



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN**  
**SUPERIOR**



**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**“HORACIO ZEVALLOS GAMEZ” DISTRITO DE**  
**HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS - 2019**

**TESIS PRESENTADA POR**  
**REYNA MAMANI QUISPE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN**  
**SUPERIOR**

JULIACA – PERÚ  
2022



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
SUPERIOR**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DISTRITO DE  
HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS - 2019**

**TESIS PRESENTADA POR  
REYNA MAMANI QUISPE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
SUPERIOR**

**APROBADA POR.**

**PRESIDENTE DEL JURADO :**   
Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

**MIEMBRO DEL JURADO :**   
Dr. MARCOS ALBERTO VALENCIA PAREDES

**MIEMBRO DEL JURADO :**   
Dra. NILDA ROSÁS ROJAS

**ASESOR DE TESIS :**   
M.Sc. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN :** GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 163 - 2021-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 2021 Mayo 26

#### VISTOS:

El expediente N° 10028 del (a) Bachiller, **MAMANI QUISPE REYNA**, con número de DNI 02437618 y con número de matrícula 21417050 de la Maestría en: EDUCACIÓN, Mención: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Sede Central Juliaca.

#### CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bach. **MAMANI QUISPE REYNA**, con número de DNI 02437618 y con número de matrícula 21417050, de la Maestría en: EDUCACIÓN, Mención: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, ha Solicitado la Sustentación del Dictamen de Tesis titulada **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DISTRITO DE HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS - 2019**. La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33**. Para ser sustentada.

Que, el (a) referido (a) Dictamen de Tesis aprobado por los Jurados el 12 de Agosto del 2020. Establece la fecha de sustentación, habiendo para el efecto cumplido los requisitos establecidos en el reglamento para la Obtención del Grado Académico de Magister/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV.

Que, en el Artículo 66 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Postgrado es un trabajo de investigación original y crítico, de actualidad y de alto valor científico.

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario.

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO.** - NOMBRAR a los miembros del Jurado que calificarán la sustentación de la tesis del (a) Bach. **MAMANI QUISPE REYNA**, con número de DNI 02437618 y con número de matrícula 21417050, de la Maestría en: EDUCACIÓN, Mención: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca; quien ha presentado el Dictamen de Tesis: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DISTRITO DE HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS - 2019**. La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33**. Nominado como ASESOR el (a) M.Sc. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**, y siendo los jurados los siguientes docentes:

Presidente	:	Dr. <b>SEGUNDO ORTIZ CANSAYA</b>
Primer Miembro	:	Dr. <b>MARCOS ALBERTO VALENCIA PAREDES</b>
Segundo Miembro	:	Dra. <b>NILDA ROSAS ROJAS</b>

**ARTÍCULO SEGUNDO.**- DETERMINAR que la fecha de sustentación de Tesis, que se llevará a cabo fijando el siguiente lugar, fecha y hora:

Fecha	:	Jueves 03 de Junio del 2021
Hora	:	11:00 a.m.
Local	:	Plataforma Virtual EPG - UANCV - JULIACA

A cuya finalización el Jurado registrará los resultados en el Libro de Actas de Sustentación de Tesis de Maestría con el grado de **MAGISTER** a los estudiantes que ingresaron anterior a la aprobación de la ley Universitaria N° 30220.

**ARTÍCULO TERCERO.**- ELEVAR la presente Resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Regístrese, comuníquese y Archívese.

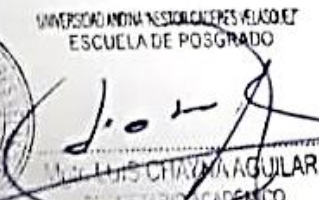
Cc /Archv EPG (01)  
Interesado (01)  
Cargo (01)  
Jurados (03)  
Asesor (01)  
Expediente (01)  
FCOP(e)/aqy

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO



Dr. Felix C. Uchacoma Paravicino  
DIRECTOR (e)

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO



M. Luis Chayma Aguilar  
VICERRECTOR ACADÉMICO



## ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DISTRITO DE HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS - 2019

### INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS


1	<a href="http://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	6%
2	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://sisbib.unmsm.edu.pe">sisbib.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%



## Metadatos complementarios - UANCV

<b>Título de la Tesis</b>	
<b>ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DISTRITO DE HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS - 2019</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	REYNA MAMANI QUISPE
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02437618
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0003-9655-4090">https://orcid.org/0009-0003-9655-4090</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01324434
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-9783-7733">https://orcid.org/0000-0002-9783-7733</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29309750
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0224-8651">https://orcid.org/0000-0003-0224-8651</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	MARCOS ALBERTO VALENCIA PAREDES
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29416412
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-3532-6284">https://orcid.org/0000-0002-3532-6284</a>
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	NILDA ROSAS ROJAS



Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02419180
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6509-5528">https://orcid.org/0000-0002-6509-5528</a>
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Gestión de la educación – P33
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA HORACIO ZEVALLOS GAMEZ</b>  País: Perú  Departamento: Madre de Dios  Provincia: Mañu  Distrito: Huepetuhe</p> <p><b>Coordenadas:</b>  Latitud: -12.993077070538048  Longitud: -70.52503131819127</p> <p><a href="https://maps.app.goo.gl/Q4vFxxgzvobLvE6L7">https://maps.app.goo.gl/Q4vFxxgzvobLvE6L7</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Diciembre del 2019 – Junio del 2021
URL de disciplinas OCDE <a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a> - Librería	<p><b>Educación general (incluye capacitación, pedagogía)</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a></p> <p><b>Ciencias de la educación</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a></p>



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Jesús Mamani Mamani  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN - EPG

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo REYNA MAMANI QUISPE, identificado con DNI Nro. 02437618 en mi condición de egresado de:

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

EN EDUCACION

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

INVESTIGACION DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DISTRITO DE HUEPETUHE REGION MADRE DE DIOS 2019.

Asesorado por: Dra. YENNY ROSARIO ACGRO APAZA

Es un tema original.

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

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

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

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 21 de Mayo del 2025

  
FIRMA DEL ASESOR (obligatoria)

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



A la Santísima Virgen María de la Candelaria, madre espiritual de la humanidad, por sus bendiciones que nos brinda día a día.

*Reyna*



A las autoridades de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Maestría en Educación.

A mis jurados Dr. Segundo Ortiz Cansaya, Dr. Marcos Alberto Valencia Paredes, Dra. Nilda Rosas Rojas y en especial a mi asesora M.Sc. Yenny Rosario Acero Apaza, por sus sabias orientaciones para concretizar mi trabajo de investigación y cristalizar mi meta académica de obtener el grado académico de Maestro en Educación.

Reyna



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XVI
RESUMEN .....	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
INTRODUCCIÓN .....	XIX

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	22
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
1.2.1. Problema general .....	24
1.2.2. Problemas específicos .....	25
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
1.4. OBJETIVOS .....	25
1.4.1. Objetivo general .....	25
1.4.2. Objetivos específicos .....	26

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
2.1.1. A nivel internacional .....	27
2.1.1.1. Cuadra, P.; Alejandro A.; Veloso, B., Constanza B. (2010). EN LA INVESTIGACIÓN TITULADA GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL-FACULTAD DE INGENIERÍA CHILENA.....	27



- 2.1.1.2. Corona, M. (2006). EN LA REVISTA DE UNAM. N° 233 TITULADA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN PUEBLA - MÉXICO..... 28
- 2.1.1.3. Marbelis C. (2006) EN EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADA ESTILOS DE LIDERAZGO Y SUS ENFOQUES GERENCIALES PARA EL ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL - FACULTAD DE HUMANIDADES UNIVERSIDAD DE ZULIA - VENEZUELA..... 28
- 2.1.1.4. Pedraja R.; Rodríguez, P. (2004). EN SU INVESTIGACIÓN TITULADA EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS- FACULTAD DE INGENIERÍA CHILE ..... 29
- 2.1.2. A nivel regional..... 30
  - 2.1.2.1. Cuevas, E. (2013). EN EL INFORME DE APLICACIÓN PRÁCTICA TITULADA ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA PISCIS MG CONSULTORES CONTRATISTAS GENERALES S.R.L. EN EL PERIODO 2012 - DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN UNA-PUNO 30
  - 2.1.2.2. Castro, A. & (1995) EL LIDERAZGO ADMINISTRATIVO Y LA LABOR DOCENTE EN EL CES GLORIOSO SAN CARLOS PUNO Y EL CES AGROPECUARIO TÚPAC AMARU DE PAUCARCOLLA 1995..... 31
  - 2.1.2.3. Condori, L. G. & Turpo, L. (1992) CONDICIÓN PROFESIONAL Y NIVEL DE LIDERAZGO MAGISTERIAL DE LOS PROFESORES QUE LABORAN EN LA ZONA LA COCOE ULLACACHI 1992 32
  - 2.1.2.4. Estrada, J. G. (1996) LA CAPACIDAD EXPRESIVA Y EL LIDERAZGO EN LAS AUTORIDADES DE LOS CES ESTATALES DE ILAVE 1996..... 33
- 2.2. BASES TEÓRICAS ..... 33
  - 2.2.1. LIDERAZGO..... 33
    - 2.2.1.1. Definición de liderazgo..... 33





- 2.4.1. Hipótesis general..... 70
- 2.4.2. Hipótesis específicas..... 71
- 2.4.3. Sistema de variable..... 71

**CAPÍTULO III  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

- 3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... 72
- 3.2. EJES Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS ..... 73
- 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 74
- 3.4. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO ..... 74
- 3.5. UNIDAD DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS ..... 75
- 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA..... 75
  - 3.6.1. Población..... 75
  - 3.6.2. Tamaño de muestra ..... 76
- 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... 76
  - 3.7.1. Encuesta ..... 76
  - 3.7.2. Criterios de selección de la muestra ..... 77
- 3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN OBTENIDO..... 77

**CAPÍTULO IV  
RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

- 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PRODUCTO DEL TRABAJO DE CAMPO ..... 79
  - 4.1.1. CONDICIONES SOCIALES DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ ..... 80
    - 4.1.1.1. Distribución por grupos de edad de los docentes ..... 80
    - 4.1.1.2. Distribución por sexo de los docentes..... 81
    - 4.1.1.3. Distribución por condición laboral dentro de la institución educativa



4.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO MANIFESTADO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ..

83

- 4.1.2.1. Capacidad de asumir el control por el director en la Institución Educativa, según calificación por los docentes..... 84
- 4.1.2.2. Niveles de motivación y entusiasmo en las actividades asumidas por el director ..... 86
- 4.1.2.3. Capacidad de responder a los conflictos presentados en la Institución Educativa ..... 88
- 4.1.2.4. Prácticas realizadas por el director que lo identifican como un líder  
88
  - 4.1.2.4.1. Visión del director en la Institución Educativa..... 91
  - 4.1.2.4.2. Toma de decisiones por los actores de la Institución Educativa ..... 94
  - 4.1.2.4.3. Demostración de habilidad para desarrollar procesos de gestión ..... 96
  - 4.1.2.4.4. Carencia de capacidad para resolver los conflictos en la Institución Educativa ..... 98
  - 4.1.2.4.5. Promoción de búsqueda del desarrollo e innovación ..... 100
  - 4.1.2.4.6. Demostración de voluntad de cambio y pasión en las actividades que realiza ..... 102
  - 4.1.2.4.7. Nivel de motivación y reconocimiento a los docentes de la Institución Educativa ..... 104
  - 4.1.2.4.8. Desarrollo de compromiso por el director en la Institución Educativa ..... 108
- 4.1.2.5. Estado de la cuestión en el clima organizacional en la Institución Educativa ..... 113
  - 4.1.2.5.1. Liderazgo interpersonal en la Institución educativa Horacio Zevallos Gámez..... 113
  - 4.1.2.5.2. Demostración de trabajo en equipo en la Institución Educativa ..... 116
- 2.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN ..... 121



CONCLUSIONES .....	128
RECOMENDACIONES .....	130
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	131
ANEXOS .....	135
CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ.....	136
MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS .....	139
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	141



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Distribución por grupos de edad de las docentes de la Institución Educativa .....	80
TABLA 2. Distribución por grupos de edad de las usuarias entrevistadas ....	81
TABLA 3. Distribución por condición laboral de los docentes .....	82
TABLA 4. Distribución por apreciación de los docentes a las proposiciones relacionadas a la capacidad de asumir el control en la Institución educativa.....	84
TABLA 5. Distribución por proposiciones que identifican los niveles de motivación y entusiasmo .....	87
TABLA 6. Distribución por proposiciones como los conflictos soluciona con mucha facilidad. Frecuentemente el director comprende a los que se equivocan en sus actividades académicas según condición laboral . .....	88
TABLA 7. Distribución por proyección de la visión que tiene el director de la Institución Educativa .....	93
TABLA 8. Distribución por frecuencia sobre la preferencia para que otros tomen decisiones en su lugar.....	95
TABLA 9. Muestra habilidad para desarrollar procesos de gestión de manera correcta .....	97



TABLA 10. Carece de capacidad para resolver los conflictos ..... 99

TABLA 11. Está orientado en la búsqueda del desarrollo e innovación para alcanzar los resultados..... 101

TABLA 12. El director muestra voluntad de cambio y pasión por las actividades que realiza..... 104

TABLA 13. Frecuentemente el director motiva y reconoce a sus compañeros de trabajo ..... 105

TABLA 14. Muestra mucha capacidad para articular y motivar ..... 107

TABLA 15. Tiene mucho compromiso con el desarrollo de la Institución Educativa ..... 110

TABLA 16. El director es autoritario ..... 111

TABLA 17. Con frecuencia fomenta confianza ..... 112

TABLA 18. Proposiciones que permiten interpretar el liderazgo interpersonal que genera dentro del clima organizacional..... 114

TABLA 19. Proposiciones que identifican el trabajo en equipo ..... 119



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Grupos de edad de los docentes .....	80
GRÁFICO 2. Grupos de edad de las entrevistadas .....	81
GRÁFICO 3. Condición laboral de los docentes .....	82
GRÁFICO 4. Apreciación sobre asumir el control en conflictos y dificultades en sus actividades académicas .....	85
GRÁFICO 5. Niveles de motivación y entusiasmo .....	87
GRÁFICO 6. Capacidad de solucionar los conflictos comprensión del director a los docentes cuando se equivocan .....	88
GRÁFICO 7. Visión de la dirección de la Institución educativa .....	93
GRÁFICO 8. Preferencia para tomar las decisiones por otro .....	95
GRÁFICO 9. Habilidad para desarrollar procesos de gestión .....	97
GRÁFICO 10. Carencia de capacidad para resolver conflictos .....	99
GRÁFICO 11. Promoción de búsqueda al desarrollo e innovación para alcanzar los resultados.....	101
GRÁFICO 12. Demostración de voluntad de cambio y pasión en sus actividades.....	104
GRÁFICO 13. Realización de motivación y reconocimiento a sus compañeros en la Institución Educativa .....	105



GRÁFICO 14. Capacidad de articulación y motivación.....	107
GRÁFICO 15. Demostración de compromiso con el desarrollo de la Institución educativa .....	110
GRÁFICO 16. El director es autoritario .....	111
GRÁFICO 17. Promoción de confianza entre los integrantes del grupo ....	112
GRÁFICO 18. Liderazgo interpersonal que genera dentro del clima organizacional.....	115
GRÁFICO 19. Factores que indican el trabajo en equipo .....	120



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Proceso de la gerencia institucional .....	43
Figura 2	Proceso de la visión y misión de la gerencia institucional .....	46
Figura 3	Principales características de un líder .....	48
Figura 4	Habilidades de un buen líder para responder a las adversidades	125
Figura 5	Procedimiento que debe realizar un buen líder .....	127



## RESUMEN

El estudio realizado titulado ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ" DISTRITO DE HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS – 2019, parte del hecho que nuestra sociedad necesita líderes para cumplir metas en las diferentes actividades, que toma como punto de partida la generación de un buen clima organizacional. Para ello, nos hemos planteado la interrogante ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo del director en el clima organizacional de la IE Horacio Zevallos Gamez de Huepetuhe? Con la finalidad de responder a esta pregunta, se ha propuesto realizarlo en cuatro capítulos.

