

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



**ESTILOS DE LIDERAZGO QUE CARACTERIZA A LOS
DOCENTES DURANTE SU LABOR PEDAGÓGICA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA “COMERCIO 32”
MARIANO H. CORNEJO – JULIACA**

TESIS

PRESENTADO POR:

LIZBETH KAREN CHAYÑA CRUZ

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

PROMOCIÓN: 2015- II

**PUNO – PERÚ
2016**

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

**“ESTILOS DE LIDERAZGO QUE CARACTERIZA A LOS DOCENTES
DURANTE SU LABOR PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SECUNDARIA “COMERCIO 32” MARIANO H.
CORNEJO JULIACA”**

LIZBETH KAREN CHAYÑA CRUZ

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



APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

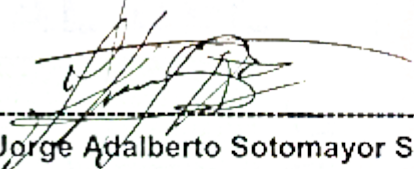
:



Dr. Francisco Charaja Cutipa

PRIMER MIEMBRO

:



Prof. Jorge Adalberto Sotomayor Salinas

SEGUNDO MIEMBRO

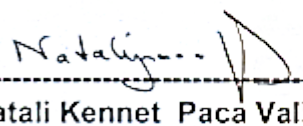
:



M.Sc. Myrna Cleofe Sanchez Rossel

DIRECTOR

:



M.Sc. Natali Kennet Paca Vallejo

ASESOR

:



D.Sc. Indira Iracema Gómez Arteta

AREA: Agentes de la Educación
TEMA: Capacitación y actualización docente

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 12 de octubre de 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al hombre y mujer que más admiro: un amigo y una amiga cuyo contacto y apoyo me conforta, estas dos grandes personas que con su sabiduría me dirigen. Mis padres: Abad Chayña Mamani y Yudy Cruz Torres.

Con cariño, Lizbeth Karen

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mis padres y docentes de la Escuela Profesional de Educación secundaria por haberme cobijado en sus aulas durante mi formación profesional.

También agradezco a mis asesoras y jurado ya que con su apoyo y orientaciones oportunas pude culminar exitosamente el presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Descripción del problema de investigación	13
1.2 Definición del problema de investigación.....	15
1.3 Justificación del problema de investigación:	15
1.4 Delimitación del problema de investigación	16
1.5 Objetivos de la investigación.....	16

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.2 Sustento teórico	20
2.2.1 Los estilos de liderazgo.....	20
2.2.2 Estilo de liderazgo del docente durante la relación pedagógica.....	31
2.2.3 Estilo de liderazgo del docente durante la determinación de objetivos.....	34
2.2.4 Estilo de liderazgo durante la supervisión de las actividades de aprendizaje.....	35
2.3 Glosario de términos básicos	41
2.4 Hipótesis de investigación	42
2.5 Operacionalización de variables.....	44

CAPÍTULO III**DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo y diseño de investigación	45
3.2 Población y muestra de investigación	46
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.4 Plan de recolección de datos	51
3.5 Plan de tratamiento de datos	51
3.6 Diseño estadístico para probar la hipótesis	52

CAPÍTULO IV**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 El estilo de liderazgo de los docentes	53
4.2 El estilo de liderazgo durante la relación pedagógica con los alumnos	55
4.3 El estilo de liderazgo durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje.....	57
4.4 El estilo de liderazgo durante la supervisión y toma de decisiones	60
CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	67

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Población de docentes de la Institución Educativa Secundaria “Comercio 32” de la ciudad de Juliaca, año 2015	48
Cuadro 2: Población de estudiantes de la Institución Educativa Secundaria “Comercio 32” de la ciudad de Juliaca, año 2015	48
Cuadro 3: Muestra de estudiantes de la Institución Educativa Secundaria “Comercio 32” de la ciudad de Juliaca, año 2015	50
Cuadro 04: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes según la percepción de los estudiantes en la IES “Comercio 32” Juliaca	54
Cuadro 05: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes en la relación pedagógica con los alumnos	56
Cuadro 06: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes en la determinación de Objetivos	59
Cuadro 07: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes según la percepción de los estudiantes en la supervisión y toma de decisiones	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes según la percepción de los estudiantes del 1ro al 5to grado de secundaria de la IES “Comercio 32” Juliaca	55
Gráfico 2: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes en la relación pedagógica con los alumnos	57
Gráfico 3: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes en la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje	59
Gráfico 4: Estilo de liderazgo que predomina en los docentes en la supervisión y toma de decisiones	61

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, cuyo título es “ESTILOS DE LIDERAZGO QUE CARACTERIZA A LOS DOCENTES DURANTE SU LABOR PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA “COMERCIO 32” MARIANO H. CORNEJO – JULIACA” determina los estilos de liderazgo que practican los docentes según la percepción de los estudiantes. El objetivo general que orienta la investigación es determinar el estilo de liderazgo que predomina en los docentes en la Institución Educativa señalada. La población de estudio estuvo constituida por 323 estudiantes los cuales determinaron el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de la IES Comercio 32. El diseño de investigación corresponde a la investigación de tipo diagnóstico. La técnica de investigación utilizada fue el examen de personalidad, siendo el instrumento el test de liderazgo docente. El instrumento consistió en 33 ítems referidos al estilo de liderazgo que predomina durante la relación pedagógica con los alumnos, al estilo de liderazgo durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje y al estilo de liderazgo durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y las actividades que se toman. La variable de estudio fue el estilo de liderazgo que caracteriza en los docentes de la IES Comercio 32 de la ciudad de Juliaca. La conclusión a la que se arriba considera que el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de la IES “Comercio 32” Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca durante el año escolar 2015, es el estilo autocrático. Se arriba a esta conclusión porque el 21 % de los estudiantes calificaron a sus docentes como autocráticos.

Palabras clave: liderazgo, lider, autocrático, democrático, liberal.

ABSTRACT

This research, entitled "LEADERSHIP STYLES THAT DEFINED TEACHERS DURING WORK IN SECONDARY EDUCATIONAL COLLEGE" TRADE 32 "H. CORNEJO MARIANO - JULIACA" determines the leadership styles practiced by teachers as perceived of the students. The overall objective guiding the research is to determine the leadership style that dominates teachers in the designated educational institution.

The study population consisted of 323 students which determined leadership style that dominates teachers of IES Trade 32. The research design corresponds to the type diagnostic investigation.

The research technique used was the personality test, the test instrument being the teacher leadership. The instrument consisted of 33 items related to leadership style that predominates in the pedagogical relationship with students, leadership style during the determination of objectives and learning activities and leadership style during monitoring of learning activities and activities they are taken. The endpoint was the leadership style that characterizes teachers of Commerce IES 32 of the city of Juliaca.

The conclusion above that considers the leadership style that dominates teachers of the IES "Commerce 32" Mariano H. Cornejo city of Juliaca during the 2015 school year, is the autocratic style. It is up to this conclusion because 21% of students rated their teachers as autocratic.

Key words: leadership, leader, autocratic, democratic, liberal.

INTRODUCCIÓN

El trabajo académico es siempre placentero y gratificante durante el proceso de su ejecución, ya que implica una serie de tareas realizadas con motivación, agrado y satisfacción ; del mismo modo, se viven esas mismas sensaciones cuando ya se logra el resultado, que, finalmente permite ofrecer a los estudiantes, docentes y comunidad en general un producto acabado, probablemente imperfecto, que es siempre bien visto por el autor, lógicamente, motivo de diversos comentarios y opiniones de sus lectores. Cualquiera sea la opinión que estos emitan, para mi demuestra que le prestaron atención a la tesis presentada.

En la presente investigación se alcanzan los hallazgos acerca de qué estilo de liderazgo predomina en los docentes según la percepción de los estudiantes de la Institución Educativa Secundaria “Comercio 32” Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca. Los estilos se enfocan considerando la teoría de Kurt Lewin, quien en un experimento consideró tres estilos: el autocrático, democrático y el liberal.

El presente informe de investigación tiene una estructura que responde al perfil de informe previsto por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, el que es como sigue:

El capítulo I se refiere al planteamiento del problema de investigación, en donde se investiga y justifica el problema que se investiga, se enuncian los problemas en forma de preguntas y se formulan los objetivos de investigación, tanto el objetivo general así como los objetivos específicos de conformidad a las preguntas ya formuladas.

El capítulo II está dedicado al marco teórico de la investigación. Los componentes de este capítulo son: los antecedentes de investigación, la base teórica que aborda los temas referidos a las dimensiones e indicadores de la variable. Por otro lado, en este capítulo se definen los términos de uso frecuente a lo largo del estudio, se plantean las hipótesis de investigación en concordancia con la preguntas y, finalmente, se expone el sistema de variables que constituye la estructura del problema.

El capítulo III considera el diseño metodológico de la investigación. Aquí se delimita el tipo y diseño de investigación que se adopta, la población y la muestra de estudio, las técnicas e instrumentos, los procedimientos de recojo de datos y análisis de estos.

El capítulo IV está dedicado a la exposición de los resultados y a su análisis e interpretación. Este capítulo se presenta en función de los objetivos planteados. Primero se expone el cuadro general, luego, los cuadros específicos correspondientes a las dimensiones.

Finalmente, se exponen las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados y las sugerencias en función de las conclusiones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema de investigación

El liderazgo es fundamental en toda organización, equipos y grupos de personas que persiguen objetivos similares y que además poseen intereses personales distintos. Justamente, dentro de estas organizaciones es donde se carece del liderazgo para dirigir, más aun en el sector Educación, pues, esto es determinante para el buen funcionamiento de la Institución tanto desde el director como también los líderes en las aulas, los docentes. El tema de liderazgo es un tema poco discutido a nivel nacional en el ámbito Educación, en una entrevista radial la directora general de educación Básica Regular Cecilia Luz Ramirez Gamarra, mencionó que, el liderazgo de los docentes fluctúa entre un tipo de liderazgo autocrático y liberal. Este hecho genera conflictos entre docentes y estudiantes.

En la región Puno los docentes de educación secundaria también son autocráticos. Según las observaciones realizadas por la autora del presente

informe, la mayoría de los docentes no son conscientes de este estilo de liderazgo que ejercen cuando se relacionan con sus alumnos.

