos de democrático con respecto a la de autoritario con 5,265 y democrático con respecto a la de Laissez faire con 4,206, la que demuestra que es mejor el estilo de liderazgo democrático.

**SEGUNDA:** El estilo de liderazgo autoritario es mínimo en las autoridades en las instituciones educativas secundarias: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni, según la percepción de los docentes, la que demuestra en el cuadro No 4, cuando se discuten asuntos importantes de carácter pedagógico, después de una supervisión, la autoridad no debe permitir al docente que le manifieste sus diferencias, salvo en privado, el 52,94% de los encuestados están de no acuerdo, evidenciando que las decisiones se centralizan en el líder, puede considerar que solamente él es componente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras

razones para asumir una sólida posición de fuerza y control, la respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones.

**TERCERA:** El estilo de liderazgo liberal es mínimo en las autoridades en las instituciones educativas secundarias: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación UNA, “San José” y “Técnico Artesanal” Uros Chulluni, según la percepción de los docentes, ello se observa en el cuadro N° 10, si dos docentes discuten acerca de los resultados de la supervisión que se les realizó, la autoridad debe pedirles que resuelvan sus diferencias reuniéndose y que le avisen del resultado, el 52,94% de los encuestados están de acuerdo, por lo que en el estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

## CAPÍTULO VI

### RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda a las tres instituciones educativas, la organización de un seminario acerca de los estilos de liderazgo con la participación de entendidos en la materia de la Universidad Nacional del Altiplano, en convenio con la DREP. Dado que el estilo predominante es el democrático, la mayoría de autoridades y docentes que trabaja, piensa que están muy bien; sin embargo es necesario que se tome conciencia acerca del estilo recomendado que se debe fomentar y practicar.

**SEGUNDA:** El personal docente de las tres instituciones educativas debe entender que durante las relaciones laborales entre la autoridad y los docentes, desde el punto de vista de la administración de personal, es recomendable que los estilos varíen según el tipo de personal con quienes se produce la relación. Habrá casos en los que la autoridad debe ser autocrático y, en otros momentos, debe ser democrático o liberal.

## CAPÍTULO VII

### REFERENCIAS

Bolivar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación*, 25-46. Madrid: UNED. Referencias electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2010, de <http://www.>

Educación.es/  
cide/español/investigación/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf

Bolivar, A. (2001). *Liderazgo y reestructuración escolar*. Granada, España: Universidad de Granada. Referencias electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de <http://www.programa crece.cl/documentos/liderazgo-educativo.pdf>

Butrón, C. Y. G. (2014). *El estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades, docentes y administrativos en la IEI privada “El Buen Pastor” y en la IEI públicas 192 de la ciudad de Puno*. Perú: Tesis para optar el título profesional. Universidad Nacional del Altiplano Puno. Puno, Perú

Bruner. (1948). *Definió sobre la percepción de los docentes*. Recuperado de <http://www.> Percepción.pdf

Calero, M. (1996). *Hacia la modernización de la administración educativa*. Lima. Referencia electrónica, recuperado el 25 de enero del 2017, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1185/1/2012\\_Idone\\_Estilos%20de%20liderazgo%20del%20director%20seg%C3%BAn%20percepci%C3%B3n%20docente%20y%20autoevaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1185/1/2012_Idone_Estilos%20de%20liderazgo%20del%20director%20seg%C3%BAn%20percepci%C3%B3n%20docente%20y%20autoevaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20Ventanilla.pdf)

Calla. (2008). *Estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao de la ciudad de Lima*, Perú: Maestría de la universidad nacional de educación y el gobierno regional del Callao

Carbone (2008). *Bajo una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos*. Santiago, Chile

Carbone, R. (Coord.) (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago, Chile: Ministerio de educación-Universidad Alberto Hurtado. Referencia electrónica, recuperado el 14 de mayo del 2012, de: <http://www.oei.es/pdf2/situación-liderazgo-edutivo-chile.pdf>

Castro, A. (2006). *Teorías implícitas de liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Anales de psicología. Universidad de Murcia, 22 (1), 89-97. Referencias electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/167/16722112.pdf>

Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Facultad de educación de la Universidad Mayor de San Marcos. Referencia electrónica, recuperado el 25 de enero del 2017, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1185/1/2012 Idone Estilos%20de%20liderazgo%20del%20director%20seg%C3%BAn%20percepci%C3%B3n%20docente%20y%20autoevaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1185/1/2012%20Idone%20Estilos%20de%20liderazgo%20del%20director%20seg%C3%BAn%20percepci%C3%B3n%20docente%20y%20autoevaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20Ventanilla.pdf)

Cuevas, C. R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Lima, Perú: Editorial San Marcos

Charaja, C. F. (2011). *Administración educativa*. Puno, Perú: Editorial Sagitario impresores

Charaja, C. F. (2011). *El MAPIC en la metodología de investigación (2ª ed.)*. Puno, Perú: Sagitario impresores

Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. (1ª edición) Madrid, España: editora Madrid

Chiavenato, I. (2002a). *Administración en los nuevos tiempos (2ª ed.)* Bogotá, Colombia: Editorial Quebecor

Chiavenato, I. (2002b). *Introducción a la teoría general de la administración (3ª Ed.)*

Bogotá, Colombia: MCGRAW HILL

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (4° Ed.)  
Bogotá, Colombia: MCGRAW HILL

Dalf, citado por Herrera (2005). *Liderazgo y dirección*. México: Área de administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, facultad de contaduría y administración del sistema universidad abierta y educación a distancia: Editorial [s.n]

García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada (España): Universidad de granada, tesis doctoral

Gento, citado por Maureira (2004). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*, Buenos Aire

Gestald, citado por Oviedo (2004). Definió sobre la percepción de los docentes. Percepción. Referencia electrónica, recuperado el 26 de enero del 2017, de <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>

Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona (España): Ediciones Paidós

Gutiérrez, M. L. (2010). *Influencia de estilo de liderazgo del director en la gestión educativa de la IES "Telesforo Catacora" de la ciudad de Juli .Puno, Perú: Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Altiplano Puno*

Hawkins, citado por Maureira (2004). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*, Buenos Aire

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10° ed.). Mexico qD.F: Thomson editores.

Hernández, R. F. C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4° ed.). Bogotá, Colombia: Editorial MCGRAW – HILL

Herrera, S. L. P (2005). *Liderazgo y dirección*. México: Área de administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, facultad de contaduría y administración del sistema universidad abierta y educación a distancia: Editorial [s.n]

Hersey, Blanchard y Johnson, citado por Martínez, L.E (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona, España: Facultad de Derecho, UAB

Huallpa, M. L (2014). *El liderazgo y su influencia en la gestión administrativa en las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Chupa – Azángaro 2009*. Puno, Perú: Tesis de maestría. Universidad Nacional del Altiplano Puno

Jones y George (2006), citado por Reyes (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao*. Lima, Perú : Universidad San Ignacio de Loyola

Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Recuperado de la tesis: el estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades, docentes y administrativos en la IEI privada “el Buen Pastor” y en la IEI pública “192” de la ciudad de Puno.

Lewin, K. (1939). *Test de liderazgo*. Recuperado de <http://www.impulsapuebla.org.mx>

Lewin, K. (1939). *Test de liderazgo*. Recuperado de la tesis: el estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades, docentes y administrativos en la IEI privada “el Buen Pastor” y en la IEI pública “192” de la ciudad de Puno.

López, M. E (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.EstilosdeLiderazgo/Esther.html#02>.

Maureira, O. (2004). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un Modelo Casual*, Buenos Aire.

Martínez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. España: Editorial ECOE

Martinez, L. (2012). *Administración educativa*. México: Editorial Red Tercer Milenio

Montalvo, T. N. A (2012). *Percepción docente de estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas de secundarias de la red n°1 Ventanilla*. Lima: Perú. Facultad de educación de la Universidad San Ignacio Loyola, escuela de postgrado. Referencia electrónica, recuperado el 26 de enero del 2017, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1221/1/2012\\_Montalvo\\_Percepcion%20docente%20de%20estilos%20de%20liderazgo%20de%20director%20de%20instituciones%20educativas%20de%20secundaria%20de%20la%20Red%20N%20C%20B%201%20Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1221/1/2012_Montalvo_Percepcion%20docente%20de%20estilos%20de%20liderazgo%20de%20director%20de%20instituciones%20educativas%20de%20secundaria%20de%20la%20Red%20N%20C%20B%201%20Ventanilla.pdf)