La investigación tiene un diseño cuantitativo y correlacional, esto implica que sea una investigación de caso, cuya muestra está conformada por 35 docentes; de los cuales 16 son mujeres y 19 varones. Dicha información fue procesada empleando la escala de Likert y en SPSS v. 22.

El procedimiento realizado, durante la investigación, permite concluir que el liderazgo concertador participativo es predominante en el director; en consecuencia, ejerce una influencia positiva en el desarrollo del clima organizacional en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gamez de Huepetuhe ya que se encuentra relacionado con las buenas capacidades y habilidades que tiene el director, con prácticas adecuadas; propias de un líder, fomentando un trabajo en equipo. La mayoría de los docentes concuerdan con las actividades realizadas por el director; porcentaje que tiene una valoración alta porque la mayoría de los docentes son nombrados y no se encuentran sometidos al trabajo del director.

**Palabras claves:** Adaptación, atributos de un líder, capacidades y habilidades, clima organizacional, liderazgo, motivación, reconocimiento, trabajo en equipo y valores.



## ABSTRACT

The study carried out entitled LEADERSHIP STYLES AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE "HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ" EDUCATIONAL INSTITUTION, HUEPETUHE DISTRICT, MADRE DE DIOS REGION - 2019, starts from the fact that our society needs leaders to meet goals in different activities, which It takes as its starting point the generation of a good organizational climate. To do this, we have asked ourselves the question: How does the director's leadership style influence the organizational climate of IE Horacio Zevallos Gamez de Huepetuhe? In order to answer this question, it has been proposed to do it in four chapters.

The research has a quantitative and correlational design, this implies that it is a case investigation, whose sample is made up of 35 teachers; of which 16 are women and 19 men. Said information was processed using the Likert scale and in SPSS v. 22.

The procedure carried out, during the investigation, allows us to conclude that the participatory concerted leadership is predominant in the director; consequently, it exerts a positive influence on the development of the organizational climate in the Horacio Zevallos Gamez Educational Institution of Huepetuhe since it is related to the good capacities and abilities of the director, with adequate practices; characteristic of a leader, promoting teamwork. Most of the teachers agree with the activities carried out by the director; percentage that has a high valuation because most of the teachers are appointed and are not subject to the work of the principal.

**Key words:** Adaptation, Attributes of a leader, Capacities and abilities, Organizational climate, Leadership, Motivation, Recognition, Teamwork and Values.



## INTRODUCCIÓN

La investigación parte por reconocer que, en el Perú se demanda de líderes en los distintos estratos laborales, así como, en la misma sociedad, lo cual se refleja también en el campo social, cuando se trata de abordar los temas de sobre las propias necesidades de la humanidad y de las complicaciones sociales que estos generan. Así manifestamos que, una institución educativa sin líderes es como una nave sin piloto. Si queremos llegar a desarrollar programas educativos exitosos, con personas excelentes, es necesario que empecemos a contribuir que las organizaciones e instituciones estén dirigidos por líderes que perciban que las trascendentales capacidades y destrezas del liderazgo auténtico y eficiente se pueden educarse, demostrándoles siempre que la instrucción y formación ocupa un lugar preponderante en comparación al talento natural, que la construcción y desarrollo de su liderazgo; les va a demandar un sacrificio, al que deben estar dispuestos asumir, que el reto personal radica en aceptar y lograr el cambio de algunos hábitos, además de la incorporación de nuevas conductas a su personalidad. Hasta los líderes dirigen, sus seguidores adoptan ese liderazgo y a las organizaciones que vienen funcionando; el rol del líder eficiente ahora y en el futuro ni será totalmente diferente al de los líderes del pasado. No obstante, dos cosas han variado en los programas sociales y en ambas el líder necesitara superar a sus predecesores.

Bajo estos conceptos se considera que en la IE "Horacio Zevallos Gámez" Distrito de Huepetuhe, de la región Madre de Dios, no ha podido estar excluida de esta promoción de liderazgo, en la medida que los tipos de



liderazgo ejercen una influencia en el clima organizacional son los más deseados por todos los espacios educativos, tal como se ha presentado en el desarrollo de la presente tesis.

Lo que motivó plantearse la siguiente interrogante ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo del director en el clima organizacional de la IE Horacio Zevallos Gamez de Huepetuhe? Para abordar el estudio, se ha dividido en 4 capítulos

En el capítulo I se despliega el problema, en el que se realiza un análisis de la situación problemática, entendiendo que la carencia de un adecuado liderazgo genera un clima laboral negativo que motiva el no cumplimiento con un buen servicio a la sociedad, en calidad de instituciones educativas. Para ello, la investigación propone dos interrogantes: la primera ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante por el director de la IE "Horacio Zevallos Gamez" de Huepetuhe? y la segunda ¿Cómo se percibe el clima organizacional en la IE "Horacio Zevallos Gámez" de Huepetuhe?

En el capítulo II se despliega toda la teoría, que se tiene al respecto, citando los antecedentes de la investigación de corte internacional, nacional y local así como las bases o marco teórico. Para su tratamiento se emplea el enfoque cuantitativo como liderazgo, gerencia institucional, el liderazgo institucional, la autoridad y la responsabilidad. Todos ellos reforzados con el marco conceptual y la propuesta de nuestras respuestas anticipadas, reflejadas en las hipótesis y sus variables.

Dentro del tercer apartado se aborda los métodos utilizados en el estudio investigativo, que sirve a manera herramienta para el proceso de indagación de corte positivista y cuantitativo.



En la cuarta sección se aborda el tratamiento de los resultados y cuestión de los mismos; para ello se consideró la presentación de resultados, producto del trabajo de campo, observando en primer lugar las condiciones sociales de los maestros de la IE, con sus características del estilo de liderazgo, manifestado en la IE, así como estado del clima de la organizativo de la entidad educativa. Finalmente se consignan las conclusiones a las cuales se arribó y consecuentemente las recomendaciones pertinentes.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Durante la última década, en los establecimientos educativos, se identificaron elementos internos únicos que requieren de amplios ajustes, impulsando a la organización a realizar esfuerzos de mejora hacia el logro de un servicio de calidad; orientado en la dirección de la reestructuración de la organización para mejorar la oferta demandada por los ciudadanos así como también implementar diferentes tipos de estrategias eficaces en el manejo y control de los recursos tanto humanos como materiales debido a que estos factores son y merecen un tratamiento especial.

Motivo por el cual se debe reconocer que, en el Perú se necesitan de guías con un liderazgo positivo en todo el quehacer educativo y por ende en nuestra sociedad, lo cual se refleja también en las instituciones educativas, sobre todo cuando se trata de abordaje de las necesidades humanas y de los conflictos que estos generan. Así identificamos una Institución Educativa sin líderes que es como una nave sin piloto. Si queremos llegar a desarrollar programas educativos exitosos con



personas excelentes, es necesario que empecemos a contribuir a que las organizaciones e instituciones estén dirigidos por líderes que perciban que las primordiales capacidades y destrezas del liderazgo auténtico y eficiente pueden aprenderse y mejorarse, demostrándoles siempre que la formación y/o educación toma un lugar preponderante antes que los dones naturales es más importante que el don natural, que la construcción y desarrollo de su liderazgo que les va a demandar un sacrificio, al que deben estar dispuestos a asumir, que el reto personal radica en aceptar y lograr el cambio de algunos hábitos, además de la incorporación de nuevas conductas a su personalidad.

Es necesario mencionar que en la IE "Horacio Zevallos Gámez" que está conformado por 35 docentes; de los cuales 16 son mujeres y 19 varones. La dirección tiene una forma distinta de demostrar el estilo de liderazgo, evidentemente adecuado logrando generar un buen clima organizacional.

Al apoyar a las personas que dirigen empresas o establecimientos educativos a aumentar su capacidad de gestión, se da un paso adelante en su eficiencia, en lo que se entiende que el liderazgo es el mayor privilegio y responsabilidad que se le puede conceder a una persona, por lo que el futuro de muchas otras va depender directamente de ellos.

En este derrotero, los líderes deben ser seres individuos con la capacidad de persuadir y movilizar a una multitud en la dirección de los objetivos y deseos planteados; Esta influencia puede surgir formalmente cuando el jefe es designado para el cargo y adicionalmente informalmente cuando su liderazgo surge de la popularidad y la



aprobación de los dirigidos. En todo caso, deben reconocer y aceptar que la base fundamental para la mejora y realización de sus cuadros se basa fundamentalmente en el capital humano, de forma que su valoración y obligación en la dirección de los mismos debe estar siempre por encima de todo lo material; todo ello porque cualquier corporación que aspire a cosechar logros y resultados deseables, puede ser por las obras de la gente o las personas que laboran en ella.

Si para el éxito de una institución se requiere de la valoración y participación destacada de todos los recursos humanos, es de suponer también que en el área social, en el trabajo de campo, para el abordaje eficiente de los conflictos se tendrá que reconocer el valor del concurso de todas las personas de la localidad, en especial de sus líderes, no solo para garantizar el éxito sino para que estos se constituyan en transformadores de la sociedad en la que se reconozca en ellos su vocación de servicio y que estas personas sean sólidas en sus valores y principios lo que conlleva a un liderazgo que marca la diferencia.

Frente a lo presentado, es menester abordar el estudio mediante la formulación del problema que se detalla en seguida.

## **1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo del director en el clima organizacional de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gamez " de Huepetuhe?



## 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante por el director de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gamez " de Huepetuhe?
- ¿Cómo se percibe el clima organizacional en la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gamez " de Huepetuhe?

## 1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se origina como el reconocimiento de que nuestra sociedad requiere de líderes en todos los estratos sociales, lo cual se manifiesta también en el campo social, y con mayor razón cuando se trata de todas y cada una de las necesidades de la humanidad o del grupo que se dirige.

La investigación permitió identificar la existencia de un liderazgo que promueve la existencia obligatoria de un clima en la organización que permita a todos desarrollarse con libertad y responsabilidad en pos de la mejora continua, los mismos que promueven un servicio de calidad en el cumplimiento de las actividades pedagógicas.

## 1.4.OBJETIVOS

### 1.4.1. Objetivo General

OG. Analizar el estilo de liderazgo del director y su influencia en el clima organizacional de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gamez " de Huepetuhe



## 1.4.2. Objetivos Específicos

- OE1 Describir el estilo de liderazgo predominante por el director de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gamez " de Huepetuhe
- OE2 Explicar el clima organizacional percibido en la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gamez " de Huepetuhe.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A nivel internacional

2.1.1.1. Cuadra, P.; Alejandro A.; Veloso, B., Constanza B. (2010). En esta investigación en la que los autores abordan el estudio de las variables liderazgo y satisfacción y motivación y clima organizacional en el país vecino de Chile mencionan concluyentemente que el tratamiento estadístico que aplica para concluir lo realizaron a través del coeficiente de correlación de Pearson, para ello se tienen que enmarcar como una medida de dependencia lineal entre las variables cuantificadas.

Manifiesta la supervisión ejerce una influencia moderadora del punto de partida la relación como es el liderazgo general y motivación laboral, para ello se tiene que, la influencia de liderazgo como motivación tiene el 24% de la varianza con una correlación de 0.49. por lo tanto, manifiestan la existencia de una correlación adecuada entre el liderazgo y la motivación profesional laboral.

Asimismo, en su segunda hipótesis, manifiesta que la supervisión ejerce un efecto moderador entre la dirección y el clima organizacional, por lo que explica el 49% de la varianza, en 0,77 mientras que la supervisión es estrecha, lo que significa explicar el 59% de la varianza, y en 0,62 cuando el grado está muy lejos. Concluyendo que existen variaciones muy extendidas entre las correlaciones, según la comprobación de diferencias.

- 2.1.1.2. Corona, M. (2006). En la revista de UNAM. N° 233 ha publicado una investigación que aborda las variables clima institucional en instituciones educativas, esta investigación se desarrolló en la ciudad de México en este trabajo concluyentemente dice entre otras cosas que, la gestión autoritaria generó un clima organizacional insuficiente, pero a su vez generó más productividad de los maestros en la carrera pedagógica; La gestión democrática se orientó más hacia un clima organizacional bastante acogedor, produciendo creatividad en los maestros. Se ubicó una correlación alta entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador ( $r= 0,76$ ), sin embargo, existe una correlación leve entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ( $r= \text{cero}, 51$ ).
- 2.1.1.3. **Marbelis C. (2006)** en su oportunidad trabajó una investigación involucrando las variables estilos de liderazgo y como segunda variable planteo a los enfoques gerenciales todo ello con la finalidad de establecer los enfoques gerenciales que sirven para



un análisis del rumbo de la dirección en cuento a su organización en la ciudad de Venezuela.

El citado trabajo de investigación termina afirmando que todas las organizaciones con el objetivo de conservar sus altos niveles de eficacia así como también su eficiencia dependen del estereotipo de un líder y del gerente. Puesto que son funciones que no pueden estar separadas con la famosa interpretación de la globalización que exige maximizar el rendimiento y minimizar las pérdidas.

Manifiesta que existe una relación vinculante entre el estereotipo del líder-gerente con una tendencia al cumplimiento de los requisitos que promueve la tendencia laboral la misma que es la combinación de actitud, personalidad con habilidades para cumplir las actividades planteadas. Por lo que, concluye que el binomio líder-gerente no pueden estar aislados, para ello amerita una aplicación una visión holística para que se permita encontrar la esencia de las cosas, el mismo que permitirá pensar en el nivel de dominio que se tiene sobre la contexto.

- 2.1.1.4. **Pedraja R.; Rodríguez, P. (2004).** En trabajo de investigación sobre los estilos de liderazgo y la eficacia de las organizaciones públicas en el país vecino de Chile.