En muchas ocasiones el estilo autocrático de los docentes es cuestionado por los padres de familia porque no toman decisiones democráticas, evitan el debate y el diálogo. Por otro lado, señalan que muchos de los objetivos y actividades previstas para el año escolar, no son consultados a los padres de familia ni a sus hijos; sin embargo se presentan las propuestas como asuntos que fueron debatidos y consensuados. Por estas razones se producen desacuerdos y rechazos en el momento de su ejecución.

En la ciudad de Juliaca, el tema del liderazgo sigue siendo un tema que no se delimita ni se le da importancia adecuada. Lo que en los hechos se observa es la queja de la mayoría de los padres de familia respecto de cómo les trata el docente. En general la mayoría de los padres de familia muestran su descontento por la forma cómo el docente planifica las actividades extracurriculares para el año escolar.

Este es el caso de Institución Educativa Secundaria Industrial Comercio 32 de la ciudad de Juliaca donde se ejecutó la presente investigación, según las observaciones de la autora del presente informe en las prácticas profesionales en esta institución, los docentes son vistos como autocráticos con sus alumnos y democráticos con sus colegas. Otros, a veces, son liberales rehuendo a sus responsabilidades pedagógicas. En otras ocasiones, los docentes son impositivos en el aula, expresan su descontento contra las autoridades a quienes les acusan de tomar decisiones sin consultarles acerca de las actividades que se programan para el año escolar.

1.2 Definición del problema de investigación

1.2.1 Definición general:

¿Qué estilo de liderazgo caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 de la ciudad de Juliaca en el año escolar 2015?

1.2.2 Definiciones específicas:

a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos?

b) ¿Qué estilo de liderazgo caracteriza a la mayoría de los docentes durante la determinación de los objetivos y actividades de aprendizaje?

c) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y toma de decisiones?

1.3 Justificación del problema de investigación:

El presente estudio que se realizó buscó, en primer lugar, determinar el estilo de liderazgo que predomina en los docentes durante su labor pedagógica. Actualmente en la mayoría de las Instituciones Educativas de la Región y, especialmente, en la ciudad de Juliaca no se tiene información sistematizada y concisa acerca del estilo de liderazgo que caracteriza a los docentes. Por consiguiente, este es un aporte del presente estudio.

En cuanto al ámbito educativo y para la utilidad a la Institución Educativa donde se realizó la investigación, la determinación del estilo de liderazgo de los

docentes, permitirá la toma de decisiones adecuada por parte de las autoridades. Concretamente, del director de la Institución Educativa “Comercio 32” ya que con el conocimiento respecto del estilo de liderazgo que predomina en sus docentes, podrá aplicar las estrategias de asesoramiento adecuadas para mejorar el desempeño del personal docente y de la educación de los estudiantes.

1.4 Delimitación del problema de investigación

La presente investigación se delimita considerando los siguientes factores:

Factor temporal: El estudio se realizó en el tercer trimestre del año escolar 2015.

Factor espacial: La investigación se realizó en la ciudad de Juliaca, en las Institución Educativa Comercio 32.

Factor poblacional: La población de estudio comprende los estudiantes de la institución educativa señalada.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general:

Determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 de la ciudad de Juliaca en el año escolar 2015.

1.5.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos.

- b) Señalar el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la determinación de los objetivos y actividades de aprendizaje.

- c) Establecer el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y toma de decisiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En un estudio relacionado con la gestión del liderazgo, presentado en la Universidad Técnica particular de Loja de Quito, Ecuador, Bonilla (2011) se llegaron a las siguientes principales conclusiones: 1º La Facultad de Arquitectura y Urbanismo se encuentra en una crisis de gestión y liderazgo institucional, debilidad que se puede convertir en una oportunidad de cambio y mejoramiento continuo de la organización. 2º La falta de liderazgo en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, no permite llegar a consensos en el proceso de enseñanza - aprendizaje. 3º La estructura piramidal de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo concibe a las personas como un recurso y no como seres de creatividad, limitando de esta manera la óptima gestión y liderazgo en la institución.

En otra investigación en la universidad Nacional del Altiplano de Puno, Vargas (2015) presentó la investigación titulada “Liderazgo de los directores de la ciudad de Puno año 2014” cuyo objetivo principal fue determinar el estilo de liderazgo de los directores en las instituciones Educativas Primarias de Puno la

conclusión a la que se arribó fue que el estilo de liderazgo que ejercen los directores de la ciudad de Puno según los docentes es el transformacional y transaccional puesto que de las 10 instituciones investigadas, 8 utilizan este estilo de liderazgo.

Otra investigación en la universidad Nacional del Altiplano de Puno, Calizaya (2015) se presentó la investigación titulada “Liderazgo de los estudiantes en la Institución Educativa Secundaria “Manuel Z. Camacho- Puno en el año 2014”” cuyo objetivo principal fue describir las habilidades de liderazgo en los estudiantes en la institución señalada. .la conclusión a la que se arribó fue que ochenta estudiantes practican las habilidades de liderazgo de manera buena en la institución el cual es relativamente favorable, por la noble función que realizan el director y la plana docente de la Institución Educativa Secundaria Manuel Z. Camacho de la ciudad de Puno en el año 2014.

En la universidad Nacional del Altiplano de Puno, Butrón (2015) presentó la investigación titulada “El estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades, docentes y administrativos en la IEI privada “El buen Pastor” y en la IES Pública 192 de la ciudad de Puno” cuyo objetivo principal fue determinar el estilo de liderazgo que predomina en el personal que trabaja en la institución Educativa Inicial N° 192 y el Buen Pastor de Puno durante el año escolar 2014 .la conclusión a la que se arribó fue que el estilo de liderazgo que predomina en el personal que trabaja en ambas instituciones es el estilo democrático, se arribó a esta conclusión porque el 70.5 % del personal de la IEI 192 y el 81 % del personal de la IEI Buen Pastor fueron identificados dentro del estilo de liderazgo democrático.

2.2 Sustento teórico

2.2.1 . Los estilos de liderazgo:

Cuando se habla de estilo, se habla del modo, del tipo o de la manera peculiar que una actividad se ejerce o se manifiesta. Mientras que el liderazgo es un proceso de influencia sobre un conjunto de personas a quienes se les puede llamar seguidos. Por consiguiente, cuando se habla de estilos de liderazgo, estamos hablando de modos peculiares de influir en ciertas personas con quienes se guarda alguna relación que puede ser política, deportiva, social, o como en el caso del presente estudio, relación educativa.

Sobre este tema, Rojas y Gaspar (2006) señalan que los estilos de liderazgo son modos particulares de ejercer influencia sobre los seguidos. Si se trata de un centro laboral, se refiere al modo particular de dirigir al personal de trabajadores por parte de las autoridades.

Con respecto a los estilos de liderazgo, existen autores que abordan este tema, clasificando los estilos según determinados criterios que es necesario abordar en esta oportunidad. Tenemos los estilos de liderazgo de Rensis Likert, de los esposos Robert Blake y Jane Mouton y los estilos de liderazgo de Kurt Lewin. En el presente estudio se da énfasis y se utiliza como criterio de valoración de los estilos que se ejercen en la institución educativa señalada, los estilos establecidos por el psicólogo americano Kurt Lewin.

Los estilos de Rensis Likert: Para este autor existen formas diferentes para administrar una institución, sea lucrativa o de servicios. Este es el caso de una institución educativa, donde se podrían manifestar estos estilos durante el ejercicio de la autoridad educativa, durante la gestión de una sesión de clases

o durante la atención al público interno y externo por parte de los trabajadores administrativos (Chiavenato, 2006).

Estos sistemas o estilos de ejercicio de autoridad, son los siguientes:

- **Sistema 1:** Estilo autoritario-coercitivo. Se caracteriza por una administración autocrática y fuerte, es coercitivo y arbitrario que opta por el control rígido de todo lo que sucede dentro de la institución. Las características de este sistema son: las decisiones son sólo a nivel de las autoridades, y en la mayoría de las veces, es individual. De otra manera se puede afirmar que las decisiones son centralizadas al extremo. La comunicación bidireccional con el trabajador es precaria, ya que en la mayoría de las ocasiones sólo se practica una comunicación vertical para dar órdenes de la autoridad al subalterno. Las relaciones personales son restringidas, no se permiten las relaciones informales. En cuanto al uso de castigos, se opta por la política de los castigos arbitrarias, sin oportunidad para la defensa ni para los descargos, ni las reconsideraciones ni justificaciones (Likert, 1986). En síntesis este sistema se caracteriza por lo siguiente:
 - Las decisiones son centralizadas.
 - La comunicación es vertical y en forma de órdenes que deben ser cumplidas sin opción a ninguna observación ni opinión.
 - La administración de personal se caracteriza porque no se permite las relaciones informales y se usa los castigos arbitrarios, sin opción a la defensa.

- **Sistema 2:** Estilo autoritario-benevolente. Es el primer sistema, pero condescendiente y menos rígido, es decir, es autoritario generalmente, pero, a veces, esporádicamente es bueno. Las características de este estilo son: la mayoría de las decisiones principales siguen siendo centralizadas, aunque algunas decisiones menos importantes se transfieren a los niveles intermedios. Se permiten las comunicaciones ascendentes, pero sólo para la retroalimentación. Se permite las relaciones personales informales, aunque es incipiente y escasa. En cuanto a los castigos, se siguen aplicando, pero con menos arbitrariedad y frecuencia y, además, se ofrecen ciertas recompensas materiales y simbólicas (Likert, 1986). En síntesis este sistema se caracteriza por:
 - Las decisiones menos importantes se transfieren a los niveles intermedios, aunque las decisiones importantes siguen siendo centralizadas.
 - Se permite la comunicación ascendente, pero sólo para la retroalimentación.
 - La administración de personal se caracteriza por las relaciones informales que son de vez en cuando y el uso de castigos continua, aunque se ofrecen algunas recompensas.
- **Sistema 3:** Estilo consultivo. Se da énfasis a la actitud receptiva de parte de la autoridad con relación de las inquietudes de los trabajadores, pero las decisiones finalmente siempre son tomadas por el jefe. Las características de este sistema son: en cuanto a las decisiones se consideran los puntos de vista y las opiniones de los trabajadores, pero el que al final toma la decisión es el jefe. Las comunicaciones siguen siendo

verticales, pero ya no son sólo en forma de órdenes, sino también en forma de orientaciones. Se promueve la comunicación ascendente así como la comunicación horizontal y se facilita los sistemas de comunicación interna (Likert, 1986). En síntesis este sistema se caracteriza por:

- Se permite la opinión de los trabajadores, pero las decisiones siguen siendo centralizadas.
 - Continúa la comunicación vertical, aunque ya no sólo son órdenes, sino orientaciones. Se permite la comunicación ascendente y horizontal.
 - La administración de personal se caracteriza por la frecuencia de las relaciones informales entre los trabajadores. Los castigos se aplican según las normas vigentes y son menos frecuentes. Se opta más por las recompensas.
- **Sistema 4:** Estilo participativo. Es el sistema de administración denominado democrático. Es el sistema más abierto en relación a los demás. Las características de este sistema son las siguientes: las decisiones se toman en forma consensuada y el papel de las autoridades, en todos los casos, es sólo la determinación de las políticas y lineamientos generales de la institución. La comunicación institucional es formal e informal en todos los sentidos y formas, cada cual en sus contextos correspondientes. Se da énfasis a los trabajos en grupo y las relaciones humanas adquieren mucha importancia. Las recompensas económicas y, especialmente, las recompensas simbólicas y sociales, son parte

importante de este sistema (Likert, 1986). En síntesis este sistema se caracteriza por:

- Las decisiones son de consenso.
- La comunicación es multidireccional.
- La administración de personal se caracteriza por las relaciones formales e informales. Se da énfasis a la motivación material y psicológica.