Percepción. Referencia electrónica, recuperado el 26 de enero del 2017, de <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>

Quiza, M. C. J (2009). *Liderazgo, relaciones interpersonales y clima organizacional en las instituciones educativas secundarias públicas de la ciudad de Puno*. Puno, Perú: Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Altiplano Puno

RAE, (2008). *Diccionario de Real Academia Española (5° ed.)*. Bogotá, Colombia: Editorial planeta Colombia S.A

Referencia electrónica, recuperado el 14 de mayo del 2012, de: <http://www.oei.es/pdf2/situación-liderazgo-edativo-chile.pdf>

Reyes (2010). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio Loyola

Robbins, S & Coulter, M. (2010). *Administración* (10°ed.). México, D. F.: Pearson Educación

Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago. (Chile): OREALC/ UNESCO

Siliceo, A., Angulo, B. & Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: El don de servicio*. México, D.F.: MCGRAW HILL

Sorados (2010). *La relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa en la Ugel 3 de la ciudad de Lima*, Perú

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral

Thieme (2006). *El liderazgo y la eficiencia en la educación Chilena*. Tesis doctoral. Chile

Zenger, & Jhon, Flokman, Joseph (2013). *El líder extraordinario*. Barcelona, España: editorial Bresca

Zenger & Flokman (2013), Rios (1995) y por Charaja (2011), citado por Butrón, C.Y.G. (2014). *El estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades, docentes y administrativos en la IEI Privada “el buen Pastor” y en la IEI Publica 192 de la ciudad de Puno*. Tesis para optar el título profesional en licenciado en educación de la UNA Puno, Perú.

## ANEXOS

**Anexo 1 Test de liderazgo**

**I. PARTE INFORMATIVA**

1.1 Institución Educativa Secundaria:.....

1.2 Cargo: Director ( )                      Subdirector ( )                      Docente ( )

**II. CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIÓN:** Apreciado docente por favor, se le solicita que marque con una (x), la alternativa A (de acuerdo) o la alternativa D (en desacuerdo), respecto de los enunciados que se presentan.

N°	ENUNCIADOS	ALTER-NATIVAS	
		A	D
1	A una autoridad que mantiene relaciones amistosas con su personal docente y administrativo le cuesta imponer disciplina.		
2	El docente obedece mejor cuando la autoridad se relaciona con ellas dentro del marco de la amistad.		
3	El director de una institución educativa debe mantener un mínimo contacto y comunicación personal con sus docentes y debe preferir más a la comunicación administrativa escrita.		
4	Una autoridad debe hacer sentir siempre a su personal docente y administrativo que él es quien manda durante las reuniones y en todo momento.		
5	Una autoridad debe convocar a reuniones permanentes para resolver los desacuerdos por consenso acerca de aquellos problemas importantes que se presentan durante el año escolar.		
6	Una autoridad no debe involucrarse en las diferencias de opinión entre sus docentes ni en las reuniones que tengan para resolver sus diferencias		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina en una institución educativa.		
8	Las normas deben ser socializadas permanentemente, y cuando se haya infringido, debe convocarse a reunión para evaluar y encontrar las soluciones en forma grupal.		
9	Cuando un docente no está de acuerdo con la solución que la autoridad a un problema, lo mejor es pedir al docente que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10	Cuando hay que establecer los objetivos institucionales para el año escolar, es preferible que la autoridad lo haga solo.		
11	Una autoridad debe determinar los objetivos de la institución educativa, según el acuerdo de la mayoría de los docentes y administrativos.		
12	La autoridad debe viabilizar aquellos objetivos que los docentes o los administrativos hayan determinado y sean quienes se reparten los trabajos correspondientes y la forma de llevarlos a cabo.		
13	Cuando se fijan objetivos, una autoridad no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus docentes.		
14	Cuando se tiene que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los docentes inmediatos.		
15	Los docentes son quienes deben plantear sus objetivos específicos que en sus áreas respectivas quieren alcanzar al final del año, con tal que consideren los objetivos institucionales.		