Este trabajo termina indicando que, en todas las organizaciones públicas de aquel país vecino de Chile las



dimensiones participación así como la colaboración, como características de liderazgo, se encuentran en un alto grado, así mismo en autor señala que el estilo de liderazgo instrumental se encuentra presente a un grado medio en las corporaciones públicas, en otro lado de su investigación también señala que el estilo de gestión participativa así como la gestión colaborativa ejercen una influencia de tipo positivo en cuanto a la eficacia se refiere en las entidades públicas, así también señala que la gestión instrumental influye negativamente en la eficacia de las empresas públicas.

## 2.1.2. A nivel regional

2.1.2.1. **Cuevas, E. (2013).** En el informe de aplicación práctica sobre el titulada análisis de los estilos de liderazgo en una empresa denominada Piscis en el año 2012 en la universidad nacional del altiplano de Puno ha concluido su investigación afirmando que los patrones de liderazgo que se practican al interior de la organización productiva de PISCIS son la LAISSEZ FAIRE, que se practica al interior en casi todas las gerencias: gerencia general, departamento financiero y departamento técnico de obras. Y por otro lado el estilo de gestión DEMOCRÁTICO se practica dentro de los siguientes jefaturas, oficina de administración, así como en la de recursos humanos, Así mismo, el estilo autocrático se practica a través del departamento de Logística Los rasgos fundamentales de los estilos de liderazgo

practicados dentro de la constructora Piscis como empresa. Para desarrollar el estilo de gestión Laissez-Faire, mantiene un mínimo contacto y comunicación con sus colaboradores, ya no se preocupa por arreglar las variaciones o problemas de sus subordinados, permite que los miembros hagan lo que prefieren, es permisivo y motiva la confusión. Para el tipo de liderazgo democrático, ordena de manera amena, celebra reuniones para resolver desacuerdos sobre temas vitales, explica por qué la organización quiere, gobierna y mantiene informados a los trabajadores de cualquier decisión que les afecte, se asocia cuidadosamente con los colaboradores alternativos. En el tipo de liderazgo autocrático ya no mantiene relaciones agradables con su grupo de trabajadores para imponer disciplina. Hace sentir a los demás que él es el que está en el mando, castiga la desobediencia a todo tipo de reglamentos para mantener el orden y la disciplina, establece sus objetivos inconsultamente con sus colaboradores, burocratiza la dependencia de los participantes de la organización.

**2.1.2.2. Castro, A. & (1995)** el liderazgo administrativo y la labor docente en las CES glorioso San Carlos Puno y el CES agropecuario Túpac Amaru de Paucarcolla en el año 1995.

El trabajo plantea su postulado final afirmando que El objetivo principal era el deseo de determinar la relación de liderazgo administrativo en la labor docente de los profesores; se utilizó la encuesta en una población de 67 profesores de los cuales 15 fueron



autoridades y 52 docentes. Concluye, manifestando que el liderazgo administrativo de los dos colegios es bajo con un porcentaje de 76% y 73%. La labor docente no es colaborada ni orientada por las autoridades en un 73% y 64% en cada colegio. Así mismo plantea concluyentemente al final demostrando que la mayoría de las autoridades ejercen liderazgo deficiente el cual repercute negativamente en la labor docente de los profesores.

2.1.2.3. **Condori, L. G. & Turpo, L. (1992)** cuando estudió la condición profesional y nivel de liderazgo magisterial de los profesores que laboran en la zona la cocoe ullacachi 1992

El estudio inicialmente se planteó el objetivo de determinar la condición profesional con el nivel de liderazgo ejercido dentro del ámbito laboral; la población accesible estuvo constituida por 70 docentes; a los cuales se les aplicó una encuesta a través de un cuestionario (técnica e instrumento) Se llegó a las siguientes conclusiones: Se aprecia en un 68% que existe la inclinación de participar activamente en las diferentes actividades que ofrece su labor. Un 38% demuestra una alta inclinación a participar en actividades deportivas con un 25% de actividades culturales y 14% en actividades sindicales. El 4% de los profesores expresan una abierta capacidad de liderazgo.

2.1.2.4. **Estrada, J. G. (1996)** en su turno estudio la capacidad expresiva y el liderazgo en las autoridades de los CES estatales de la provincia de Ilave del departamento de Puno en el año 1996

El citado estudio finaliza planteando como su objetivo general determinar la influencia de la capacidad expresiva en el tipo de liderazgo en la autoridad de la población en estudio, constituida por 24 autoridades y 15 profesores distribuidos en 3 colegios; la técnica fue la encuesta estructurada, observación y análisis fonético. Las conclusiones fueron: la mayoría de las autoridades demostraron poseer capacidad expresiva regular en un 46% y buena o adecuada con 37%. El tipo de actitud que predomina es el autocrático con un 71%. Como conclusión final remarca que no existe relación directa entre la capacidad expresiva de las autoridades con el tipo de liderazgo. Poseer buena o deficiente expresión oral no significa ser buen o mal líder sino se debe a otros factores que deben ser investigados".

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. LIDERAZGO

#### 2.2.1.1. Definición de liderazgo

Esta conceptualización ha sido tratada por muchos profesionales, entre ellos podemos señalar a los siguientes:

Para Chiavenato, I. (1993) la gestión y liderazgo es el impacto interpersonal ejercido en un escenario, dirigido mediante el

procedimiento de comunicación humana al éxito de una o varias metas planteadas específicamente.

Gibson (2003) define el liderazgo como una interacción entre los miembros de un conjunto agrupados bajo una finalidad. Los líderes son personas que se dedican a plantear y lograr cambios, son seres humanos cuyas acciones afectan a otras personas más que los movimientos personales de otras personas. El liderazgo tiene lugar mientras un miembro de un grupo modifica el incentivo o las habilidades de otros dentro de la institución.

Para Davis (2003) la gestión del líder es la forma de influir en los demás y ayudarlos a trabajar con entusiasmo para cosechar metas. Es el elemento crítico que facilita que las personas elijan sus objetivos y luego los motiva y ayuda a alcanzarlos. Los tres factores importantes dentro de la definición son el impacto, el apoyo, el esfuerzo voluntario y el éxito del objetivo.

Resumiendo, las teorías que se generaron en los estudios sobre liderazgo, se tienen a Rallph M. Stogdill (1999), quien señala que la gestión empresarial con liderazgo puede entenderse como la técnica de dirigir las actividades de trabajo de los participantes de una colección y de influir en ellos.

Esta técnica nos permite tener en cuenta cuatro factores primero, la gestión del líder incluye a otras personas; a los empleados o aficionados. Los miembros del grupo; dada su disposición a simplemente aceptar las órdenes del jefe, ayudan a delinear la función del jefe y permiten que el proceso de gestión se



extienda; si no ha habido persona a quien mandar, las cualidades de gestión podrían ser inapropiadas. En segundo lugar, la gestión implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los contribuyentes del grupo. Los individuos del grupo no carecen de poder; pueden y forman actividades grupales de distintas formas. Sin embargo, como regla general, el jefe o líder puede tener mayor poder. El tercer elemento de la gestión es la capacidad de aplicar tipos específicos de poder para influir en el comportamiento de los seguidores en enfoques específicos. En verdad, algunos líderes han estimulado a los escuadrones a matar y algunos líderes han motivado al personal a hacer sacrificios personales en beneficio de la agencia. El poder de persuadir nos lleva al cuarto tema del liderazgo. El cuarto tema es un agregado de los tres primeros, sin embargo, reconoce que la gestión es una cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que ignora los aditivos éticos de la gestión pasará a la historia como un sinvergüenza o algo peor. La gestión moral del líder son valores listos y exige que los aficionados reciban suficiente información sobre las opciones para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un favorito, puedan tomar decisiones acertadas. (Ralph y Stogdill: 1999)

#### **2.2.1.2. Perspectivas de liderazgo**

A. Como cualidad personal del jefe lider.

En los comienzos de la historia, el líder pasa a ser concebido como un ser superior en relación al resto de los participantes de la organización, con atributos especiales. Estos poderes o atributos especiales se han considerado transmitidos biológicamente de padres a hijos o se convirtieron en un regalo de los dioses, es decir, han nacido con ellos.

Durante mucho tiempo se intentó delinear y medir las tendencias y habilidades de los líderes; pero, hasta ahora no se ha llegado a un consenso en esto. Aunque en la actualidad no se sabe que esos talentos son sobrenaturales y que las habilidades que hacen a un favorito son comunes a todos, se acepta que los líderes los poseen a un nivel superior.

B. Como una característica dentro de una empresa, comunidad o sociedad.

Este ángulo no enfatiza las características o el comportamiento del líder, sino las ocasiones en las que grupos de personas se combinan y preparan sus actividades más cerca de los objetivos y la forma en que se analiza la función de gestión en términos de un cortejo dinámico.

Según esta actitud, el líder es el resultado de los deseos de un grupo. Operacionalmente, una colección tiende a comportarse o hablar a través de uno de sus integrantes.

La necesidad de un líder es obvia y real, y aumenta porque los objetivos de la organización se vuelven más complicados y amplios. Por lo tanto, para organizarse y actuar como una unidad,

los miembros de un conjunto eligen un líder. En resumen, el jefe no es producto de sus rasgos, sino de sus relaciones prácticas con individuos particulares en una situación particular.

#### **2.2.1.3. Liderazgo y su importancia**

Es esencial debido a la capacidad de un líder para guiar y dirigir. Una empresa cualquiera sea su rubro puede tener procesos de planificación, manipulación y organización lo suficientemente buenos y no sobrevivir en ausencia del jefe ideal. Es esencial para la supervivencia de cualquier empresa u organización. Por el contrario, muchas organizaciones con mala elaboración de planes y técnicas negativas de agencia y control han sobrevivido gracias a la presencia de un liderazgo dinámico" (Ralph & Stogdill, 1999).

#### **2.2.1.4. Características de un líder**

En el transcurso de los grupos están las élites formadas por dirigentes líderes y técnicos.

Los líderes siempre se ubican dentro de las élites, compartiendo el poder con los técnicos, aunque no todas las élites tienen técnicos. Reconocemos al jefe por las características que posee: El líder debe ser un miembro más de la organización; es decir, deben pertenecer a la organización que lidera, compartiendo con los miembros opuestos los patrones culturales que allí existen. La primera significación del jefe ya no resulta de sus desarrollos individuales únicos y establecidos (estatura alta o baja, apariencia, voz, etc.). Más bien, toda organización acepta a sus líderes a aquella persona que destaca dentro del grupo o simplemente destaca en algo que

a ellos les interesa, además reconocen en el al mejor en todo, al que posee el máximo tacto, al único que es más competitivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo satisfactorio y por tanto no puede haber uno perfecto para todos los grupos. El líder necesita organizar, monitorear, dirigir o virtualmente inspirar a la institución a movimientos positivos o inacciones dependiendo de lo que él es. Por último, otro requisito que se le pide al líder es que ellos tengan la oportunidad de ocupar ese puesto en la organización, si no se presenta esa posibilidad, de ninguna manera podrán exhibir su potencial como líder (Gil : 1990).

#### **2.2.1.5. Funciones del líder**

Hersey y Blanchard afirman que hay 3 funciones de un líder que no se debe perder de vista:

**El rol en el grupo:** En el equipo, los líderes cumplen cuatro ocupaciones en específico: Primero, los líderes son los que tienen que representar a todo el grupo en las diferentes empresas e instituciones, obtienen las fuentes necesarias, aclaran las expectativas de los demás acerca del equipo, recopilan información externa y la proporcionan a los miembros del grupo; En segundo lugar, los líderes son parte de la solución de problemas, cuando la y los piden ayuda, los líderes realizan conferencias para tratar de resolverlos. En suma, la contribución del jefe o líder incluye formular y obtener fuentes externas para luego resolverlos mutuamente; Tercero los líderes son representantes en un conflicto, el líder hace reflexionar a los integrantes sobre algunas



cuestiones planteadas a través del jefe y por ello atenúa las razones de los conflictos internos. Cuarto los líderes son entrenadores hacen claras las expectativas y los roles, entrenan ayudar, alentar y hacer algo es importante para que las personas mejoren su desempeño general en el grupo, muchos líderes deben establecer relaciones de tutoría que ayuden en la solución de controversias. Un mentor es un miembro mayor de la empresa que patrocina y apoya a un miembro con mucha menos experiencia, este puesto de mentor consiste en educar, asesorar y patrocinar. Como entrenadores, los mentores hacen que sus guiados ejerciten sus competencias. Como consejeros, brindan ayuda y construyen confianza a cada uno de los miembros y que esta se vea reflejada en el grupo.

**La posición en uno mismo:** Los líderes efectivos ayudan a sus seguidores a orientarse. Las personas son responsables, exitosas y están listas para ejercitar su iniciativa sin restricciones externas. Ejemplifican la gestión en uno mismo, se examinan a sí mismos, se fijan metas personales duras, se dirigen y se fortalecen a sí mismos. Muestran estos comportamientos e inspiran a otros a practicarlos y ejecutarlos. Inspiran a otros a establecer sus deseos, a tener metas únicas y cuantitativas (Hersey & Blanchard: 1993).

#### 2.2.1.6. Estilos de Liderazgo

Según Jiménez, R. (2004) el estilo de gestión se refiere al modelo de conducta de un líder, tal como lo perciben los demás. La



modalidad se desarrolla a partir de los estudios, la educación y la educación, acumuladas por el líder.

Es crucial que el jefe descubra su tipo o cualidad, sea consciente de ella, la perfeccione y la entienda, porque influye en los colaboradores del grupo o seguidores. Y tu estilo de liderazgo será el estímulo que mueva a cada uno en exclusivas ocasiones.

Cuando una persona asume el rol de líder en una entidad, mucho a su manera depende de cómo maneja sus habilidades, tanto técnicas como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica, confiamos en el potencial para aplicar las fuentes y relaciones necesarias para desempeñar funciones precisas y enfrentar problemas de su preferencia o para el grupo.

El detalle diferente es su capacidad humana a través de la cual afecta positivamente a los seres humanos, basada principalmente en la motivación y una utilidad efectiva de la gestión de la organización para cosechar propósitos positivos.

El tercer elemento corresponde a la capacidad conceptual, esa habilidad que se tiene para comprender la complejidad de la entidad en su conjunto, y para reconocer en qué medida sus acciones tienen un efecto sobre los ajustes dentro de la corporación.

Conociendo estos elementos extensivamente, el líder puede actuar de manera más óptima.

En el ejercicio, cada individuo mejora o, en su caso, deteriora estas habilidades en consonancia con su función y resultados dentro



de la entidad, a través de los años; y está dando forma a su propio estilo de liderazgo. Que puede oscilar entre los extremos de dejarse mover sin intervenir para controlar el conjunto y orientarse tanto a la persona como al trabajo, los sueños o las consecuencias.

Desafortunadamente, no existe una respuesta absoluta sobre cuál es el estilo de gestión más adecuado, o cuál es el más eficaz, por el hecho de adoptar una forma u otra de liderazgo o posiciones intermedias; depende de la idea que el líder tenga aproximadamente conducta humana en lo popular y el diploma de madurez de la institución de los que lo siguen.