¿Cuál de estos sistemas se recomienda para los docentes? Según los autores consultados, aparentemente, el sistema democrático es el más recomendado; sin embargo, todo depende de la naturaleza de la institución. Hay instituciones que están conformadas por un personal indisciplinado e irresponsable que requiere de un sistema coercitivo. Pero, también hay instituciones donde trabajan personas muy responsables y conscientes de su responsabilidad, con quienes no se puede aplicar este sistema, sino el estilo liberal. Por esta razón, no se debe entender a estos sistemas de administración como absolutos, sino en términos relativos. La mejor medida es la combinación de estos sistemas de acuerdo al contexto laboral que se presenta y en función de los objetivos que se quieren lograr.

Según Charaja (2011), el sistema o estilo coercitivo autoritario es un estilo que no se adecua a la administración de personal y docente en una institución educativa, ya que en ella los estilos siempre deben propender al diálogo, a las decisiones consensuadas y democráticas, salvo casos excepcionales.

Los estilos de Kurt Lewin: En el año 1939, del siglo pasado, Lewin realizó experimentos psicosociales para explicar la manera en que el

comportamiento de los individuos es condicionado según el estilo de liderazgo con el que se les dirija. 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.

El experimento fue motivado por el contexto sociopolítico que caracterizó el ascenso de Hitler al poder y la conducta sumisa que evidenciaron los nazis bajo el mando del führer (líder). En aquellos años, la mayoría de las investigaciones estaban encaminadas a explicar la conducta sumisa de los seguidores del líder nazi. Uno de los interesados en este estudio fue Lewin, quien tuvo que exilarse en los EEUU, tras la persecución sanguinaria de los nazis. Por eso, a este psicólogo alemán se le conoce como el fundador de la psicología de la Gestalt, así como destacado promotor del desarrollo de la psicología social, con formulaciones tan importantes como la teoría del campo (las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma están condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y el ambiente psicológico en el que se sitúa).

El experimento de Lewin 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 adoctrinó en un estilo de liderazgo para que se desempeñara como líder del grupo asignado.

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

Grupo 2: Con liderazgo liberal: Los niños tenían completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas.

Grupo 3: 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.

¿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 propusieron. Por otro lado, sólo trabajaban cuando el monitor estaba presente, y cuando éste abandonaba el aula se comportaban de forma violenta con sus compañeros.

En el grupo 2: Los niños no alcanzaron ninguno de los objetivos de trabajo que se propusieron y, a pesar de que el monitor estaba en el aula, mostraban una actitud pasiva, desarrollando una conducta completamente anárquica e imposible de controlar.

En el grupo 3: Se alcanzaron los mismos objetivos que en el Grupo 1, pero las diferencias fueron notables respecto de la actitud de los niños. Éstos desarrollaron valores de compañerismo y cooperación, e incluso cuando el profesor abandonaba el aula seguían trabajando disciplinadamente.

La conclusión de este experimento dirigido por Kurt Lewin (1939), fue el siguiente: Entre los tres tipos de liderazgo el democrático fue el más idóneo, tanto para el desarrollo de las tareas como para la conducta de los niños, puesto que desarrolla aspectos muy positivos de la conducta humana haciendo a los individuos más productivos y manejables, mientras que bajo el liderazgo autocrático los sujetos se convierten en 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 sí mismos bajo el estilo democrático.

Por otro lado, respecto de la conducta sumisa de los nazis ante su führer, se pudo comprobar cómo un liderazgo autocrático, férreo, con una total ausencia de democratización y capacidad de decisión, puede llevar a conductas sumamente egoístas, violentas y generar un alto grado de necesidad de satisfacción al líder, hecho que puede acarrear graves consecuencias, ya que en este tipo de liderazgo se pierde la perspectiva racional y puede desembocar en conductas obsesivas (Lewin, 1939).

Finalmente, hay que señalar que tanto en el liderazgo autocrático y en el democrático, se consiguieron los mismos resultados, pero con estilos de liderazgo y conductas de los seguidores radicalmente opuestas. Por eso, cabe la pregunta: ¿El fin justifica los medios?

Con el tiempo, estos estilos propuestos por Lewin fueron re-conceptuados y contextualizados a las diferentes realidades de las organizaciones humanas. Es así que Zenger y Folkman (2013) sostienen que los estilos se pueden adecuar, según el tipo de conducta que asumen los miembros de una institución laboral. Por ejemplo, en una institución laboral donde la mayoría de los trabajadores son irresponsables, tendientes a la flojera y al incumplimiento, son indisciplinados, el estilo de liderazgos que mejores resultados puede dar es el estilo autocrático; mientras que en una institución laboral donde los trabajadores son responsables, disciplinados muy cumplidores de su deberes, es decir,

conscientes de sus funciones, el estilo adecuado es el liberal. El estilo democrático debe usarse para asuntos que demanden decisiones consensuadas y para las actividades cooperativas.

En el caso de una institución educativa, según Arias y Cantón (2005), hay docentes irresponsables con quienes hay que asumir un estilo autocrático, pero también existen profesores que son muy responsables y conscientes de su deber, con quienes se debe asumir el estilo liberal. Mientras que para aquellas actividades o propósitos que requieren el acuerdo institucional, se debe aplicar el estilo democrático.

Por consiguiente, en conclusión en el presente estudio se asume que los tres estilos de liderazgo, propuestos por Kurt Lewin se deben entender de la siguiente manera:

Estilo autocrático

Según este estilo el docente de una institución educativa secundaria es quien toma las decisiones respecto de lo que debe hacerse o no, y las impone a los estudiantes sin opción al cuestionamiento, a la negativa ni al descuerdo. Con este estilo el docente es una persona que da órdenes que deben cumplirse.

En este estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder

Características del liderazgo autocrático

- El líder toma todas las decisiones
- No permite la participación o discusión del grupo

- El líder es el dueño de la información
- No delega responsabilidades
- Fija los objetivos a cumplir
- Administra premios y castigos
- Tiene control sobre todo y sobre todos
- Dominante
- Exigente
- Restrictivo
- Firme en su carácter
- Desconfía de los demás
- Controlador

La experiencia demuestra que los líderes que manejan este estilo de liderazgo pueden ser desde maestros hasta dictadores, todo reside en cómo el líder maneje y perciba la situación y su posición como tal.

Estilo liberal

Bajo este estilo el docente de una institución educativa secundaria otorga libertad total a las estudiantes para que puedan tomar sus propias decisiones respecto de sus funciones y tareas. Lo que hace el docente con este estilo es sólo asegurarse que no se salgan de las exigencias de parte de su superior.

Además, este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, este otorga libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso en su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta

algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información solo si lo necesitan.

Estilo democrático

Según este estilo las decisiones que se toman son por consenso, es decir, se asumen por decisión de la mayoría bajo la conducción del docente. Bajo este estilo el docente quien coordina y facilita las decisiones y la ejecución de las actividades educativas. Ella no decide, sino viabiliza que ambos, docentes y estudiantes, tomen las decisiones que correspondan.

También, en este tipo de liderazgo el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los estudiantes, bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, accesible, ayudar a los miembros del grupo en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

En el presente estudio se asume que el estilo de liderazgo que adopten los docentes en las aulas es una pieza clave para el buen desempeño de los estudiantes en el aula y el mejor estilo de liderazgo para que esto suceda es el estilo democrático, pues permitirá consensuar entre docente y estudiante para obtener mejores resultados.

2.2.2 Estilo de liderazgo del docente durante la relación pedagógica con los alumnos

En el presente estudio, el estilo de liderazgo del docente durante la relación pedagógica con los alumnos, es la primera dimensión de la variable “estilo de liderazgo”. Como deja entender Goleman (2013), el estilo de liderazgo que un gerente puede manifestar, tiene que evaluarse en situaciones concretas. Esta situación concreta viene a ser el tipo de relación de amistad que un docente puede asumir con sus alumnos.

Las diferentes situaciones en las que puede estar involucrada un docente durante la relación pedagógica con sus alumnos, pueden generar la indisciplina y perderse el principio de autoridad. Otros señalan que las relaciones de amistad son las formas más adecuadas para generar una buena gestión de las actividades de aprendizaje.

Por otro lado, el estilo de liderazgo se debe evaluar durante su desempeño en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Al respecto Blanchard (2009) sostiene que los líderes autocráticos hacen sentir de alguna forma su mando y su presencia como autoridad máxima. El líder del estilo democrático, más bien convoca en forma constante a reuniones para encontrar ahí las soluciones correspondientes. Mientras que los líderes liberales generan situaciones de trabajo autónomo.

Un docente puede asumir distintas posturas frente a sus alumnos durante las sesiones de clases. Al respecto Adair (2009) señala que el líder autocrático opta por las sanciones efectivas e inmediatas cuando el subordinado infringe la norma. El líder democrático se reúne con el infractor para dialogar acerca de las razones de la infracción y encontrar las soluciones correspondientes. El líder

liberal opta por recoger la información escrita respecto de la infracción y elevar el informe correspondiente a las instancias superiores para que tomen las decisiones correspondientes.