16	La autoridad considera que octubre es el mejor mes para cierta actividad; mientras que las docentes consideran que es el mes de noviembre. Al final el director decide que sea octubre.		
17	La autoridad considera que octubre es el mejor mes para hacer cierta actividad; pero un docente dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
18	Las actividades que deben realizarse durante el año escolar deben ser asumidas por cada docente o administrativo según sus posibilidades e intereses.		
19	En un grupo raras vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas que se presentan durante las labores educativas.		
20	Si dos docentes están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer la autoridad es llamar a las dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
21	Los docentes y trabajadores administrativos que demuestran ser competentes durante las labores educativas no deben ser supervisados.		
22	Cuando se discuten asuntos importantes de carácter pedagógico, después de una supervisión, la autoridad no debe permitir al docente que le manifieste sus diferencias, salvo en privado		
23	Una autoridad deben supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos amistosos y contar con la posibilidad de un buen asesoramiento técnico pedagógico.		
24	Si dos docentes discuten acerca de los resultados de la supervisión que se les realizo, la autoridad debe pedirles que resuelvan sus diferencias reuniéndose y que le avisen del resultado.		
25	Una buena autoridad es aquel que puede dar las pautas pedagógicas, como preceptos a seguirse, para que el docente lo implemente durante sus sesiones de clases.		
26	Lo mejor que puede hacer una autoridad es dialogar con el docente o el administrativo respecto de la mejor forma de realizar el trabajo que se les asignó, en el caso que sea necesario mejorar el trabajo.		
27	Una autoridad no debe preocuparse por los bajos niveles de desempeño laboral del docente o del administrativo, ya que debe confiar en que en algún momento mostrarán mejoras.		
28	El docente o el trabajador administrativo le deben lealtad a la autoridad de la institución educativa, por consiguiente, no debe criticarle ni observarle.		
29	Cuando un docente o administrativo crítica a la autoridad, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
30	A la autoridad solo deben bastarle obtener datos de cada área curricular por escrito para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. No debe dar importancia a las críticas verbales.		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal después de una supervisión. Es preferido realizar asambleas para comunicar solo las decisiones importantes.		
32	Para ventilar los problemas de trabajo, detectados durante las supervisiones, son preferibles los grupos pequeños de dialogo sincero, que las asambleas institucionales.		
33	El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal docente o administrativo durante las labores educativas.		

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

**Tabla 3 Matriz de Interpretación**

Ponga un círculo en las preguntas que conteste “de acuerdo” (A) y sume el número de círculos de cada columna y, luego, identifique cual predomina y en qué proporción.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el autoritario.

Estilo 2 es el democrático.

Estilo 3 es el laissez faire o liberal.

**Anexo 2 Ficha técnica de validación****FICHA TÉCNICA DE VALIDACIÓN****INSTRUMENTO TEST DE LIDERAZGO****CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Nombre de la Escala:	Test de liderazgo
Autores	: KURT LEWIN (1939)
Administración	: Individual
Duración	: 10 a 30 minutos aproximadamente
Aplicación	: Autoridades y docentes de las IES

**DESCRIPCIÓN**

Test de liderazgo. Para medir esta variable se utilizó el test de liderazgo propuesto por KURT LEWIN (1939). Instrumento que consta de 33 ítems organizados en 03 factores o dimensiones: El estilo de liderazgo autoritario (11), el estilo de liderazgo democrático (11), y el estilo de liderazgo Laissez faire o liberal (11). Así mismo presentan una fiabilidad del test de liderazgo adaptado a la realidad puneña por la Lic. Yanneth Gloria BUTRÓN CONDORI (2014).

**Anexo 3 Imágenes fotográficas de las autoridades y docentes**



Fotografía 1: Director la IES “JCM” Aplicación UNA



Fotografía 2: Subdirector de la IES “JCM” Aplicación UNA



Fotografía 3: Director de la IES San José



Fotografía 4: Docente de la IES San José



Fotografía 5: Directora de IES Técnico Artesanal Uros Chulluni.



Fotografía 6: Docente de la IES Técnico Artesanal Uros Chulluni