De ahí la importancia del saber conocer los deseos de los seguidores; y del grado de madurez de aquéllos, para establecer el perfil ideal del líder. El líder o dirigente debe sentir y escuchar a los que lo siguen continuamente para que pueda determinar los patrones a utilizar en las situaciones específicas que se presenten. Siempre tratando de contar con los hechos y no actuar más cuando es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo se conoce como gestión situacional y tiene sus beneficios y deficiencias según cómo se utilice.

#### **2.2.1.7. Conductas del líder**

- Expresión de calidez y empatía
- Atención a los demás
- Comprensión de los significados e intenciones
- Expresión de aceptación
- Contribuciones vinculadoras a las corrientes de pensamiento

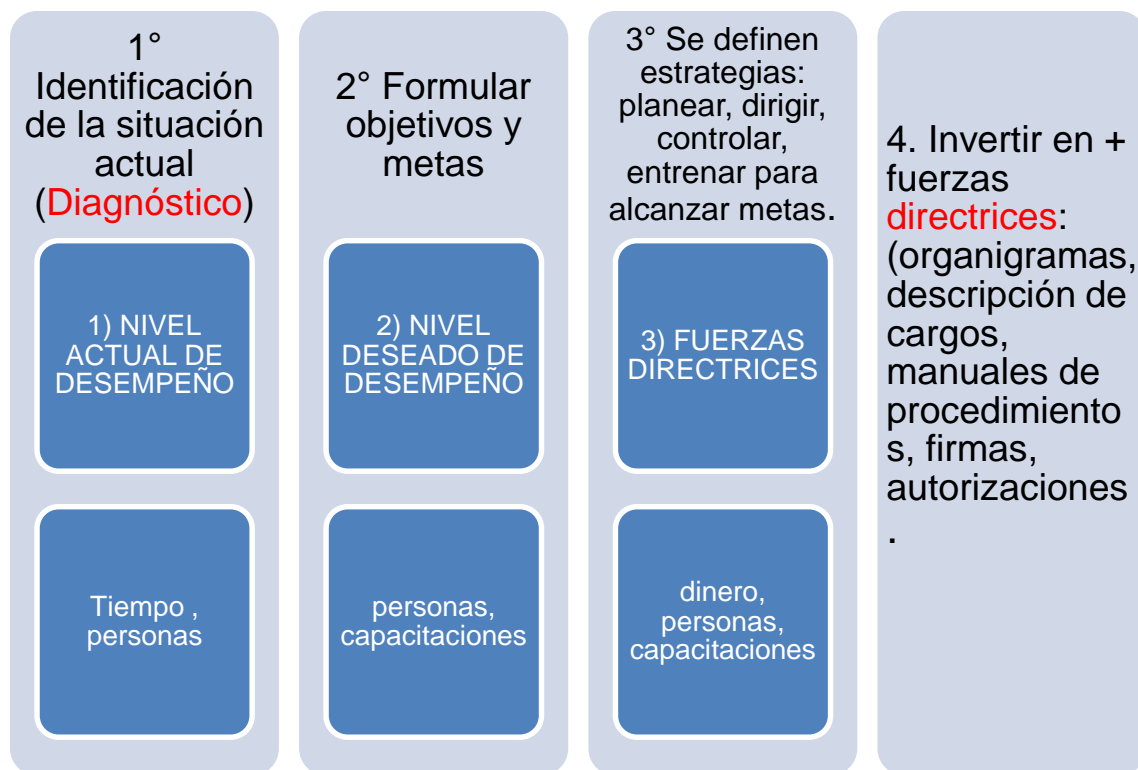


- Atmosfera de aceptación – comprensión- respeto
- La influencia siempre se ha incrementado cuando se comparten el poder de la autoridad.
- El deseo de dar autoridad al grupo deber ser, por encima de todo genuino.
- Estimule siempre el aprendizaje, la creatividad y la autodirección.
- Son de enorme importancia a los sentimientos personales en cuestiones administrativas.
- El gerente efectivo y productivo es capaz de establecer relaciones interpersonales cercanas, primariamente centrado en las personas. Que no le da mucho valor al poder que está en crecimiento.
- Cuanto más contribuye un equipo a dar ideas, mayor será el sentido de compromiso personal con el objetivo que se persigue.
- La conducta adaptativa de un conjunto de personas puede estar más bien mientras la organización utilice la mayor cantidad de fuentes de la tonalidad de sus integrantes. Esto implica una participación máxima de todos los colaboradores del grupo, cada uno de los cuales hace su aporte por más pequeño que sea.

## 2.2.2. GERENCIA INSTITUCIONAL

Generalmente, no se producen los resultados por causa de las fuerzas restrictivas, psicológicas y culturales.

**Figura 1** *Proceso de la gerencia institucional*



FUENTE: Elaboración Propia

### 2.2.3. LIDERAZGO INSTITUCIONAL

El líder de una organización debe tener en cuenta que dentro de la variedad de problemas que enfrentará, puede haber una presión constante entre lo que es apremiante y lo que es crítico, deberá anticipar roles difíciles y complicados, tomar decisiones que sean probables, ya no complacerá a cada persona, socializará con seres humanos de todas las situaciones, todos ellos con intereses y comportamientos distintivos, necesitarán más tiempo para sus labores, deberán remediar conflictos, negociar, persuadir y defender su trabajo de los oscuros intereses o criterios cargados de subjetividad; es decir, el resto es sinceramente, sumamente complejo y difícil. Por esta razón, es vital que el líder, si quiere ganar y mantener su rol como tal en una organización, reconozca una forma de satisfacer

necesidades, resolver problemas y dar sentido al trabajo (Ralph & Stogdill: 1999).

El liderazgo y la existencia de los mismos históricamente han existido desde los albores de la vida en consecuencia también han sido estudiados exhaustivamente siempre en procura de el buen funcionamiento de una entidad. La función de líder ha consistido en suministrar energía; es decir, le dan vida. Estas organizaciones incorporan y promocionan a personas que se identifican con su misión, para ello adoctrinan y construyen modelos de comportamiento que están orientados a los objetivos que establece su misión (Ralph & Stogdill: 1999).

En este sentido, debe entenderse que el liderazgo es una forma de dominación dinámica pero ya no extendida; esto es, sin parar dentro de un ritmo sostenido que produce un flujo de defectos intangibles y resultados tangibles que son regulares con una significativa imaginación y clarividencia. No podemos contar con todos sus grandes jugadores, pero dentro del grupo solo hay algunos que son las celebridades, lo mismo sucede con los líderes en las empresas (Ralph & Stogdill: 1999).

En nuestro contacto con líderes eficientes descubrimos que no siempre estos eran condescendientes, asertivos, sencillos rápidos; en algunos casos eran extremadamente severos e impulsivos, superficiales y vanidosos; sin embargo, estos aspectos no influyen en su actuación de líder eficaz. Lo común en esta diversidad de líderes eficientes que si pudimos establecer fue lo siguiente:

- Que saben escuchar su voz interior y entender que el liderazgo en su acontecimiento no siempre es duradero.



- Tienen seguidores que les permiten llevar a cabo metas establecidas, estos son los elementos fundamentales.
- Más allá de la búsqueda de admiración les interesa los resultados de su trabajo.
- Saben que han constituido en modelos a seguir y que su liderazgo es una acción, un proceso; es decir, es una relación indivisible entre seguidores y el líder, son dos engranajes que se complementan.
- Entienden que su liderazgo no solo es jerarquía o privilegio, sino que es una gran responsabilidad.
- Su liderazgo y trabajo se basa en hechos mas no en discursos.
- Saben que su liderazgo representa poder y ello lo permite la posibilidad de influir o modificar cualquier aspecto o resultado.

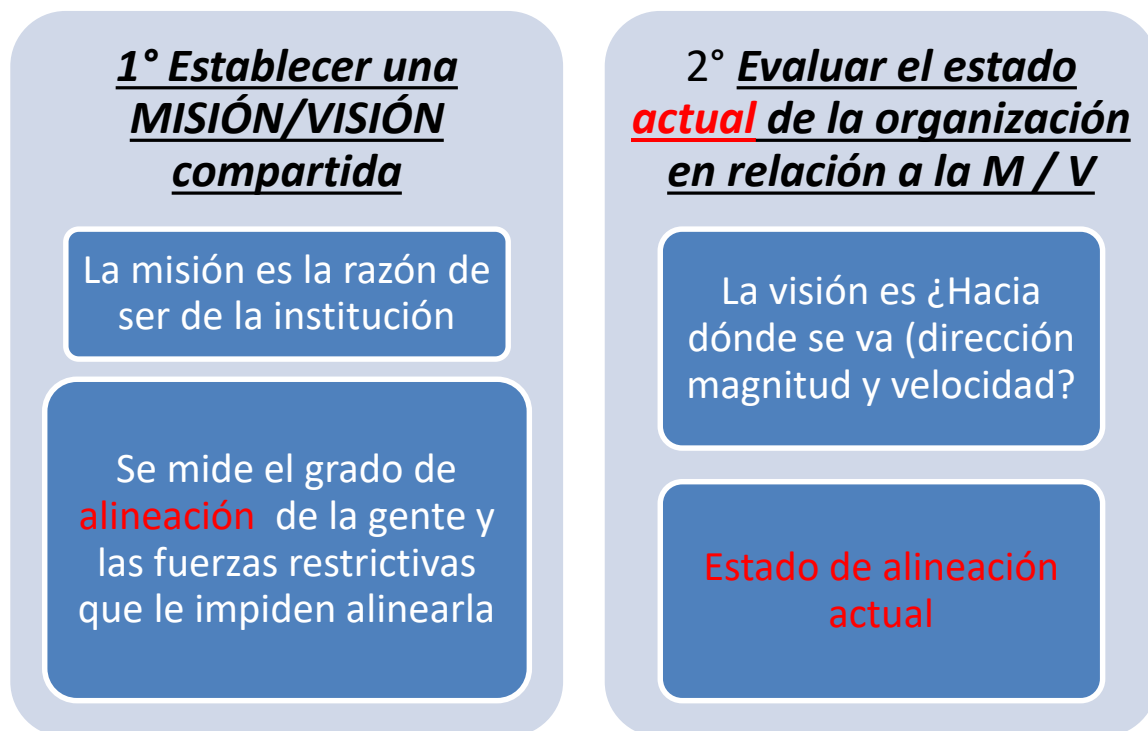
Dirigir es una ardua tarea donde todas las personas tienen éxito y aquellas que si lo han tenido o tienen es porque han aprendido a ser líderes; tienen los procesos formadores como medio de transformación a la calidad, saben administrar su tiempo y delegan funciones estratégicamente, tienen muy buena autoestima, planifican sus metas, resuelven adecuadamente los problemas y conflictos, creen en los equipos de trabajo, fomentan la creatividad.

La tarea más importante del líder de una institución es anticiparse a la crisis, no necesariamente la de conjugarlas sino anticiparse a ellas; en tal sentido, el líder debe capacitarse para prever la crisis y de adelantarse a ellas.

La visión es ¿hacia dónde se va (dirección, magnitud y velocidad – 3 años, 5 años), ¿Qué tipo de organización se desea ser?, ¿Y qué tipo de resultados desea lograr en cada uno de los factores de éxito?

Debe haber participación significativa de todos los niveles de la organización en su creación para lograr un primer nivel de compromiso.

Figura 2 *Proceso de la visión y misión de la gerencia institucional*



FUENTE: Elaboración Propia

### 2.2.3.1. Visión y liderazgo

Hoy, en las organizaciones sociales, el término “líderes” se ha vuelto sinónimo de director, incluso cuando se habla de formar líderes se refiere a la preparación de directores; esto implica que quienes no están en la dirección de algo no son líderes, en tal sentido el liderazgo implica posición como jerarca en una entidad.

El liderazgo es una capacidad humana que quiere ser parte activa del futuro a través de diversos procesos de cambio, el

liderazgo nace de la capacidad creativa y energía creada cuando los integrantes de un grupo especifican su visión.

Los líderes deben de cubrir el vacío entre la visión y la realidad diaria. Un líder que desarrolla trabajos en el campo social parte de un sueño, que lo convierte en visión, asumen un liderazgo de convertir esa visión en realidad y consolidarlo en el tiempo. La visión social presenta dos planos:

- La visión de una realidad social.
- La visión de su organización dentro de ese contexto social.

A través de la combinación de estos dos elementos o percepciones, el líder involucra a los recursos humanos, para hacer realidad la visión, en términos de servicios, necesidades, productos, así como la filosofía organizacional.

Lo que debe hacer un visionario.

- Debe dar la impresión de que tiene mucho que perder como todos los demás que no se esfuerzan.
- Debe de presentar las posibles soluciones mientras una salida parece imposible
- Tiene que poner la visión en práctica y necesita funcionar una versión para que sea visible, viva, enérgica, pueda ser imitada y reproducida.
- Debe proyectarte y ejercitarte.
- Debe dar el impacto que le preocupa personalmente el desarrollo de la visión.

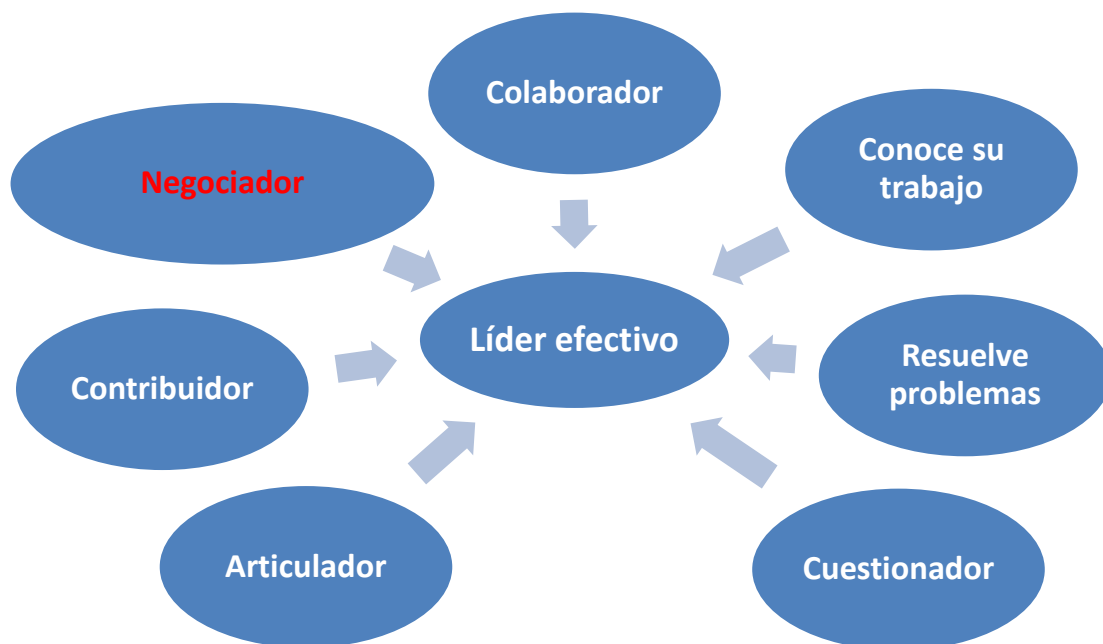
- Debes aceptar pensamientos y esfuerzos que te lleven hacia lo imaginativo y profético.