Con respecto a la relación pedagógica que los docentes tienen con sus estudiantes se pueden considerar los siguientes indicadores para medir tal relación:

- **Relaciones del docente con sus alumnos**

La relación entre el profesor y el alumno no se establece sobre la base de simpatía mutua, afinidad de caracteres o de intereses comunes. Más bien, se funda en una cierta 'imposición': están ahí sin consulta o consentimiento previos, lo cual genera -sobre todo en los comienzos de cada periodo lectivo -expectativas mutuas que se confirman o no con arreglo al desempeño del profesor y del alumno como tales.

Es una relación -bipolar de ida y vuelta- que se establece entre personas de diferente edad y grado de madurez. A la intensidad, variedad e irracionalidad de las reacciones, de los comportamientos, de las actitudes y de las motivaciones de los alumnos, el profesor debe responder con paciencia, ecuanimidad, prudencia y exigencia en su actuar, en sus juicios y en las manifestaciones de su carácter.

- **Participación del docente durante las actividades de aprendizaje de sus estudiantes**

Planificar y ser partícipe de las actividades son las funciones del: objetivos, contenidos, actividades, recursos, evaluación. En

algunos casos puede ser conveniente prever distintos niveles en el logro de los objetivos.

Aprovechar múltiples recursos y las aportaciones didácticas que pueden proporcionar sus distintos códigos y lenguajes.

Considerar la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que puedan conducir al logro de los objetivos (para facilitar el tratamiento de la diversidad mediante diversas alternativas e itinerarios).

- **Decisiones que se toman frente a las normas querigen el desarrollo de las clases.**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

- Toma de decisiones es elegir entre varias alternativas de acciones, sabiendo que las consecuencias de nuestras decisiones son inciertas. Algunas decisiones no dependen del juicio de probabilidad y lo más racional es elegir la alternativa más razonable (que podría ser no hacer nada) sopesar los beneficios o

costo que nos reportara a corto y largo plazo, toda elección que hagamos tiene algunos riesgos.

2.2.3 Estilo de liderazgo del docente durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje

El liderazgo de una autoridad también se manifiesta durante el proceso de planificación, en este caso durante la determinación de los objetivos y de las actividades educativas correspondientes. Al respecto Martínez (2007) señala que el líder autocrático es el protagonista en la determinación de los objetivos de la organización. Es él quien establece qué objetivos deben considerarse para el año respectivo. En esta determinación no se da lugar a la discusión ni a las observaciones que algún miembro pueda realizar.

El líder democrático convoca a reunión de los miembros de la organización para conjuntamente acordar los objetivos que sean la propuesta de la mayoría de los miembros. Este líder promueve la discusión de los diferentes factores que concurren en la determinación de los objetivos y, además, se debate acerca de las ventajas y desventajas. Mientras que el líder liberal sólo viabiliza las condiciones formales para que sean los miembros de la organización quienes determinen los objetivos que se proponen alcanzar para el año correspondiente. En las situaciones pedagógicas para ver el estilo de liderazgo del docente durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje se consideran los siguientes indicadores:

- Determinación de los objetivos de aprendizaje.

La determinación de los objetivos sirve de reflexión para que el docente precise sus intenciones pedagógicas, así como para que clarifique las metas que se quieren alcanzar. Sirven de elemento de comunicación para

el resto de la comunidad universitaria, así como elemento de guía para el estudiante y punto de comparación para determinar su nivel de rendimiento.

- Decisiones respecto de la fecha de decoración del aula.

Las decisiones frente a una actividad o en este caso para la fecha de decoración del aula es una buena forma para determinar el estilo o modo que el docente utiliza para elegir la fecha, hora, etc.

- Decisiones que se toman acerca de las actividades de aprendizaje.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

2.2.4 Estilo de liderazgo durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y toma de decisiones

El otro contexto en el que se puede medir el estilo de liderazgo de una autoridad es durante el proceso de supervisión y durante las decisiones que se toman después de conocerse los resultados. Con relación a este asunto señala Martínez (2012) que una forma de evaluar a la autoridad es durante la supervisión que realiza al personal que está a su cargo. En este proceso se ve cómo toma decisiones, cómo se relaciona y cómo resuelve si es necesario introducir alternativas de solución.

Rojas y Gaspar (2006) consideran que los estilos de liderazgo, propuestos por Lewin, se manifiestan con claridad durante el proceso de motivación, de coordinación que las autoridades realizan o, como en el caso de la presente investigación, durante las actividades de aprendizaje que el docente dirige las decisiones que toma al respecto. De esta manera, señalan, que las autoridades autocráticas, no discuten ni dialogan con su personal después de una supervisión, sino dan las medidas de solución o las medidas correctivas. La autoridad autocrática le da las pautas o las alternativas que deben implementarse para que se resuelvan las deficiencias que se le detectaron. Por otro lado, el personal docente no debe criticarle ni observarle a la autoridad, como tampoco se debe permitir. Además, no debe convocar a ninguna reunión para discutir acerca de los resultados de las supervisiones realizadas.

Lo mismo sucede con un docente autocrático. Un docente con este estilo dirige el aprendizaje dando las indicaciones y alcanzando las alternativas de solución. No se permite que los alumnos sugieran alguna medida de solución o alguna alternativa mejor.

Todo lo contrario sucede con una autoridad democrática quien realiza la supervisión en términos de amistad y camaradería, busca mecanismos empáticos para orientar y asesorar al docente en los aspectos que sean espontáneamente necesarios. Después de una supervisión, la autoridad democrática dialoga con el supervisado para encontrar las alternativas o los reparos correspondientes. Tal como señalan Rojas y Gaspar (2006), el supervisado tiene la oportunidad de alcanzar sus observaciones o sus críticas a los resultados de la supervisión que se le realizó y dentro de este marco la autoridad democrática discute promoviendo un ambiente de amistad y buscando

las mejores vías de solución. En los casos necesarios, se convoca a reuniones para discutir en grupo, las mejores alternativas de solución y, además, considera los factores que concurren en las falencias o deficiencias que se presentan durante el proceso educativo.

Siguiendo a los autores mencionados, un docente democrático, abre las puertas del diálogo o del debate, respecto de los temas que se desarrollan en una sesión de aprendizaje. Si se da el caso que algunos estudiantes quieren observar o cuestionar la posición del docente, éste los escucha y promueve más discusiones y debates, hasta encontrar las vías o las comprensiones más adecuadas.

Finalmente, Rojas y Gaspar (2006) señalan que la autoridad liberal opta por dejar que los supervisados asuman las consecuencias de su desempeño y discutan sus alternativas de solución. Una autoridad liberal no debe preocuparse por los resultados que los trabajadores alcanzan, ya que si estos resultados son de nivel bajo, debe confiar que en algún momento habrán mejoras. No debe dar importancia a las críticas u observaciones que contra él se manifiestan, ya que lo que en este caso le debe interesar es recabar las informaciones escritas acerca de los hechos y encontrar las diferencias para, luego, realizar los trámites administrativos que los protocolos señalan.

Siguiendo la postura de los dos autores, un docente liberal solo da las indicaciones al principio de las clases y, luego, deja a sus alumnos que ellos realicen las actividades de aprendizaje y resuelvan los problemas que en el camino encuentren. Solo espera que al final, todos entreguen el trabajo para tomar la decisiones pedagógicas protocolares previstos para estos casos en el reglamento curricular.

Estilo de liderazgo durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y toma de decisiones, en cuanto a la relación pedagógica con los alumnos se puede ver en los siguientes indicadores:

- Actitud frente a la expulsión de un alumno por el docente.

Gestionar la expulsión de un alumno del aula no es sencillo. Se cree que el docente que se ve abocado a tomar esta difícil decisión siente como una parte de su ideario se desmorona. Y en el actuar del docente también se ve el estilo de liderazgo que adopta..

- Decisión del docente frente a alguien que quiere dejar un trabajo.

Tomar esta decisión para el docente será una cuestión bien difícil, pues deberá ver la forma más adecuada para ver la situación, y la forma también nos indicará el estilo que se adopte.

- Preocupación por las diferencias de opinión de los alumnos.

El desempeño estudiantil ocupa un lugar importante en el estudio del rendimiento académico (RA), porque conjuga los conocimientos y habilidades que los estudiantes deben alcanzar durante su formación. En el marco de la gestión académica, el conocimiento acerca de los factores institucionales y personales que los alumnos priorizan vinculados a su desempeño, resulta de amplio interés en la toma de decisiones dirigidas al mejoramiento continuo del modelo educativo, a la permanencia del alumno y a su adecuado rendimiento académico.

- Lealtad del alumno hacia su docente.

La lealtad del alumno frente al docente es visto por los docentes de distintas formas, unas pueden optar por el estilo democrático, autocrático o liberal

Según los autores consultados hasta aquí, no existe una caracterización absoluta de la naturaleza del buen líder, sin embargo, se puede señalar los siguientes rasgos que generalmente muestran la mayoría de los mejores líderes en el mundo

- *Capacidad de comunicarse.* La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- *Inteligencia emocional.* Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- *Capacidad de establecer metas y objetivos.* Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- *Capacidad de planeación.* Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

- *Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.* Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- *Un líder crece y hace crecer a su gente.* Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- *Tiene carisma.* Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- *Es Innovador.* Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- *Un líder es responsable.* Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- *Un líder está informado.* Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

2.3 Glosario de términos básicos

a) **Estilo:** Es la forma o manera como se manifiesta el ejercicio de una autoridad educativa. Según Lewin (1939) los estilos son: autocrático, democrático y liberal.

b) **Liderazgo:** El liderazgo es una acción que consiste en conducir a través de la persuasión a un conjunto de personas en función de determinados objetivos y metas que se determinan previamente (Maxwell, 2007). En el caso de la presente investigación, se trata del liderazgo que caracteriza a cada uno de los actores educativos.

c) **Democrático:** El líder democrático o participativo se caracteriza por la consulta y la persuasión a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos.

d) **Autocrático:** El líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

e) **Liberal:** Líder permisivo o liberal utiliza muy poco su poder, si es que lo usa concede a los subalternos un alto grado de independencia en sus tareas. Depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para ellos.

c) **Relación pedagógica:** Relación docente- alumno y los saberes que están orientados hacia la educación, entendida como un fenómeno que pertenece intrínsecamente a la especie humana y que se desarrolla de manera social.

c) **Líder:** es la persona capaz de servir de eje a la conducta de los demás miembros del grupo. Así mismo son aquellos que son obedecidos a causa de su prestigio, de su ascendiente, de su influencia personal. (fischman. 2005)

d) **Objetivos:** En toda institución educativa se plantean objetivos y metas para el año escolar correspondiente, lo que debe ser producto del acuerdo institucional (Rojas, 2006). En el presente estudio se asume que la determinación de los objetivos y las metas para el año escolar permiten medir el estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades y al personal docente así como a los trabajadores administrativos.

g) **Supervisión:** Es un proceso de verificación, según determinados criterios e indicadores, del trabajo pedagógico que realizan los docentes en una institución educativa. Este proceso es realizado por la autoridad educativa o por el funcionario designado expresamente para esta tarea (Rojas, 2006)

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general:

El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 de la ciudad de Juliaca en el año escolar 2015 es el estilo autocrático.