Por ello es importante que el líder visualice siempre la organización como un sistema y como tal debe desarrollar y combinar las características personales y otras propias de su trabajo, orientadas a la búsqueda de una gestión exitosa.

### 2.2.3.2. Atributos propios del líder

Es importante establecer que existe un conjunto de atributos de un líder que todo supervisor social debe potenciar, no ya para el desempeño de su trabajo sino también para otros roles que debe prever como persona.. Como ejemplo se presenta el siguiente esquema:

**Figura 3** Principales características de un líder



FUENTE: Elaboración Propia

#### **2.2.3.2.1. Visión de futuro**

Cuanto más ampliemos la capacidad de mirarnos absolutamente en el futuro, sabremos qué caminos tomar y para ello, no solo debemos tener la capacidad de soñar y empeñarnos como proyectarnos al futuro. En el caso de un líder, tiene que entender, y conseguir la forma de hacer realidad ese sueño; Por lo tanto, debe ser un gran comunicador, y el líder debe comprender el pasado, comparar lo existente y concentrarse en las oportunidades para que le permitan adquirir la visión del futuro que se ha establecido. Un fantástico imaginativo y clarividente del destino da ese significado a los cambios, inspira una foto limpia y fina del destino, la misma que genera deleite, energía y una vivencia de obligación; en consecuencia, es memorable, motivador e idealista (Bass: 2010).

#### **2.2.3.2.2. Confianza en sí mismo**

En primer lugar, asegúrese de sus conceptos, habilidades y comprensión; esto te ayudará a confiar en ti mismo para adentrarte en lo desconocido o establecer metas trascendentes; y ciertamente, puede convencer a otros para que lo acompañen. Además de tener bastante humildad y gran duda de que puede estar equivocado y que reconoce que otras personas también tienen capacidad, además de corregir pensamientos, por lo tanto, reconoce que entender cómo escuchar es tan vital como entender cómo hablar (Bass 2010).

#### **2.2.3.2.3. Voluntad de cambio y pasión por el trabajo**

El líder enfoca su trabajo bajo la premisa de que todo se convierte y que hoy en día el intercambio social se da cada vez más rápido, esencialmente por la rápida globalización que ocurre dentro de lo global. En este sentido, los líderes de las agencias se ven obligados a mantener una voluntad de oficio en la búsqueda de la excelencia. Que sean ellos los que, por su jerarquía y gestión, van a aportar esa energía difusa que acciona las empresas y el foco que generan para forzar la organización. En principio, tiene que estar asociado al emprendimiento institucional; y en segundo lugar, se enmarcará éticamente dentro de los valores de respeto por los derechos humanos, cuidando siempre que el punto de interés no surja ahora como anteojeras que le impidan pensar más allá del vacío en el que opera; De igual manera, va a buscar satisfacer humanos de círculos únicos para adentrarse en otros mundos y alimentarse de él (Bass: 2010).

#### **2.2.3.2.4. Motivación y reconocimiento**

La grandeza de un líder se mide con su sencillez, ya no con la ayuda de su actuación fingida o forzada para ocasiones seguras; quien simplemente busca efectuar o vender una imagen falsa, pero esta necesita ser un consecuente de su trabajo diario; buscará motivar y comprender a través del enriquecimiento de las responsabilidades, por insignificantes que parezcan, teniendo que



costarles lo que sea. Los grandes líderes tienen que hacerlo solos de vez en cuando, deben quedarse a través de otros, enorgulleciéndose del éxito en los demás; así como proporcionar una popularidad que ellos mismos niegan regularmente. Cuando el líder reconozca su trabajo, su esfuerzo, su compromiso en sus seguidores, mientras valore la multa del trabajo, los principios morales y técnicos que lo guiaron, estará reforzando el sentido genuino de su liderazgo, pero si es lo mejor ahí para sancionar lo más sencillo para alcanzar es la mediocridad (Bass: 2010).

#### **2.2.3.2.5. Valores y ética**

Un cuadro enmarcado en la ética y la honestidad le brinda al líder la dignidad y credibilidad para desarrollar un tremendo proceso; Puede ser el caso del jefe o líder eficiente, pero sin valores y ética, esto no le asegura un cumplimiento a largo plazo y corre el peligro de ser abandonado por usar a sus seguidores, porque alguien sin ética no siempre es confiable; todo lo contrario, significa fanáticos que tienen la misma técnica de creencias; esto puede razonar que el trabajo para instalar la amenaza puede ser mayor (Bass: 2010).

#### **2.2.3.2.6. Habilidad para el desarrollo de procesos de gestión**

Ello dependerá del manejo de tres elementos que le permitirán tomar disposiciones correctas con correlación al liderazgo en su despacho y la misión encomendada. Estos son:

- Inteligencia
- Dominios técnicos relacionados al área de desempeño
- Acopia de información relevante relacionados con sus quehaceres cotidianos.

#### **2.2.3.2.7. Capacidad para articular y motivar**

Los líderes, más que otro individuo, recuerdan que los efectos que persiguen requieren de la colaboración de otras personas, por lo que deben establecer mecanismos de cooperación dentro y fuera de su centro de trabajo (Bass: 2010).

#### **2.2.3.2.8. Resolución de problemas y conflictos**

Los líderes saben que para tratar correctamente los problemas deben reconocer el qué, el cuándo, en qué, quién, cómo y por qué de la situación. Incluso pueden estar buscando configurar la frecuencia. Los líderes, más que todos los demás, entienden las cosas; deben entender la medida del problema, para luego analizar los antecedentes del mismo, dar una solución (Bass: 2010)

#### **2.2.3.2.9. Orientación al desarrollo del capital humano**

La peculiaridad en este punto es que se trabaja con recursos humanos; En este contexto, se entiende que a mayor mejora del personal, mayores serán los resultados para expresarse en grandes cambios, en términos de identificación mágica,

competencia y capacidad; cualquiera sea su orientación o tamaño, es una red de individuos o personas.

#### **2.2.3.2.9. Compromiso con el desarrollo de la institución**

Destaca la filosofía, los valores de los atributos y los objetivos; en esta experiencia, se eleva el nivel de simpatía o competitividad; constituye una de las cuestiones imperativas del jefe líder, porque constantemente está buscando mejores efectos; en consecuencia, establece sueños particulares, que definitivamente deben replicar su compromiso con la tarea de su institución, así como su capacidad propia y la de la organización o equipo de seres humanos que lidera (Bass: 2010).

#### **2.2.3.2.10. La búsqueda del desarrollo e innovación para obtener resultados**

Los efectos presuponen sueños y estos se enganchan como resultado del análisis precedente. Por lo tanto, la planificación constituye un método suficientemente bueno para establecer y alcanzar las consecuencias esperadas. Asimismo, entiende que la mejora y la innovación son enfoques estratégicos para ello.

El jefe en la búsqueda de resultados involucra a personas capaces en su movimiento, manejando en consecuencia representar un agente viable. Por otro lado es conseguir que otras personas hagan lo que suponen que no pueden hacer. El líder debe buscar estrategias que permitan que funcione en su ausencia, ya que su liderazgo no es tal porque está arriba,



adelante, detrás o al costado de la organización; el líder es tal porque está donde las necesidades y estrategias así lo indiquen y se le debe medir objetivamente (Bass: 2010).

#### **2.2.3.2.11. Habilidad para formar equipos de trabajo**

El líder de una institución debe recordar que el triunfo de su gestión exclusivamente no es de él mismo, sino que este triunfo se consigue gracias a la participación de muchas personas. Es por eso que un líder nato es la persona que comparte valores y objetivos personales de cada uno y de grupo y para lograr esto motiva la participación y la dedicación al trabajo en equipo.

- habilidad para solucionar problemas de manera consensuada

Reconoce que de acuerdo a las responsabilidades y beneplácitos que asuma en el presente estará abriendo un futuro. La negociación sugiere de su compromiso y busca establecer acuerdos entre dos posiciones, siempre se pregunta qué y por qué (Bass: 2010).



### Atributos del liderazgo

Atributo	Concepto
Probidad	Tienen que ser probo asumiendo compromisos
Compañerismo	Potencia el trabajo de los demás valorando todo esfuerzo lo que propicia que sus compañeros hagan todo lo mejor que saben hacer.
Sagacidad	Demuestra ser muy intuitivo sabe que hacer cuándo y cómo
Preocupación por la persona	Percibe las ansiedades, y luchas personales de los miembros del grupo.
Intrépido	Es honesto en su actuar y toma decisiones serias.
Alegre	Acepta alegremente situaciones o puntos de vista contrarios planteados por sus compañeros de trabajo.
Investigador nato	Los retos están hechos para él siempre es busca oportunidades para aprender constantemente.
Respeta es presente pasado y futuro	Nunca toma decisiones apresuradas porque siempre esta averiguando las cosas en el pasado analiza el presente y se proyecta hacia el futuro.
Previsible	Jamás actúa a su libre albedrio.
Amplitud	No se cierra en su forma de pensar al contrario acepta contribuciones de las personas sin distinguir de dónde vienen y los procesa de acuerdo al logro de sus metas establecidas en su visión.
Se siente cómodo ante lo incierto	Es una persona que se maneja adecuadamente en el caos porque siempre busca el lado positivo de las cosas.
Presencia	Nunca rehúye a una pregunta tiene capacidad de escucha y es la primera persona en hacer frente a los problemas.
Vitalidad	Es una persona fuerte físicamente siempre se preocupa por su físico y salud
Inteligente y juicioso	Es capaz de combinar datos adecuados como aquellos que son cuestionados intuitivamente para demostrar siempre lo correcto.
Acepta voluntariamente responsabilidades	Siempre toma la iniciativa en situaciones adversas además siempre se adelanta en las cosas.
Competente	Conoce y sabe lo que tiene a la mano para solucionar controversias
Comprensión	Es empático entiende los problemas de sus iguales



Trato cordial	Es capaz de distinguir actitudes de resistencia o disponibilidad en el trabajo y toma decisiones en la dirección correcta, sabe cómo tratar a las personas que tienen reclamos fundados o infundados.
Necesidad de logro	Asume compromisos de logro de metas u objetivos.
Demuestra competencias para motivar	Es competente motivando a las personas en la persecución del logro de sus objetivos personales y de grupo.
Resolución de problemas con firmeza.	Siempre asume riesgos es una persona que acompaña en las buenas y en las malas.
Se gana fácilmente la confianza de las personas	Es hábil para generar empatía y ganarse la confianza de los demás integrantes del grupo
Dirige al grupo de manera horizontal.	Desarrolla sus labores directivas con perfección de manera horizontal, plantea objetivos establece prioridades y selecciona personas de confianza para delegar funciones de responsabilidad.
Genera confianza	Constantemente hace que las personas confíen en él si antes darse confianza él mismo y se siente capaz de asumir nuevos retos como líder
Asertividad	Por naturaleza asume retos sin rehuir a las responsabilidades
Adaptabilidad	Tiene la capacidad de variar la dirección de sus decisiones de manera inmediata adaptándose a los cambios de funcionalidad positivo o negativos. Puede cambiar el enfoque, rápidamente y sin dudar de una táctica fallida a otra diferente, y si esta tampoco funciona, cambia a otra.
Fuente: Nanus, B. (2014)	

### 2.2.3.3. Los problemas más profundos de la desalineación

- a) **EL AUTOENGAÑO:** Actuar incongruentemente con las creencias y valores de uno mismo. Hacer algo que atente de antemano, sabiendo que no está bien. No hacer algo que se sabe, conociendo que se debe hacer bien. Se evidencia por la autojustificación (Bass: 2010).
- b) **LA DESCONFIANZA:** Es la falla de fe, esperanza y seguridad en uno mismo y en otros. Cuando uno desconfía de sí mismo tiende a desconfiar de los demás. ¿Por qué se desconfía? Por el temor de no obtener lo que se desea. La deslealtad origina miedo y celo. Se ahonda por la baja autoestima, falta de reconocimiento y falla de poder (Bass: 2010).

Es decir, entender estas fuerzas que no permiten la alineación.

Las fuerzas restrictivas se confunden con dinero, tiempo, sistemas, estructuras, políticas o recursos. Las fuerzas restrictivas se encuentran en la gente. Son ellas quienes manejan lo anterior. Si no existiera el engaño y la desconfianza no habría fuerzas restrictivas (Bass: 2010).

## 2.2.4. LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

### 2.2.4.1. Asumo la responsabilidad

Usamos continuamente estos términos, y su significado nos parece transparente y obvio. Ahora bien, si nos detenemos a



reflexionar un momento sobre los significados de las cosas más comunes nos puede llevar, a veces, a interesantes conclusiones, no siempre tan claras ni evidentes como nos parecieron en un principio. Cuando pensamos, sin reflexionar, en el sentido de la autoridad, pensamos instintivamente en el poder y el mando; dos términos que ejercitan una indudable sugestión psicológica, similar a la de otra mágica palabra, el dinero. Es más, podemos citar ejemplos de personas que están encima de la seducción del dinero, pero son terriblemente débiles ante el poder, lo que explica muchos comportamientos a primera vista indescifrables (Nanus: 2014).

El otro término responsabilidad, por el contrario, es un sonido mucho menos agradable a nuestros oídos. Responsabilidad es derivado de responder, responder a alguien de alguna cosa es una situación a la que se aspire sinceramente.

Podemos por tanto resumir la situación y afirmar que cada uno de nosotros tiende a obtener el ámbito de cada grupo organizado el máximo de autoridad y el mínimo de responsabilidad.

Históricamente podemos afirmar que cuando dos o más personas se unen para desarrollar diferentes actividades nace también la necesidad de la existencia de un líder que sirva para canalizar todos los esfuerzos que sirven para el logro de los objetivos y metas (Nanus: 2014).

Pero, si reflexionamos bien, notamos que el poder de mandar, que tanto nos sucede, deriva lógicamente de aquella primera facultad de decidir de la selección natural del grupo que acaba por



reconocer la autoridad en aquel que tiene la visión más amplia y la experiencia más reconocida. Es lógico pensar que la autoridad tiene el monopolio de la toma de decisiones y elegir lo que más le conviene a la organización esa es una de las caras de la moneda del líder y la otra cara es que toda decisión que se tome siempre trae riesgos que es asumido por los líderes (Nanus: 2014).

Tomar decisiones significa actuar en un sentido y no en otro, seguir un camino en lugar de otro; significa, por tanto, estar expuestos a equivocaciones, a provocar consecuencias perjudiciales para todo el grupo, de las cuales hay que responder. La autoridad de una persona que está en la cima de un grupo trae, por eso, un peso de obligación. Entonces se enganchan dos opciones: o se sitúa en un plano de aceptación de esa responsabilidad o abdica y dimite. La segunda opción deja el problema abierto e insoluble. (Nanus: 2014).

Llegamos así, lógicamente, al concepto de misión o delegación: el individuo situado en el vértice del grupo, para poder absolver sus responsabilidades, transfiera a otras personas una parte de su facultad de decidir; como consecuencia, de su poder de mandar. La delegación hace posible la sobrevivencia del grupo y permite el desarrollo de sus actividades frente a los deberes y fines, cada vez más complejos que hoy se tienen que enfrentar.

#### 2.2.4.2. La delegación

Teniendo en cuenta lo que hemos dicho, la delegación puede ser definida como un proceso mediante el cual quien posee la autoridad determinada como un proceso mediante el cual, quien posee la autoridad pasa a otros la facultad de decidir y de obtener que las decisiones sean hechas efectivas mediante la colaboración de terceras personas. Puesto que delegación significa, por si misma, concesión de autoridad, se deduce que no es correcto hablar, como se hace normalmente, de delegación de autoridad y, menos aún, de delegación responsable. Será conveniente distinguir en seguida la delegación de la simple asignación de deberes; si doy una orden a alguien que trabaja bajo mi mando, sin darle al mismo tiempo la autoridad para obtener la colaboración de otras personas para llevarla a cabo, ni la libertad y el margen de iniciativas en su ejecución, le he asignado un deber simplemente, pero no he delegado nada. La distinción puede parecer obvia; veremos en seguida que no lo es, y que algunos líderes hablan indiferentemente de delegación y asignación de deberes para referirse a la misma al mismo asunto. Lo que demuestra que hay que tener siempre un cierto escepticismo para aceptar las verdades que parecen demasiado obvias (Nanus: 2014).

Si de lo general descendemos al particular y examinamos la administración en que vivimos, que es un grupo humano organizado y con tendencia a múltiples fines productivos, nos



daremos cuenta que la delegación opera a lo largo de toda la línea jerárquica y de cómo está realizada. Notaremos que el proceso natural de la delegación encuentra obstáculos y dificultades notables, por ejemplo, la resistencia psicológica a la delegación. Por qué somos reacios al delegar. Somos, para bien o para mal, líderes. Tenemos, por tanto, una cierta autoridad legítima, poco o mucho, lo que fuere, admitamos por un momento que sea suficiente; es decir, igual en las responsabilidades que hayamos asumido (Nanus: 2014).

Por tanto, nosotros damos el poder y tenemos una cierta autoridad, en consecuencia, hemos asumido determinadas responsabilidades. Difícilmente estamos dispuestos a admitir que la cantidad del trabajo necesaria, para hacer frente a esta responsabilidad, sea leve. El lamento más frecuente entre nosotros es de no tener tiempo. No hay duda de que las causas de esta situación son varias y, se presentan de manera independiente a nuestra voluntad, o al menos así nos parece. Pero, examinamos antes nuestras reacciones con relación a este procedimiento que es la delegación (Nanus: 2014).

Visto que estamos sobrecargados de trabajo, ¿hemos pensado en delegar nuestra autoridad en alguno de nuestros dependientes, de modo que colaboren con nosotros para tomar determinadas decisiones, y nos aligeren un poco la carga?

No podemos decir que nos faltan respuestas; es más, al formularlas alardeamos muchas veces de caer del limbo de la

teoría al terreno de la práctica. Los principales argumentos para justificarnos, de los cuales estamos íntimamente convencidos, son varios; nos referimos a los principales y los más habituales.

- No tenemos confianza suficiente en nuestros dependientes; o son demasiado jóvenes o inexpertos, de cualquier modo inadecuados para recibir aquella parte de autoridad que deberíamos delegarles. La objeción que parece sensata, lo es solo en la superficie. Porque, en efecto, es raro que la casualidad o la mala fe de otros se hayan volcado sobre nosotros.

- Estamos convencidos de que, a pesar de todo, nosotros, los jefes, sabremos hacerlo mucho mejor y en menos tiempo del que emplearía el dependiente.
- Estamos convencidos de que algunos de nuestros dependientes son tan buenos que conseguirán llevar a cabo eventual delegación, incluso mejor que nosotros. En conclusión, en este caso, delegar equivaldría a entregar nuestro poder y futuro.
- Estamos convencidos que la delegación nos acarreará complicaciones y perjuicios, que no podemos prevenir ni controlar.

#### **2.2.4.3. Motivos que generan resistencia por los dependientes son reacios a recibir la delegación**

Si nosotros, como líderes, somos más bien reacios a conferir a otros la facultad de decidir y de mandar, nuestros dependientes;



por otra parte, son muchas veces reacios a recibir facultad. Ellos consideran, sobre todo, el factor peso.

- Miedo de tomar decisiones en materia de guía de las personas. La autoridad, como hemos visto, es una cosa estupenda, pero lleva con ella otro aspecto que no hay que olvidar, que consiste en la facultad de decidir.
- No hay nada que inspire un mayor temor a las mayorías de las personas, con relación a la toma de decisiones, que el poder equivocarse, lo cual significa poner en juego su nombre y quizá su carrera profesional o, al menos, hacerla tambalear.
- No es el hecho de tomar decisiones lo que asusta, sino el de tomar determinadas decisiones. Diariamente, al realizar una actividad laboral, tomamos decisiones, ejercitamos una facultad de elección que a menudo requiere una notable capacidad, dada la diversidad de elementos que debemos considerar. Pero generalmente se trata de decisiones que exigen la aplicación de una determinada técnica o habilidad, y en las mismas encontramos la ayuda y guía que son necesarias. Las nociones teóricas y prácticas que derivan del profesionalismo y de la práctica nos ayudan a resolver problemas laborales, siempre que su dificultad sea adecuada a nuestro grado de preparación. Aunque nos empeñemos a fondo, nos sentimos fundamentalmente tranquilos, es más,



sentimos una satisfacción íntima moral al resolver problemas profesionales.

- Pero no es este el género de decisiones a que se refiere la delegación. A través de ella, se confiere una facultad de decidir muy particular, que es propia de los poderes de un líder ya que implica el ejercicio del mando, de la guía de un grupo para conseguir una finalidad nos ha sido indicada genéricamente.
  
- Falta de incentivos adecuados: Hemos visto cómo el rehusé, que en general, encontramos en nuestros colaboradores proceden de la poca confianza en sí; nuestros colaboradores proceden de la poca confianza en sí mismos y del temor de exponerse a las críticas de los demás; pero muchas veces nuestros subordinados tienen confianza en sí mismos y se encuentran en perfectas condiciones para recibir el grado de autoridad que queremos delegarles. Solo que en estos casos se tiene una objeción que hacer ¿quién me manda hacerlo? No es una objeción a la que se pueda responder fácilmente.
  
- El líder no puede actuar sobre el aspecto económico mas que en un modo completamente marginal, proponiendo, por ejemplo premios y gratificaciones. El líder, en cambio, sí puede actuar sobre el aspecto moral en forma factible y palpable, y no solamente con palabras, sino haciendo

pequeños sacrificios personales a favor del trabajador. Son muchas las ocasiones y las formas que se nos presentan para demostrar a nuestros empleados a una intención por nuestra parte, al menos semejante a la suya, si perdemos en largos discursos de elogios, mucho menos en promesas que, en 99 casos de cada 100, no podremos mantener.

### 2.3.MARCO CONCEPTUAL

- **ACTITUD:** Sentimiento de sensación a favor o en contra de algo; forma de conocimiento cargada emocionalmente.
- **AUTORITARIO:** Mentalidad abusiva de la autoridad. Esta palabra se usa particularmente para explicar estructuras autoritarias de gobierno institucional o gubernamental.
- **BENEVOLENTE:** Una persona que desea ser apropiada y bonachona para los demás, sus sentimientos dictan que los movimientos que debe tomar deben beneficiar a los demás, aunque su bienestar se vea comprometido. Filosóficamente, la benevolencia es el costo que aporta a los movimientos, esta tarifa es enorme y está muy concebida para que cada una de las acciones a partir de esta se constituya para hacer el bien a los demás sin importar su propio bienestar.
- **CHOQUES:** En las relaciones buenas también se producen choques, a pesar de nuestros esfuerzos, a veces las situaciones insolutas generan estos rocen hasta que ocasionan los indeseados choques, ¿cómo saber si se pasaron del límite? Las señales más comunes son las discusiones que se repiten con relación al mismo problema y que se prolongan por



días, otra forma de establecerlo es cuando el número de problemas es cada vez mayor o cuando se siente pocos deseos de cooperar porque poco a poco se va perdiendo la confianza para nosotros, cuando está colérico con el otro más el tiempo de lo común y se duda secretamente del valor de la relación.

- CICLO DE DESARROLLO: El proceso de usar el liderazgo situacional conlleva a aumentar el grado de madurez de los trabajadores, cuyo rendimiento está decayendo.
- CICLO REGRESIVO: El proceso de usar el liderazgo situacional para mantener y/o aumentar el nivel de madurez de los empleados. Cuyo rendimiento está decayendo.
- CLIMA ORGANIZACIONAL: es la percepción del ambiente físico y emocional que se percibe directa o indirectamente por los trabajadores como fuerza laboral lo que marca el camino de la conducta del trabajador.
- CONDUCTA DE RELACIÓN: Magnitud de participación del líder en cuanto a facilitar una conducta en una comunicación de doble vía.
- CONDUCTA DE TAREA: Magnitud de participación de líder en la definición de roles, estableciendo qué, cómo, cuándo, y quién.
- CONDUCTA: Actividad orientada hacia una meta.
- CONSULTIVO: es un estilo que lleva primero a una consulta con los colaboradores de una entidad para luego tomar decisiones consensuadas en base a las opiniones de los demás involucrados. En buena cuenta no se toman decisiones sin antes haber tomado en cuenta las opiniones de los demás colaboradores de la entidad.



- **CRISIS:** Son situaciones cuya intensidad o complejidad supera nuestros recursos personales para abandonarlos, pudiendo llegar a situaciones de descontrol. La mayoría de nosotros, en distintos momentos de la vida, encontramos diferencias tan profundas que ni siquiera la comunicación regular sirve de algo, podemos establecer la existencia de una crisis a través de algunos indicadores, por ejemplo, cuando se toma decisión inmodificable o se teme que la otra persona ponga fin a la relación, cuando se percibe que la relación es psicológicamente malsana y se teme ser dañado si continúa o cuando al externo de recurrir a la violencia física.
- **DELEGAR:** Poca cantidad de conducta de apoyo y de dirección.
- **DIRIGIR:** Gran cantidad de conducta directriz (qué, cómo, cuándo, dónde) poca cantidad de conducta de apoyo.
- **EFFECTIVIDAD DEL LÍDER:** Depende del uso de un estilo por parte del líder, apropiado para las exigencias del ambiente (la situación). La situación se ve influenciada por varios factores claves: el líder mismo, el seguidor, el jefe del líder, asociados importantes, la organización, exigencias del trabajo y tiempo de decisión.
- El carácter de la empresa se ve en el clima organizacional, la misma que así como el clima ambiental puede variar de un momento a otro; para los trabajadores es la percepción que se tiene de manera particular del entorno físico, las relaciones interpersonales y las distintas directivas que se dictan al interior de la entidad.
- **ESTILO DE LIDERAZGO:** Patrones característicos de la conducta del líder según lo aprecian otros.



- GERENCIA: propiamente dicha son las actividades que se desarrolla al interior de la organización como la planificación, el tipo de organización que se quiere, la dirección que se le da a la organización entre otros.
- GUIAR: Gran cantidad de conducta directriz y de apoyo (persuasión)
- HABILIDAD (madurez o estado de desarrollo o de preparación operativa)  
El conocimiento o la destreza con que se realiza un tarea o función específica.
- INFLUENCIA: Es el poder o autoridad de una persona sobre cualquier otra dificultad de dista persona. Esa fuerza puede servir para intervenir en un negocio, para adquirir un bono o para reservar alguna cosa. En otras palabras, el impacto es la capacidad de controlar y cambiar las percepciones de los demás. La influencia es la capacidad que tendrá alguien, un grupo en un escenario determinado, en el caso de que sus efectos repercutan en una gran mayoría de personas, para ejercer una fuerza concreta sobre alguien o el descanso de los humanos.
- LÍDER: Líder, es la persona cuya conducta posee inteligencia, motivación, integridad, intercambio verbal y encuentro interpersonal, desarrolla selección, carisma, psicología de masas, habilidades inclusive de creatividad y excelente humor.
- LIDERAZGO: es cualquier esfuerzo por dirigir la conducta de los demás, por cualquier motivo. El liderazgo es un procedimiento personal que se demuestra en la capacidad de dirigir y guiar a las personas. En términos de procedimientos de gestión es un conjunto de atributos y habilidades personales, que incluyen imaginación y clarividencia, fuerza y conocimiento. Como procedimiento, el liderazgo es el potencial del



individuo para crear un imaginativo y profético compartido del destino. Crear una visión compartida requiere que el jefe fije sueños, inspire a los seres humanos y cree una forma de vida de ayuda mutua y fabricación dentro de la empresa comercial.

- **MADUREZ OPERATIVA, O ESTADO DE DESARROLLO O DE PREPARACIÓN:** La disposición favorable de un individuo o grupo para realizar una tarea específica con habilidad y voluntad.
- **MOTIVACIÓN:** Lo que impulsa a actuar. También podemos decir que es la voluntad que los individuos poseen en el afán del logro de metas planteadas por las organizaciones que permita la satisfacción de necesidades individuales de las personas.
- **OBJETIVO:** Es el resultado final al que una empresa aspira o desea obtener, los objetivos son bien conocidos, y es una generalidad amplia mientras que las metas son más cortas todas ellas de cara a la realidad circundante. Las metas y objetivos ofrecen rumbo y replican las condiciones preferidas que pueden ser necesarias para que el desempeño organizacional avance.
- **PARTICIPAR:** Gran cantidad de conducta de apoyo; poca cantidad de conducta y dirección.
- **PARTICIPATIVO:** las decisiones que se deban tomar en las organizaciones deben ser analizadas con los trabajadores. Cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.
- **PERCEPCIÓN:** Es un acontecimiento a lo largo de los años, una respuesta instantánea a un estímulo externo para ofrecer una experiencia

significativa, una ocasión que tiene sus raíces más allá de los límites del saber hacer y tiene más que ver con la reminiscencia y las emociones.

- **PLANIFICACIÓN:** Es una técnica que permite ejecutar planes de forma inmediata, con la intención de que sean realizados y supervisados al ritmo de la planificación. Que obtiene una visión imaginativa y profética del futuro, donde es posible determinar y obtener las metas, con la ayuda de decidir un curso de acción.
- **PODER DE POSICIÓN:** Habilidad para ofrecer recompensa, castigo y sanciones.
- **PODER PERSONAL:** Magnitud de respeto, buenos sentimientos y compromiso con el líder por los seguidores, y de sus metas satisfechas por las metas del líder.
- **PODER:** Potencial de influencia.
- **TOMA DE DECISIONES:** Proceso mediante el cual se formula un deseo entre las alternativas o enfoques para resolver distintas situaciones de la vida en contextos especiales, a nivel del centro laboral, la propia familia, a nivel personal, sentimental o gremial.
- **VOLUNTAD** (o estado de desarrollo de preparación psicológica). La motivación de un individuo o grupo (compromiso y/o confianza para realizar una tarea o función).