2.4.2 Hipótesis específicas:

a) El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos es el autocrático.

b) El estilo de liderazgo caracteriza a la mayoría de los docentes durante la determinación de los objetivos y actividades de aprendizaje es el autocrático.

c) El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión de las actividades de aprendizaje es el autocrático.

2.5 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
1. Estilo de liderazgo del docente	1.1. Estilo de liderazgo durante la relación pedagógica con los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones del docente con sus alumnos - Participación del docente durante las actividades de aprendizaje de sus estudiantes - Decisiones que se toman frente a las normas que rigen el desarrollo de las clases. 	Autocrático (1) Democrático (2) Liberal (3)
	1.2. Estilo de liderazgo durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de los objetivos de aprendizaje. - Decisiones respecto de la fecha de decoración del aula. - Decisiones que se toman acerca de las actividades de aprendizaje. 	
	1.3. Estilo de liderazgo durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud frente a la expulsión de un alumno por el docente. - Decisión del docente frente a alguien que quiere dejar un trabajo. - Preocupación por las diferencias de opinión de los alumnos. - Lealtad del alumno hacia su docente. - Decisión del docente frente a las críticas de sus alumnos. - Decisiones del docente frente a las diferencias de sus alumnos - Decisiones del docente cuando se deben determinar los objetivos durante las actividades de aprendizaje. - Decisiones del docente frente a los problemas de aprendizaje. 	

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación:

El tipo de investigación se aborda según dos criterios: por un lado el criteriopropósito de la investigación y, por otro lado, la estrategia de investigación. Según el criterio propósito de la investigación, el presente estudio corresponde al tipo básico. Según Hernández (2003), el tipo básico se caracteriza porque los resultados de la investigación son un conjunto de conocimientos que incrementan, mejoran o replican los conocimientos existentes. En este caso, el estudio que se pretende realizar tuvo como objetivo conocer el estilo de liderazgo predominante en los actores educativos de una institución educativa secundaria.

Según el criterio estrategia de investigación, corresponde a las investigaciones no experimentales. Según Charaja (2011), las investigaciones no experimentales son aquellas en las que no se manipulan las variables ni se preparan las condiciones de investigación. Este es el caso del presente estudio que consiste en recoger los datos según cómo se presenta la variable en la

realidad, sin introducir ninguna modificación. El recojo de datos consistirá en la aplicación del Test de liderazgos a los estudiantes para que evalúen a sus docentes.

3.1.2 Diseño de investigación:

El diseño de investigación que corresponde es el diagnóstico, siendo su esquema el siguiente:

$M \rightarrow O$

DONDE:

M = Población o muestra de estudio

O = Observaciones o resultados del test

Este diseño significa que se aplicará el test de liderazgo a la población de estudiantes (M) de la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 de la ciudad de Juliaca. El resultado de la aplicación del test será el estilo de liderazgo que predomina en la población de estudio (O).

3.2 Población y muestra de investigación

3.2.1 Población:

La población de estudio está constituida por los docentes y estudiantes de la IES Comercio 32 de la ciudad de Juliaca. Esta población se muestra en los siguientes cuadros

Población de docentes

CUADRO 1
POBLACIÓN DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
COMERCIO 32 DE LA CIUDAD DE JULIACA , AÑO 2015

ÁREAS CURRICULARES	POBLACION		TOTAL
	Varones	mujeres	
Matemática	10	04	14
Comunicación	05	06	11
Ciencia, Tecnología y Ambiente	04	03	7
Ciencias Sociales	12	05	17
Educación para el trabajo	11	09	20
Educación física	03	02	5
Inglés	03	02	5
Arte	04	01	5
TOTAL	49	32	80

FUENTE: CAP 2015 de la IES

En la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca se cuenta con 80 docentes, de los cuales 49 son varones y 31 mujeres.

Población de estudiantes

Para determinar el estilo de liderazgo de los docentes se aplicará un instrumento de investigación a los estudiantes y no a los docentes. Esto quiere decir que, la fuente de los datos estará constituida por los estudiantes a quienes se les aplicará el test de liderazgo para conocer el estilo de liderazgo que predomina en sus docentes. A continuación la población de estudiantes.

CUADRO 2
POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
COMERCIO 32 DE LA CIUDAD DE JULIACA, AÑO 2015

GRADO DE ESTUDIOS	N° DE SECCIONES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PRIMER GRADO	13	209	237	446
SEGUNDO GRADO	12	213	199	412
TERCER GRADO	12	151	209	360
CUARTO GRADO	12	198	195	393
QUINTO GRADO	12	169	211	380
TOTAL	61	940	1051	1991

FUENTE: Nómina de matrículas 2015

7.2.1 Muestra

La muestra de estudio se obtuvo con la siguiente fórmula de la muestra por estratos:

Muestra total

$$n = \frac{0.25(N)}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2 (N-1) + 0.25}$$

DONDE:

n= Muestra total

N=Población total

E= Margen de error

Z= Nivel de confianza

$$n = \frac{0.25(1991)}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 (1991-1) + 0.25}$$

$$n = \frac{497.75}{1.54}$$

$$n = 323$$

Muestra de estratos

$$n_i = \frac{n(N_i)}{N}$$

DONDE:

n_i= Muestra de estrato

n = Muestra total

N_i = Población de estrato

N= Población total

PRIMER GRADO $n_i = \frac{323(446)}{1991} = 72$

SEGUNDO GRADO $n_i = \frac{323(412)}{1991} = 67$

TERCER GRADO $n_i = \frac{323(360)}{1991} = 58$

CUARTO GRADO $n_i = \frac{323(393)}{1991} = 64$

QUINTO GRADO $n_i = \frac{323(380)}{1991} = 62$

CUADRO 3
MUESTRA DE ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
COMERCIO 32 DE LA CIUDAD DE JULIACA, AÑO 2015

GRADO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PRMER GRADO	34	38	72
SEGUNDO GRADO	35	32	67
TERCER GRADO	24	34	58
CUARTO GRADO	32	32	64
QUINTO GRADO	28	34	62
TOTAL	153	170	323

FUENTE: Cuadro de población de estudiantes.

La muestra de estudio estuvo constituida por 323 estudiantes, de los cuales 72 son del primer grado, 67 del segundo grado, 58 del tercer grado, 64 del cuarto grado, 62 del quinto grado.

Esta muestra de estudio es no probabilístico, siendo el tipo correspondiente al muestreo por facilidad de acceso, este tipo de muestreo consiste en aplicar el instrumento de investigación a los primeros 72 estudiantes accesibles del primer grado de estudios, y así sucesivamente se procederá con los demás grados.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizó para determinar el estilo de liderazgo que predomina en los docentes, es la adaptación del test de personalidad de Kurt Lewin, el cual discrimina entre tres tipos de liderazgo: liderazgo autocrático, democrático y liberal. El **Examen de Personalidades** es una técnica de uso frecuente para determinar las actitudes y los estilos que caracterizan a las personas en situaciones concretas.

En el caso del presente estudio, Maxwell (2007) considera que un examen 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 una de las alternativas. Al final, el investigador realiza las sumatorias correspondientes considerando los tres estilos de liderazgo propuesto por Kurt Lewin. El instrumento de esta técnica es el **Test de Personalidad** (Ver Anexo 1). Este test tiene 33 ítems relacionados con las dimensiones y la variable de estudio.

La validación del instrumento de investigación se realizó mediante el juicio de expertos, puesto que la validez hace referencia al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir y saca conclusiones válidas. Bernal (2000)

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de investigación se debe tener en cuenta que el instrumento denominado “Test de liderazgo” es una adaptación del Test de estilos de liderazgo propuesto por Lewin que a la vez se adaptó a situaciones pedagógicas en una anterior investigación referido al mismo tema, titulado “Estilos de liderazgo de los directores en la IEI Buen pastor de la ciudad de Puno” por Gloria Condori Butrón. Aquí se tomó como primera prueba para la investigación a un grupo de 20 estudiantes y se fijó si estos resultados alcanzaban los resultados esperados. Se entiende por confiabilidad que es la propiedad según la cual un instrumento aplicado a los mismos fenómenos, bajo las mismas condiciones, arroja resultados congruentes. Bernal (2000)

3.4 Plan de recolección de datos

Los datos se recogieron en función de los objetivos de la presente investigación. Para ello se cumplió con los siguientes pasos:

Primero: Se presentó una solicitud, con el visto bueno de la coordinación de Investigación, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA-Puno, ante la autoridad educativa de la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 de la ciudad de Juliaca para que se autorice la aplicación de los instrumentos de investigación.

Segundo: Se coordinó con las autoridades y docentes de la institución educativa mencionada para que colaboren con la investigación a realizarse.

Tercero: Se aplicó el test de liderazgo en forma simultánea a todos los estudiantes considerados en el estudio.

Cuarto: Se tabularon los datos para elaborar los cuadros estadísticos y se elaboraron los gráficos correspondientes para su respectivo análisis e interpretación.

3.5 Plan de tratamiento de datos

Los datos recogidos se procesaron de la siguiente manera:

a) Primero: Se tabularon y ordenaron los datos según el orden de las dimensiones, finalizando con los datos de la variable. Dado que se cuenta con tres dimensiones, los datos fueron ordenados en función de las dimensiones para, luego, finalizar en el cuadro general.

b) Segundo: Para la variable de estudio se elaboró un cuadro general; en tanto que para las dimensiones, los cuadros específicos, los que fueron analizados e interpretados.

c) Tercero: Los cuadros fueron ilustrados con gráficos de barras.

d) Cuarto: Se analizaron e interpretaron los datos según el marco teórico asumido y según los objetivos de investigación planteados.

3.6 Diseño estadístico para probar la hipótesis

Dado que el presente estudio es una investigación de tipo diagnóstico, la prueba de hipótesis no será de tipo inferencial, sino sólo de tipo descriptivo. Por consiguiente, para probar la hipótesis se aplicará la diferencia de medias, siendo su fórmula la siguiente:

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

Donde:

X= Media aritmética

Σ = Sumatoria

fi= Valores del test de liderazgo

n= Población de estudio

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DOCENTES

Los instrumentos se aplicaron en el mes de noviembre del 2015 en la Institución Educativa Secundaria Comercio 32 Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca en los estudiantes del primer a quinto grado. Los resultados obtenidos son los siguientes:

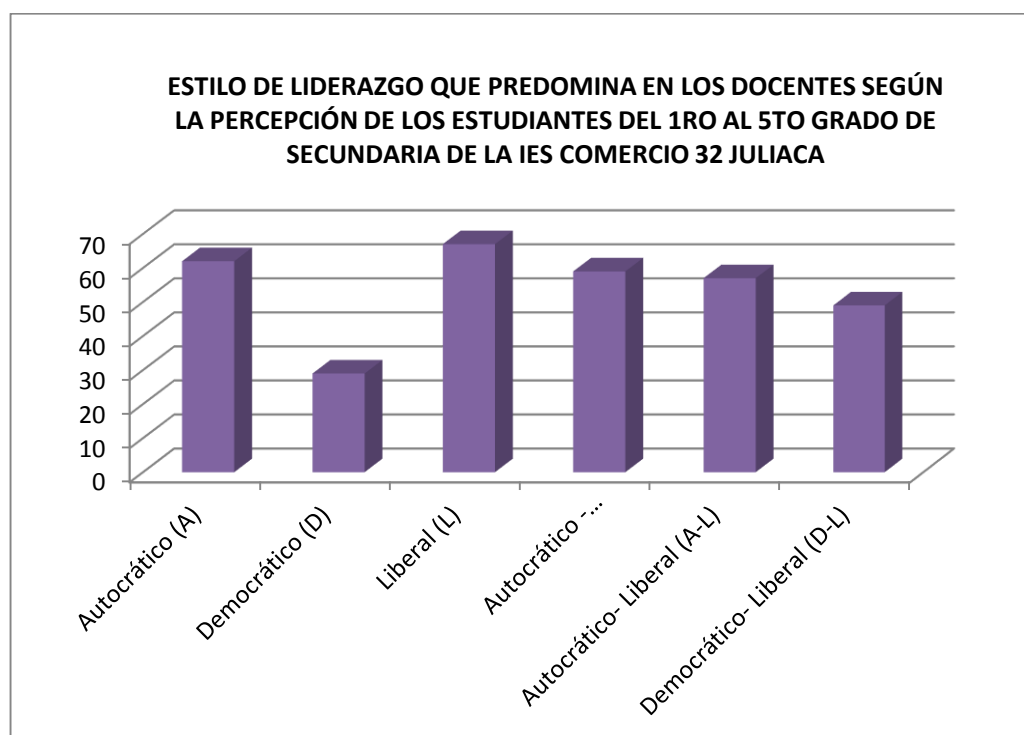
CUADRO 04
ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LOS DOCENTES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LA IES COMERCIO 32 JULIACA

ALTERNATIVAS	F	%
Autocrático (A)	67	21%
Democrático (D)	34	11%
Liberal (L)	62	19%
Autocrático - Democrático(A-D)	55	17%
Autocrático- Liberal (A-L)	47	15%
Democrático- Liberal (D-L)	58	18%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Test de liderazgo docente

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

GRÁFICO 01



FUENTE: Cuadro N° 4

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

De 323 estudiantes que constituyen el 100 %, 67 estudiantes (21 %) señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático, 62 estudiantes (19 %) señalan que el estilo que predomina es liberal, 58 (18 %) señalan que es democrático – liberal, 47 estudiantes (15 %) señalan que los docentes son entre autocráticos- liberales y 34 estudiantes (11 %) señalan que es democrático.

Por consiguiente los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Comercio 32” de la ciudad de Juliaca según la percepción de los estudiantes, tienen un estilo de liderazgo autocrático, o sea que deciden sin la consulta a los estudiantes, considerando que todo el poder lo tienen ellos, consideran que los estudiantes no están en poder de decidir. Las características de un docente que tiene el estilo de liderazgo autocrático son que toma todas las decisiones solo,

no permite la participación o discusión del grupo de estudiantes, es el dueño de la información, no delega responsabilidades, fija los objetivos a cumplir, administra premios y castigos, tiene control sobre todo y sobre todos. Así mismo, los docentes autocráticos pueden llegar a ser dominante, exigente, restrictivo, firme en su carácter, desconfía de los demás, controladores, siendo estas partes de su trabajo en el aula.

Estos resultados confirman la hipótesis de la investigación que se planteó en la investigación: El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Educativa Secundaria Glorioso Comercio 32 de la ciudad de Juliaca es autocrático. Esta confirmación se sustenta en que 67 estudiantes que corresponden el 19 % señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático.

4.2 EL ESTILO DE LIDERAZGO DURANTE LA RELACIÓN PEDAGÓGICA CON LOS ALUMNOS

El estilo de liderazgo durante la relación pedagógica corresponde al primer objetivo de la investigación y los resultados se muestran a continuación:

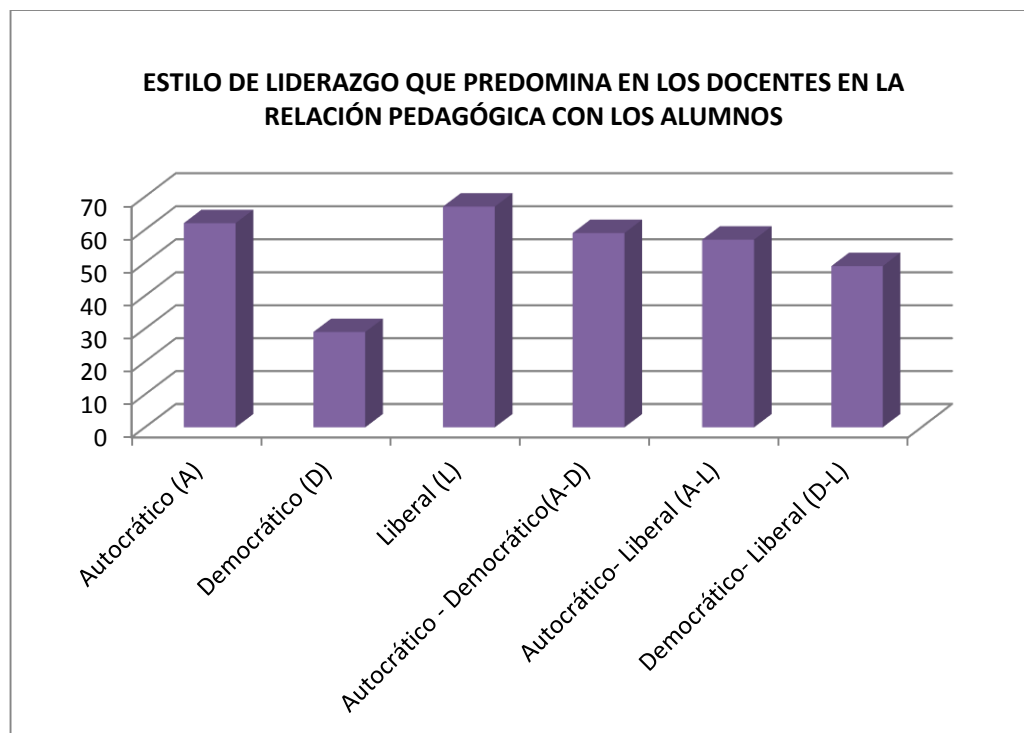
**CUADRO 05
ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LOS DOCENTES EN LA RELACIÓN PEDAGÓGICA CON LOS ALUMNOS**

ALTERNATIVAS	f	%
Autocrático (A)	72	22
Democrático (D)	31	10
Liberal (L)	62	19
Autocrático - Democrático(A-D)	56	17
Autocrático- Liberal (A-L)	45	14
Democrático- Liberal (D-L)	57	18
TOTAL	323	100

FUENTE: Test de liderazgo docente

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

GRÁFICO 02



FUENTE: Cuadro N° 5

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

Respecto del estilo de liderazgo que tienen los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos, correspondiente al primer objetivo específico de la investigación se tienen los siguientes resultados. De 323 estudiantes que constituyen el 100 %, 72 estudiantes (22 %) señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático, 57 estudiantes (18 %) señalan que el estilo que predomina es democrático - liberal, 56 (18 %) señalan que es autocrático - democrático, 45 estudiantes (14 %) señalan que los docentes son entre autocráticos- liberales y 31 estudiantes (10 %) señalan que son democráticos .

Por consiguiente los docentes de la institución educativa secundaria "Comercio 32" según la percepción de los estudiantes, en cuanto a la Relación pedagógica que tienen con ellos es del estilo autocrático. La relación pedagógica

es la interacción entre profesor – contenido - estudiante, en un escenario educativo donde se propicia la formación del ser humano.

Los docentes autocráticos con respecto a la relación pedagógica tienen las siguientes características: se siente superior en cuanto a los demás y no considera a los alumnos como sus amigos, considera que le deben lealtad en todo momento, no confía en las recomendaciones que dan los estudiantes respecto de las actividades o tareas del salón, etc.

Estos resultados confirman la hipótesis de la investigación que se planteó:

a) El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos es el autocrático. Esta confirmación se sustenta en que 72 estudiantes que corresponden el 22 % señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático en cuanto a la relación pedagógica con ellos.