## **2.4.HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El estilo de liderazgo autocrático predominante en el director influye de manera positiva en el desarrollo del clima organizacional

de la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez de Huepetuhe ya que se encuentra relacionado a las buenas capacidades y habilidades que tiene el director con prácticas adecuadas, propias de un líder, logrando fomentar un trabajo en equipo.

#### 2.4.2. Hipótesis específicas

- El estilo de liderazgo predominante por el director es el más adecuado para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez de Huepetuhe
- Se percibe un clima organizacional muy positivo porque el estilo de liderazgo predominante Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez de Huepetuhe muestra de concertación trabajo en equipo.

#### 2.4.3. Sistema de variable

Variable independiente	Indicadores	Instrumento
Clima organizacional	Motivación Comunicación Planificación Toma de decisiones Influencia Control	Cuestionario
Variable dependiente		
Estilo de liderazgo	Benevolente autoritario Consultivo Participativo	Entrevista



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN EN LA RUTA CUANTITATIVA

La naturaleza de la investigación nos permite significar que los estudios se han realizado con un alcance correlacional; en consecuencia, se ha buscado el grado de relación entre los rasgos de liderazgo que tiene el director como motivo esencial para propiciar un clima organizacional adecuado al interior de la institución académica. Por lo que se ha proyectado que un liderazgo participativo promueve un clima organizacional, con la motivación, la comunicación, la planeación, la selección, y lo más importante, con la intervención que maneja el líder, se obtiene un clima organizacional que promueve una interrelación de los participantes y un trabajo en equipo como se ha registrado en los resultados.

El objeto de la investigación no experimental es realizar, sin manipular intencionalmente, la variable independiente para observar su impacto en diferentes variables; es decir, está tan investigado como parece en su contexto natural para investigarlos; desde este punto de vista, el curso nos ha permitido indagar desde las condiciones sociales de los

docentes de la institución educativa, los rasgos de la moda gerencial, la capacidad de asumir el manejo por parte del director en el grupo docente, los niveles de la motivación y exuberancia en el deporte, el potencial de respuesta a los conflictos planteados dentro de la institución educativa y las prácticas realizadas por el director, que lo perciben como un marcapasos; se construye un clima organizacional que beneficia las funciones de la organización instruccional.

### **3.2.EJES Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS**

#### **3.2.1. Ejes de análisis**

El primer eje es el clima organizacional, para ello se determina el estado de la cuestión en el clima organizacional en la IE, considerando a:

- Liderazgo interpersonal en la Institución Educativa
- Demostración de trabajo en equipo en la Institución Educativa

El segundo es el estilo de liderazgo, porque se considera que a consecuencia de este se puede tener un clima organizacional adecuado, para ello se toma en cuenta como ejes:

- Características del estilo de liderazgo
- Capacidad de asumir el control por el director en IE
- Niveles de motivación y entusiasmo en las actividades
- Capacidad de responder a los conflictos presentados en la institución educativa
- Prácticas realizadas por el director que lo identifican como un líder

### 3.2.2. Dimensión de análisis

Las dimensiones que se ha trabajado en la investigación son:

- Gestión, para apreciar el cumplimiento de las actividades programadas en base a la promoción de los atributos que tiene el líder director, fomentando un clima organizacional adecuado.
- Personal, para apreciar la forma de actuar del director y su consecuencia es generar motivación para los integrantes de la IE, mediante la utilización de afirmaciones o juicios que se ha planteado a los docentes de la misma institución.

### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se define, en frases de Hernández (1995), como una forma de investigación de tipo descriptiva correlacional; Por tanto, su objetivo se dirige tanto a examinar un tema que no ha sido abordado, como a precisar el nivel de mejora en la administración de la educación con un liderazgo autentico, que permita estadísticas y esbozos de la verdad que se investiga mediante el planteamiento de las variables descritas.

### 3.4. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO

Geográficamente hemos delimitado nuestra investigación a la circunscripción de la IE Horacio Zevallos Gámez del distrito de Huepetuhe, en la región de Madre de Dios.

### 3.5. OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

La observación está integrada por los maestros de la IE, a ellos se les ha planteado afirmaciones y juicios referentes a la actitud asumida por el director. Con la escala de Likert, la unidad de análisis está comprendida dentro de:

- Liderazgo interpersonal en la Institución Educativa
- Demostración de trabajo en equipo en la Institución Educativa
- El segundo es el estilo de liderazgo, porque se considera que a consecuencia de este se puede tener un clima organizacional adecuado para ello se toma en cuenta como ejes.
- Características del estilo de liderazgo
- Capacidad de asumir el control por el director en la IE
- Niveles de motivación y entusiasmo en las actividades
- Capacidad de responder a los conflictos presentados en la Institución Educativa
- Prácticas realizadas por el director que lo identifican como un líder

### 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.6.1. Población

La población universal está compuesta por todos los maestros de la IE "Horacio Zevallos Gámez, conformado por 35 docentes; 16 mujeres y 19 varones.

### 3.6.2. Tamaño de muestra

El el presente estudio se considerará como muestra el total de maestros de la Institución Educativa, cuya cantidad se indica en la población.

## 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.7.1. Encuesta

hemos propuesto un conjunto de proposiciones y enunciados a nivel de la escala de Likert, la misma que se creó a través de RENSIS LIKERT, Es un tipo de escala aditiva que corresponde a una etapa ordinal de medida, que consiste en una cadena de enunciados o juicios ante los cuales se solicita la respuesta de la dificultad, es decir, se presenta cada enunciado y se solicita al personaje que especifique su respuesta con la ayuda de seleccionar uno de los 5 puntos sobre las dimensiones (Padua: 1979).

La propuesta se basó en la realización de afirmaciones y negaciones para que los docentes manifestaran si están de acuerdo con las mismas, para ello se ha considerado la escala LIKERT, mencionada anteriormente; la cual presenta enunciados sobre la actitud para medir las capacidades y habilidades reflejadas en las apreciaciones que tienen los docentes.

**La técnica** fue solicitarles a los docentes, en el cuestionario, el grado acuerdo o desacuerdo con las aseveraciones o enunciados propuestos, estas opciones específicamente son:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo



3. No estoy seguro
4. En acuerdo
5. Totalmente en acuerdo

Como es característica en este tipo de investigaciones cada respuesta optada por los encuestados se le asigna un valor numérico de uno a cinco puntos; puntaje que depende del grado de desacuerdo o acuerdo con el enunciado propuesto, así como la dirección del mismo.

Para ello Padua manifestó que se deben aplicar de dos maneras la escala: la primera es de manera autoadministrada; lo que se lleva a cabo al entregar la encuesta a los miembros de la población y muestra accesible para que ellos personalmente puedan optar por alguna de las respuestas planteadas. La segunda forma es la entrevista. En este punto debemos enfatizar que cuando se construye este tipo de cuestionarios usando la escala de Likert debemos asegurarnos de que todo lo planteado sea entendido por las personas (Padua: 1979).

### **3.7.2. Criterios de selección de la muestra**

Solo docentes de la Institución Educativa.

## **3.8.PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **a) Tabulación**

una vez aplicado la encuesta y haber obtenido los datos estas han sido trabajadas en un cuadro de doble entrada lo que ha dado origen a las tablas de frecuencias.



## **b) Procesamiento**

El procesamiento de la información se completó con las estrategias que permitieron describir y revelar los rasgos primarios de las variables. Para el procesamiento, información descriptiva y el paquete estadístico SPSS v. 22.

## **c) Representación de los datos**

Los datos obtenidos tabulados y analizados se plasmaron en las respectivas tablas estadísticas y gráficos.

## **d) Análisis e interpretación de los datos**

Se realizó teniendo en cuenta los aspectos básicos de la investigación científica en base al análisis estadístico y para su interpretación se utilizó el marco teórico conceptual, las mismas que permitieron manifestar las posiciones que tomaron los docentes en relación a las afirmaciones que se ha brindado para el director.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS PRODUCTO DEL TRABAJO DE CAMPO

seguidamente se presentan los derivaciones que resultaron de la aplicación de la encuesta; para ello se ha visto pertinente considerar la presentación, las circunstancias sociales de los maestros de la IE, entre ellas la edad, la condición laboral y el sexo, la que se rescató fue primero la condición laboral para que su nivel de concordancia a las afirmaciones generen confianza (en el entendido que un nombrado manifiesta su sentir de manera natural, sin buscar algún favor por alguna presión) y en segundo lugar la edad porque de acuerdo a esos grupos se exige la promoción de actividades.

Segundo, se ha considerado las características del estilo de liderazgo; para ello se desarrolla la capacidad de asumir el control por el director, los niveles de motivación y entusiasmo en las actividades, la capacidad de responder a los conflictos presentados con el detalle de concordancia a las prácticas realizadas por el director que lo identifican como un líder. Seguido del estado de la cuestión en el clima

organizacional en la IE, desarrollando para ello las afirmaciones del liderazgo interpersonal en la IE y la demostración de trabajo en equipo en la IE. Finalmente, la discusión para ello se ha planteado concepciones como conflictos, atribuciones de un buen líder.

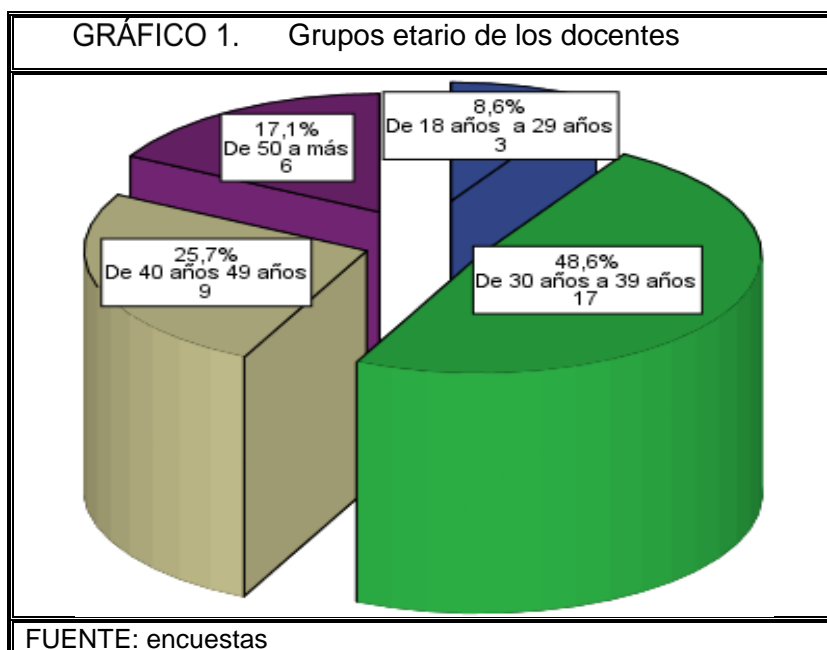
### 4.1.1. Condiciones sociales de los maestros de la institución educativa horacio Zevallos Gámez

#### 4.1.1.1. Distribución por el grupo etario de los docentes

**TABLA 1.** Distribución por Grupos de edad de los docentes de la Institución Educativa

Grupos	n	%
De 18 a 29 años de edad	3	8,6
De 30 a 39 años de edad	17	48,6
De 40 a 49 años de edad	9	25,7
De 50 años a más	6	17,1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: encuesta



Como se aprecia en la tabla y figura 1, los grupos de edad de los docentes muestran una alta cantidad en el grupo donde se exige mayor dinamismo y acciones en las diferentes

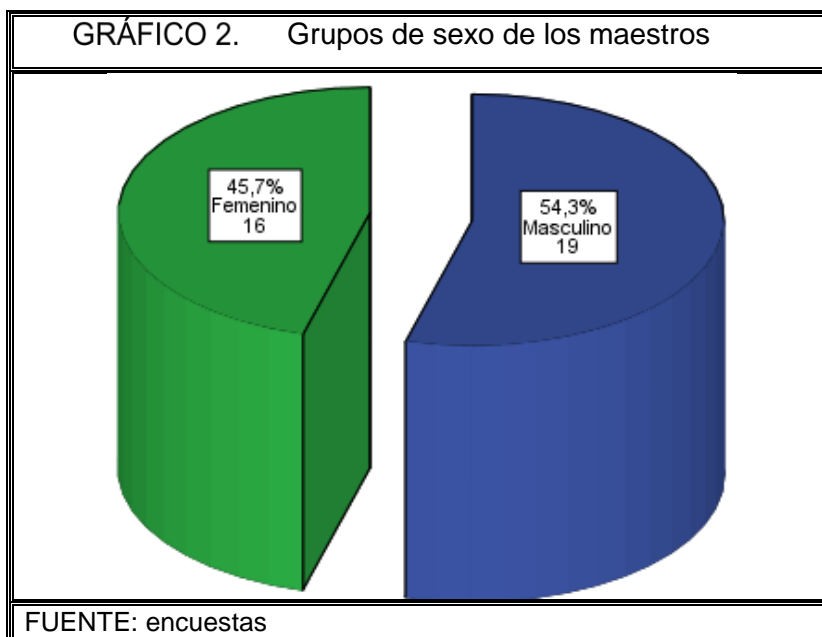
actividades así se muestra que un 48,6% integran el grupo de edades entre 30 a 39 años; seguido de 25,7% que integran el grupo de edades entre 40 a 49 años.

### 4.1.1.2. Repartición por sexo de los maestros

**TABLA 2.** repartición por grupos de edades de los entrevistados

Grupos de edad	n	%
<b>Masculino</b>	19	54,3
<b>Femenino</b>	16	45,7
<b>Total</b>	35	100,0

FUENTE: encuesta



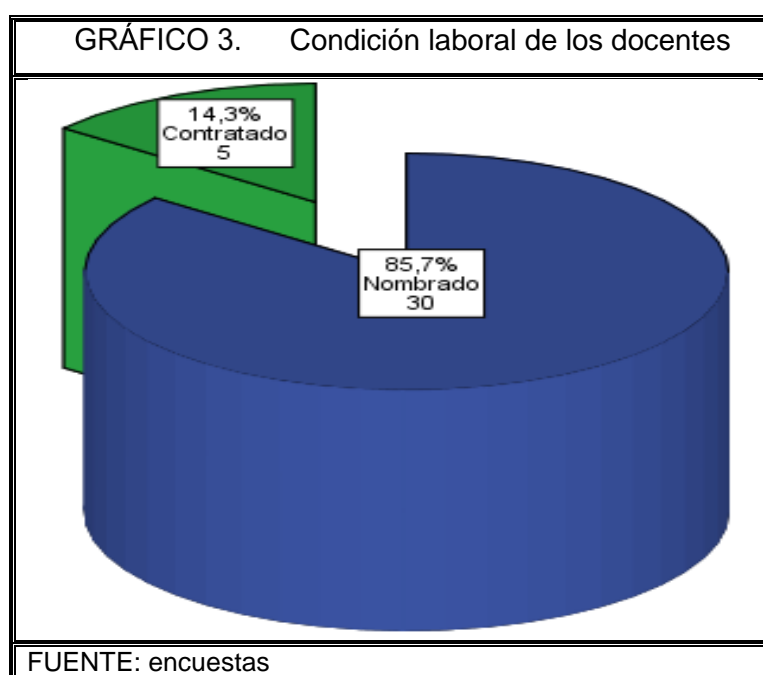
En relación al sexo de los docentes en la Institución educativa se tiene equiparada porque se aprecia en la tabla y figura 2, que el 54,3% es masculino y femenino el 45,7%.