4.3 EL ESTILO DE LIDERAZGO DURANTE LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

El estilo de liderazgo durante la determinación de objetivos corresponde al segundo objetivo de la investigación y los resultados se muestran a continuación:

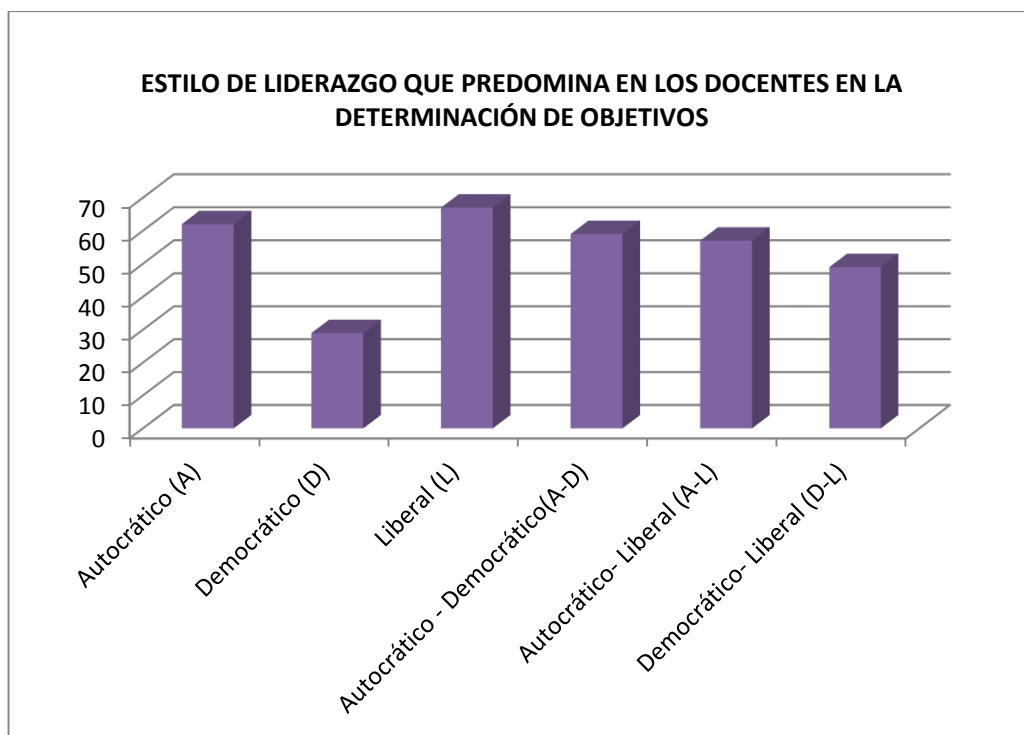
CUADRO 06
ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LOS DOCENTES EN LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ALTERNATIVAS	F	%
Autocrático (A)	82	25
Democrático (D)	42	13
Liberal (L)	79	24
Autocrático - Democrático(A-D)	25	08
Autocrático- Liberal (A-L)	57	18
Democrático- Liberal (D-L)	38	12
TOTAL	323	100

FUENTE: Test de liderazgo docente

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

GRÁFICO 03



FUENTE: Cuadro N° 6

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

Respecto del estilo de liderazgo que tienen los docentes durante la determinación de objetivos, correspondiente al segundo objetivo específico de la investigación se tienen los siguientes resultados. De 323 estudiantes que constituyen el 100 %, 82 estudiantes (22 %) señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático, 79 estudiantes (24 %) señalan que el estilo que

predomina es el liberal, 57 (18 %) señalan que es autocrático – liberal, 42 estudiantes (13 %) señalan que los docentes son democráticos y 25 estudiantes (10 %) señalan que son autocráticos- democráticos .

Por consiguiente los docentes de la institución educativa secundaria “Comercio 32” según la percepción de los estudiantes, en cuanto a la determinación de objetivos que tienen con ellos es del estilo autocrático. Una de las características del líder autocrático es este aspecto, la determinación de objetivos. El docente autocrático determina solo los objetivos y metas de las asignaturas que tiene, pueden llegar a determinar las fechas de determinadas actividades y rara vez se pueden llegar a encontrar soluciones en caso los estudiantes no estén de acuerdo con tal decisión.

Estos resultados confirman la hipótesis de la investigación que se planteó: El estilo de liderazgo caracteriza a la mayoría de los docentes durante la determinación de los objetivos y actividades de aprendizaje es el autocrático. Esta confirmación se sustenta en que 82 estudiantes que corresponden el 25 % señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático en cuanto a la determinación de objetivos.

4.4 EL ESTILO DE LIDERAZGO DURANTE LA SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES

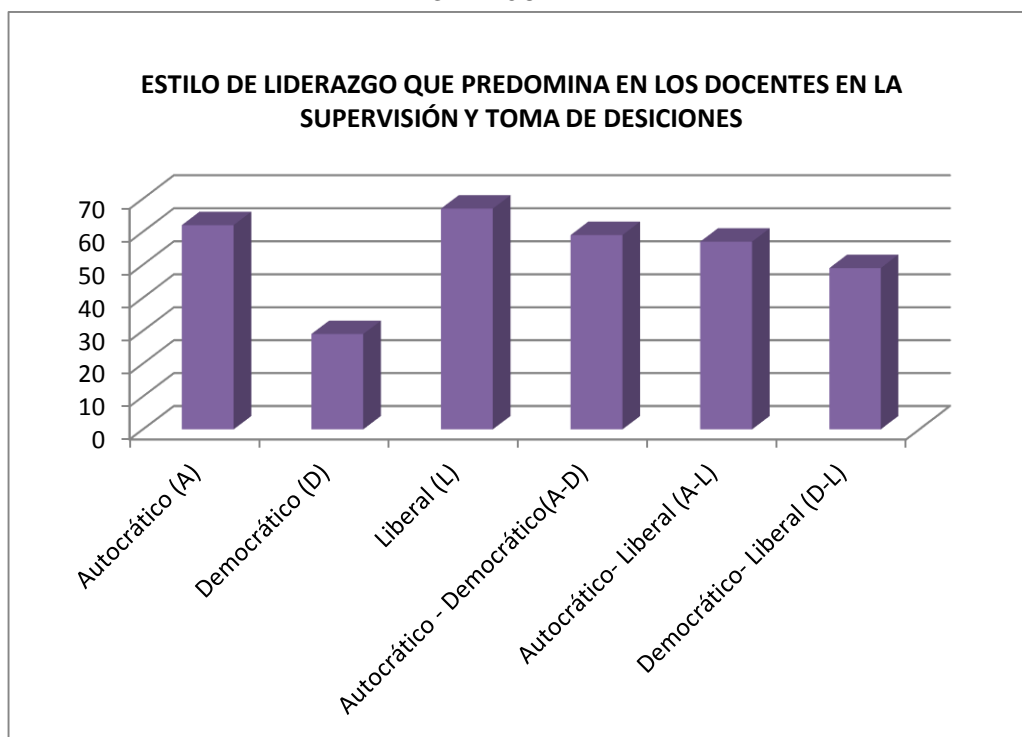
CUADRO 7
ESTILO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN LOS DOCENTES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LA SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES

ALTERNATIVAS	f	%
Autocrático (A)	67	21
Democrático (D)	29	09
Liberal (L)	62	19
Autocrático - Democrático(A-D)	59	18
Autocrático- Liberal (A-L)	57	18
Democrático- Liberal (D-L)	49	15
TOTAL	323	100

FUENTE: Test de liderazgo docente

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

GRÁFICO 4



FUENTE: Cuadro N° 7

ELABORACIÓN: Ejecutora de la investigación

Respecto del estilo de liderazgo que tienen los docentes durante la supervisión y toma de decisiones, correspondiente al tercer objetivo específico de la investigación se tienen los siguientes resultados. De 323 estudiantes que

constituyen el 100 %, 67 estudiantes (21 %) señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático, 62 estudiantes (19 %) señalan que el estilo que predomina en los docentes es el Liberal, 59 (18 %) señalan que es autocrático – democrático, 57 estudiantes (18 %) señalan que los docentes son autocrático-liberal y 49 estudiantes (15 %) señalan que son democráticos- liberales. .

Por consiguiente los docentes de la Institución Educativa Secundaria “Comercio 32” según la percepción de los estudiantes, en cuanto a la supervisión y toma de decisiones es del estilo liberal. El docente permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Este tipo de líder provee materiales y ofrece ayuda sólo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. No ofrece comentarios sobre el desempeño de los miembros a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobado de excelencia. Este enfoque permite a estos miembros capaces ser productivos y efectivos. Los miembros interpretan este estilo como una señal de confianza en sus capacidades y les permite estar motivados y ser exitosos.

Estos resultados confirman la hipótesis de la investigación que se planteó: El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión y toma de decisiones es el autocrático. Esta confirmación se sustenta en que 67 estudiantes que corresponden el 21 % señalan que los docentes tienen un estilo de liderazgo autocrático en cuanto a la supervisión y toma decisiones.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes, según la percepción de los estudiantes, en la IES Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca, es el estilo autocrático. Se arriba a esta conclusión porque 87 estudiantes 21 % respondieron al test de liderazgo que se les aplicó que sus docentes son autocráticos durante la relación pedagógica con los alumnos, la determinación de objetivos y durante la supervisión de las actividades de aprendizaje.

SEGUNDA: El estilo de liderazgo que predomina en los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos en la IES Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca, es el estilo autocrático. Se plantea esta conclusión debido a que el 22 % correspondiente a 72 estudiantes señalan tal resultado, de esta manera se confirma la hipótesis de investigación

TERCERA: Se concluye que el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje en la IES Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca, es autocrático. Se arriba a esta conclusión debido a que el 25 % correspondiente a 82 estudiantes señalan tal resultado, de esta manera se confirma la hipótesis de investigación

CUARTA: Se concluye que el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión de las actividades de aprendizaje

y toma de decisiones en la IES Mariano H. Cornejo de la ciudad de Juliaca es autocrático. Se arriba a esta conclusión debido a que el 21 % correspondiente a 67 estudiantes señalan tal resultado.

SUGERENCIAS

PRIMERA: A la Institución Educativa Secundaria “Comercio 32”, se sugiere considerar y tomar en cuenta los estilos de liderazgo que predominan para de esta manera poder mejorar la relación de docente- estudiante.

SEGUNDA: A los docentes, tener una buena relación pedagógica con los estudiantes y considerar la opinión de ellos para que así marche mejor la relación de ellos con los estudiantes.

TERCERA: Se sugiere, que para la determinación de objetivos, los docentes deben ser democráticos, puesto que de esta manera se mejorarán los resultados en cuanto a su relación con los estudiantes.

CUARTA: A los estudiantes de la IES “Comercio 32” Mariano H. Cornejo, que sean considerados para la toma de decisiones que haga el docente pues de esta manera harán conocer su punto de vista frente a los problemas.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J.(2009). *Liderazgo y motivación*. México: Gedisa.
- Arias, A. y Cantón, I. (2005). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Davinci Continental
- Blanchard, K. (2009). *Liderazgo inteligente*. México: Peniel.
- Bonilla, D. L. (2011). *Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, durante el periodo académico 2010-2011* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, Ecuador.
- Butron, G. (2015). *El estilo de liderazgo que caracteriza a las autoridades, docentes y administrativos en la IEl privada "El buen Pastor" y en la IES Pública 192 de la ciudad de Puno* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno.
- Calizaya, F. (2015). *Liderazgo de los estudiantes en la Institución Educativa Secundaria "Manuel Z. Camacho- Puno en el año 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno
- Carda, y Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo*. Madrid: Club Universitario.
- Chiavenato, I. (1999). *"Administración de recursos humanos"*. México: MCGRAW-HILL
- Charaja, F. (2011). *Administración educativa*. Puno: Sagitario Impresores.
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de Investigación. Segunda edición*. Puno: Sagitario Impresores.
- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. España: Paidós Ibérica.
- Hernández, R, Fernandez, C. y Batista, P. (2006). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. Colombia: McGRAW-HILL
- Fajart, L. (1998). *Gestión educativa institucional*. Argentina: Lugar.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. España: B. Barcelona.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar problemas*. Colombia: Trillas.
- Martinez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. España: ECOE

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

Maxwell, J. (2007). *El ABC del liderazgo*. México: V&R Editores

Ponce, R. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico* (Tesis de Maestría). Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Chile: Andros.

Rojas, J. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Colombia: Magisterio.

Vargas, L. (2015) *Liderazgo de los directores de la ciudad de Puno año 2014*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Altiplano. Puno.

Zenger, J. Folkman, J. (2013). *El líder extraordinario*. Barcelona: Bresca.

ANEXOS

ANEXO 1

TEST DE LIDERAZGO

I. PARTE INFORMATIVA

1.1. Institución Educativa :.....

1.2. Nombres y apellidos :.....

1.4 Grado: Fecha:

II. CUESTIONARIO

INSTRUCCIÓN: Estimado estudiante, por favor, se le solicita que marque con una equis (X), la alternativa "A" Acuerdo, o la alternativa "D" Desacuerdo respecto de los enunciados que se le presentan respecto a sus docentes.

ENUNCIADOS	ALTERNATIVAS	
	A	D
Estilo de liderazgo del docente durante la relación pedagógica con los alumnos:		
1. ¿A tus docentes que tienen relaciones amistosas con sus alumnos le cuesta imponer disciplina?.		
2. ¿Tus docentes desarrollan sus clases dentro del marco de la amistad?		
3. ¿Tus docentes prefiere mantener un mínimo contacto y comunicación personal con sus alumnos y más la comunicación pedagógica formal?		
4. ¿Tus docentes hace sentir siempre a sus alumnos que él es quien manda durante las sesiones de clases?		
5. ¿Tus docentes convoca a reuniones permanentes para resolver los desacuerdos por consenso acerca de aquellos problemas importantes que se presentan durante el año escolar.		
6. ¿Tus docentes se involucra en las diferencias de opinión entre sus alumnos o convocan a reuniones?		
7. ¿Tus docentes castigan la desobediencia a los reglamentos para mantener la disciplina en un salón de clases?		
8. ¿Tus docente convoca a reuniones en caso se haya infringido alguna norma para buscar soluciones?		
9. ¿En caso de que surja un problema, tus docentes piden alternativas de solución para atenerse a ellas?		
Estilo de liderazgo del docente durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje		
10. ¿Tus docentes determina solo los objetivos y metas de las asignaturas que se tiene?		
11. ¿Tus docentes siempre informan a sus alumnos acerca de cualquier decisión que tome y tenga que ver con el aprendizaje de sus alumnos?		
12. ¿Tus docentes permiten establecer el objetivo o la tarea, y que sean sus alumnos quienes vean la forma de ejecutar y a cuándo presentar?		
13. En caso de una actividad, por ejemplo, decoración del aula. Tus docentes permiten decidir la fecha o son ellos quienes la imponen?		
14. Si los alumnos consideran que la mejor fecha para decorar las clases es en el mes de Noviembre y tus docentes considera que el mejor mes para decorar pedagógicamente el aula es el mes de setiembre. ¿Tu docente les permite someterlo a votación?		
15. Según el plan anual de la Institución Educativa, se deben decorar las aulas. ¿Los docente deciden que sean sus alumnos conjuntamente con los padres quienes vean cuándo y cómo decorar el aula?		
16. En grupo, en un debate o discusión entre el docente y los alumnos acerca de alguna actividad de aprendizaje, rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. En grupo, en un debate o discusión entre el docente y los alumnos acerca de alguna actividad de aprendizaje, es la mejor forma de encontrar soluciones satisfactorias a los problemas.		
18. Los estudiantes que demuestren ser competentes en sus actividades y logros de aprendizaje no deben ser supervisados.		

19. Cuando se discuten asuntos importantes acerca de las actividades de aprendizaje, el docente no debe permitir que ningún alumno manifieste sus diferencias de opinión, excepto en privado.		
20. Un docente debe supervisar las tareas que ejecutan sus alumnos de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y realizar una dirección personalizada.		
21. Si dos alumnos están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el docente debe pedirles que se reúnan para resolver sus diferencias y que le avisen del resultado.		
Estilo de liderazgo durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y toma de decisiones		
22. ¿Tu docente se cree superior cuando intenta expulsar a un alumno?		
23. Tus docentes consideran que al asignar un trabajo, lo mejor es solicitar a sus alumnos que le ayuden a preparar los objetivos y las actividades que se deben realizar?		
24. Tus docentes se preocupan por las diferencias de opinión que tengan sus alumnos. Se atiende al buen juicio de sus alumnos.		
25. ¿Tus docentes consideran que le deben lealtad en todo momento?		
26. Cuando un alumno critica a su docente, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. ¿A tus docentes le basta obtener datos de cada grupo de trabajo constituido por sus alumnos para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias?		
28. Cuando se fijan objetivos, un docente no debe confiar mucho en las recomendaciones o sugerencias de sus alumnos.		
29. Cuando se tiene que fijar objetivos, el docente debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus alumnos.		
30. Son los mismos alumnos quienes deben procurarse de una adecuada información para plantearse objetivos de sus tareas y así auto-controlarse.		
31. Tus docentes promueven reuniones de grupo pequeño con los alumnos. Es preferible realizar asambleas en el salón para comunicar sólo las decisiones importantes.		
32. Para ver los problemas de aprendizaje, detectados durante la evaluación permanente, son preferibles los grupos pequeños de diálogo sincero, que la asamblea de todo el salón.		
33. Tu docente se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea sus alumnos durante las labores educativas?		

FUENTE: Kurt Lewin (1939). Adaptación del Test de estilos de liderazgo propuesto por Lewin.

**ANEXO 2
MATRIZ DE PONDERACIÓN
TEST DE LIDERAZGO**

ENUNCIADOS	ALTERNATIVAS	
	A	D
Estilo de liderazgo durante la relación pedagógica con los alumnos:		
1. Autocrático		
2. Democrático		
3. Liberal		
4. Autocrático		
5. Democrático		
6. Liberal		
7. Autocrático		
8. Democrático		
9. Liberal		
Estilo de liderazgo durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje		
10. Autocrático		
11. Democrático		
12. Liberal		
13. Autocrático		
14. Democrático		
15. Liberal		
16. Autocrático		
17. Democrático		
18. Liberal		
19. Autocrático		
20. Democrático		
21. Liberal		
Estilo de liderazgo durante la supervisión de las actividades de aprendizaje y toma de decisiones		
22. Autocrático		
23. Democrático		
24. Liberal		
25. Autocrático		
26. Democrático		
27. Liberal		
28. Autocrático		
29. Democrático		
30. Liberal		
31. Autocrático		
32. Democrático		
33. Liberal		

<p align="center">TÍTULO: Estilos de liderazgo que caracteriza a los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria “comercio 32” Mariano H. Cornejo – Juliaca</p>							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>GENERAL: ¿Qué estilo de liderazgo caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Glorioso Comercio 32 de la ciudad de Juliaca en el año escolar 2015?</p> <p>ESPECÍFICOS: a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos? b) ¿Qué estilo de liderazgo caracteriza a la mayoría</p>	<p>GENERAL Determinar el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Glorioso Comercio 32 de la ciudad de Juliaca en el año escolar 2015</p> <p>ESPECÍFICOS a) Identificar el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos. b) Señalar el estilo de liderazgo que caracteriza</p>	<p>GENERAL El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante su labor pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Glorioso Comercio 32 de la ciudad de Juliaca es autocrático</p> <p>ESPECÍFICAS a) El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la relación pedagógica con los alumnos</p>	<p>Estilo de liderazgo del docente</p>	<p>Estilo de liderazgo durante la relación pedagógica con los alumnos</p> <p>Estilo de liderazgo durante la determinación de objetivos y actividades de aprendizaje</p> <p>Estilo de liderazgo durante la supervisión de la actividad de aprendizaje</p>	<p>- Relaciones del docente con sus alumnos</p> <p>- Participación del docente durante las actividades de aprendizaje de sus estudiantes</p> <p>- Decisiones que se toman frente a las normas que rigen el desarrollo de las clases.</p> <p>- Determinación de los objetivos de aprendizaje.</p> <p>- Decisiones respecto de la fecha de decoración del aula.</p> <p>- Decisiones que se toman acerca de</p>	<p>El diseño de investigación que corresponde es de tipo diagnóstico.</p>	<p>TÉCNICAS: Test de personalidad</p> <p>INSTRUMENTOS: Examen de personalidad</p>

<p>de los docentes durante la determinación de los objetivos y actividad es de aprendizaje?</p> <p>c) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión de las actividades de aprendizaje?</p>	<p>a a la mayoría de los docentes durante la determinación de los objetivos y actividades de aprendizaje.</p> <p>c) Establecer el estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión de las actividades de aprendizaje.</p>	<p>es el autocrático.</p> <p>b) El estilo de liderazgo caracteriza a la mayoría de los docentes durante la determinación de los objetivos y actividades de aprendizaje es el autocrático.</p> <p>c) El estilo de liderazgo que caracteriza a la mayoría de los docentes durante la supervisión de las actividades de aprendizaje es el autocrático.</p>			<p>las actividades de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud frente a la expulsión de un alumno por el docente. - Decisión del docente frente a alguien que quiere dejar un trabajo. - Preocupación por las diferencias de opinión de los alumnos. - Lealtad del alumno hacia su docente. - Decisión del docente frente a las críticas de sus alumnos. - Decisiones del docente frente a las diferencias de sus alumnos - Decisiones del docente cuando 		
--	--	---	--	--	---	--	--



					se deben determinar los objetivos durante las actividades de aprendizaje. - Decisiones del docente frente a los problemas de Aprendizaje.		
--	--	--	--	--	--	--	--