#### 4.1.1.3. Distribución por condición laboral dentro de la Institución Educativa

**TABLA 3. Distribución por condición laboral de los docentes**

Grupos de edad	n	%
Nombrado	30	85,7
Contratado	5	14,3
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: encuesta



La condición laboral es importante para identificar las relaciones laborales; entonces sirve como una condicionante para poder opinar sobre el actuar del director, en la tabla y figura 3 se aprecia la condición laboral de los docentes donde se indican que son nombrados el 85,7% y contratados el 14,3% así que se tendrá respuestas más sinceras en relación a su opinión sobre el actuar del director.



#### **4.1.2. Características del estilo de liderazgo manifestado en la institución educativa horacio Zevallos Gámez**

Vergara manifiesta que la cualidad es la predisposición a actuar, pensar y sentir de forma positiva o negativa ante las diversas situaciones. En este caso, en el liderazgo, el proceso de influencia se basa en actitudes personales para ejercer poder a partir del ejemplo personal. Que toda actitud está influida por las predicciones al futuro, a partir de sus acciones presentes para predecir comportamientos. Entonces, los resultados nos llevan a deducir que estos futuros egresados al no tener una posición clara, no podrán desenvolverse íntegramente como líderes, en el ámbito de su vida personal como también en su vida profesional, porque al presentar una posición ambigua o indecisa no define concretamente su predisposición a actuar, la cual es vacilante; esto a su vez nos hace predecir que como futuros profesionales a quienes recurran otras personas para brindar una atención de calidad, tendrán dificultades en desarrollar influencia personal dentro de las relaciones interpersonales" (Vergara: 1997).

Para mayor apreciación, a continuación, se aborda el estilo de liderazgo desarrollado en la IE Horacio Zevallos Gámez; para ello se describe, en base a proposiciones, propuestas en base a la escala de Likert, desde la forma como asumen los roles hasta apreciar cómo enfrentan los problemas.

**4.1.2.1. Capacidad de asumir el control por el director en la Institución Educativa, según calificación por los docentes**

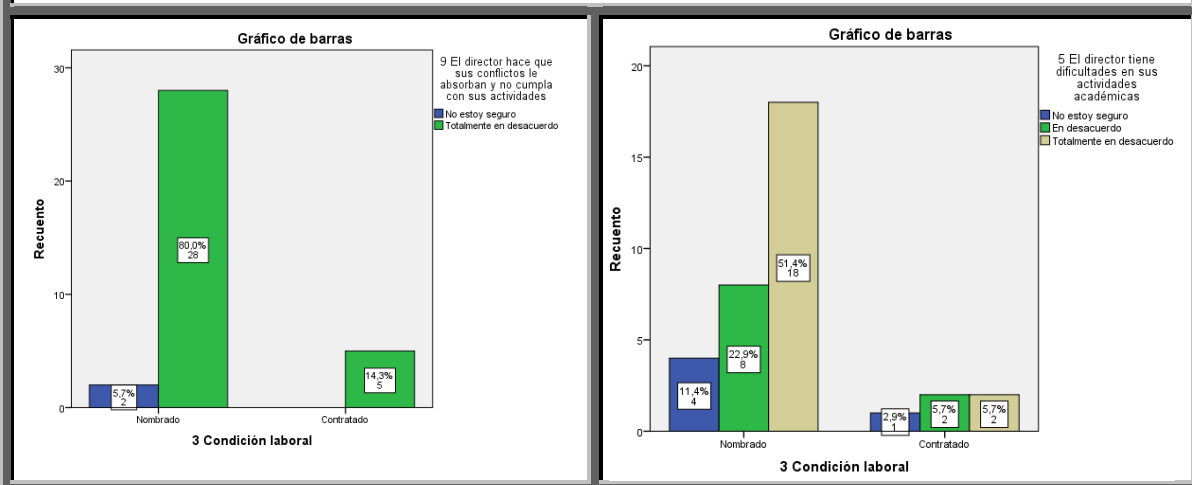
Es lógico y natural que una buena asunción de cargo debe tener en cuenta todas las posibilidades de resistencia, para ello es bueno identificar todas las posibilidades de resistencia que pueden ser completamente diversas de las presentadas en otras instituciones; para ello es importante conocer la capacidad que tiene el director para absolver los conflictos y además si se observa las dificultades en sus actividades académicas.

**TABLA 4. Distribución por apreciación de los docentes a las proposiciones relacionadas a la capacidad de asumir el control en la Institución Educativa**

Proposiciones	Condicion laboral	Ítems							
		No estoy Seguro		Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
El director hace que sus conflictos le absorban y no cumpla con sus actividades	Nombrado	2	5,7%			28	80,0%	30	85,7%
	Contratado	0	0,0%			5	14,3%	5	14,3%
	Total	2	5,7%			33	94,3%	35	100,0%
El director tiene dificultades en sus actividades académicas	Nombrado	4	11,4%	8	22,9%	18	51,4%	30	85,7%
	Contratado	1	2,9%	2	5,7%	2	5,7%	5	14,3%
	Total	5	14,3%	10	28,6%	20	57,1%	35	100,0%

FUENTE: encuestas

### GRÁFICO 4. Apreciación sobre asumir el control en conflictos y dificultades en sus actividades académicas



FUENTE: Elaboración propia en base a encuestas

Se desprende que la Institución Educativa tiene un director con capacidad de responder a los diferentes conflictos que se pueden presentar, esto se debe a que en la tabla y gráfico 4 se ha preguntado a los docentes si el director hace que sus conflictos le absorban y no cumpla con sus actividades, teniendo como respuesta el 80,0% que manifiesta totalmente en desacuerdo con esta proposición.

Este porcentaje se puede consolidar con la respuesta a la proposición de que el director tiene dificultades en sus actividades académicas; para ello el 51,4%, manifestaron que totalmente en desacuerdo. Datos porcentuales que permiten concluir que los docentes aprecian la capacidad que tiene el director en asumir el control de la Institución Educativa porque no se deja absorber por los conflictos; además, resulta no tener dificultades para realizar sus actividades académicas dentro de la Institución Educativa.

#### 4.1.2.2. Niveles de motivación y entusiasmo en las actividades asumidas por el director

El deseo natural que a uno le impulsa a seguir se denomina motivación y entusiasmo, son factores que permiten llegar al éxito porque son elementos que brindan energía para alcanzar los objetivos y sobre todo para no dejarse vencer con los obstáculos o dificultades que se presentan en el camino.

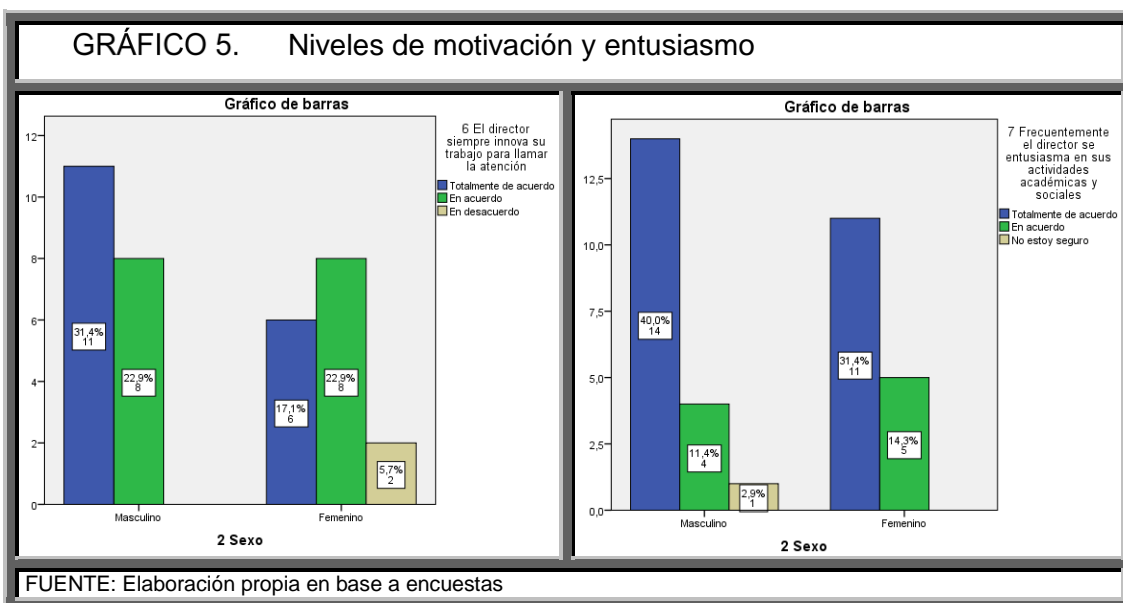
Esta acepción no es ajena a la forma de ser calificadas por el desenvolvimiento del director; así se evalúa en la tabla y figura 5, donde 48,6% (totalmente de acuerdo) de los docentes manifiestan que, el director siempre innova su trabajo para llamar la atención; además, en la misma tabla se aprecia que frecuentemente el director se entusiasma en sus actividades académicas y sociales, el 71,4% manifiesta totalmente de acuerdo, porcentajes que permiten manifestar que el director de la Institución Educativa, indicador que influye de manera positiva porque cuando una persona se caracteriza por ser innovador, entusiasta, es una persona creativa, optimista y esa actitud evidentemente genera un impacto positivo en el desenvolvimiento personal, y genera un espacio de bienestar, no solo para uno mismos sino para la familia y el entorno social; en consecuencia un bienestar en la institución donde se labora.

**TABLA 5. Distribución por proposiciones que identifican los niveles de motivación y entusiasmo**

Proposiciones	Sexo	Ítems									
		Totalmente de acuerdo		En acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>El director siempre innova su trabajo para llamar la atención</b>	Masculino	11	31,4%	8	22,9%	0	0,0%	0	0,0%	19	54,3%
	Femenino	6	17,1%	8	22,9%	0	0,0%	2	5,7%	16	45,7%
	Total	17	48,6%	16	45,7%	0	0,0%	2	5,7%	35	100,0%
<b>Frecuentemente el director se entusiasma en sus actividades académicas y sociales</b>	Masculino	14	40,0%	4	11,4%	1	2,9%	0	0,0%	19	54,3%
	Femenino	11	31,4%	5	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	16	45,7%
	Total	25	71,4%	9	25,7%	1	2,9%	0	0,0%	35	100,0%

FUENTE: encuestas

**GRÁFICO 5. Niveles de motivación y entusiasmo**



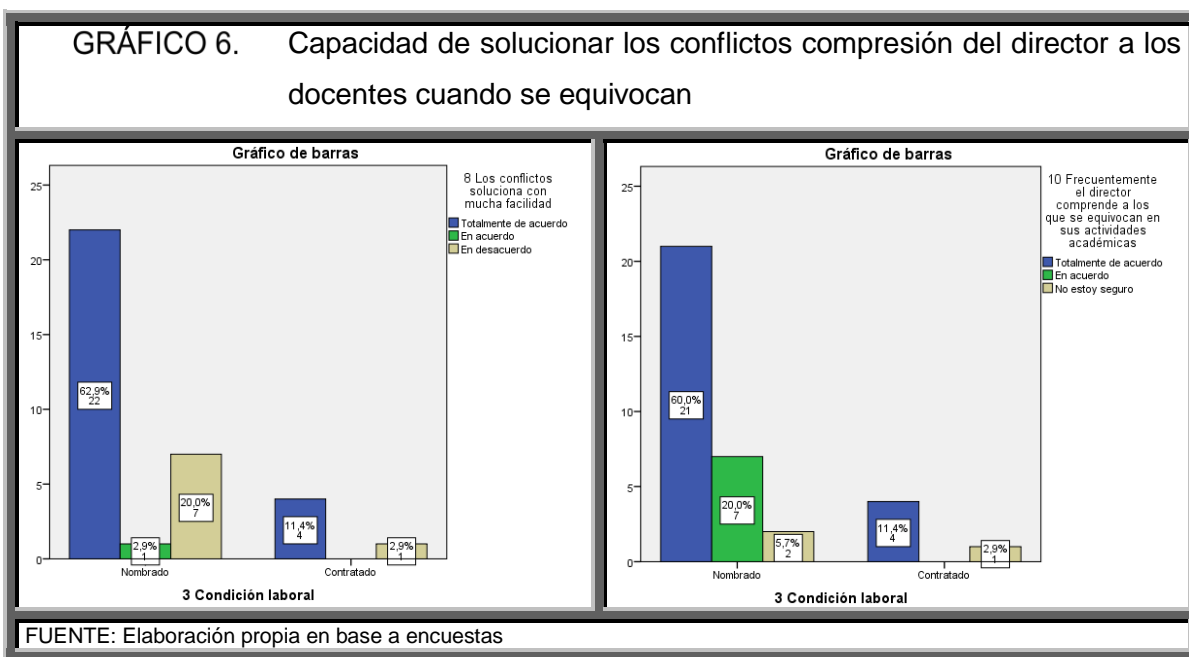
**4.1.2.3. Capacidad de responder a los conflictos presentados en la Institución Educativa**

**TABLA 6. Distribución por proposiciones cómo los conflictos se solucionan con mucha facilidad. Frecuentemente el director comprende a los que se equivocan en sus actividades académicas, según condición laboral**

Proposiciones	Condicion laboral	Ítems									
		Totalmente de acuerdo		En acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Los conflictos soluciona con mucha facilidad	Nombrado	22	62,9%	1	2,9%	0	0,0%	7	20,0%	30	85,7%
	Contratado	4	11,4%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	5	14,3%
	Total	26	74,3%	1	2,9%	0	0,0%	8	22,9%	35	100,0%
Frecuentemente el director comprende a los que se equivocan en sus actividades académicas	Nombrado	21	60,0%	7	20,0%	2	5,7%	0	0,0%	30	85,7%
	Contratado	4	11,4%	0	0,0%	1	2,9%	0	0,0%	5	14,3%
	Total	25	71,4%	7	20,0%	3	8,6%	0	0,0%	35	100,0%

FUENTE: encuestas

**GRÁFICO 6. Capacidad de solucionar los conflictos comprensión del director a los docentes cuando se equivocan**



Casamayor refiere que los conflictos que se generan son una forma de comportamiento competitivo entre seres humanos o empresas. Tiene lugar cuando los seres humanos compiten por



bienes confinados o percibidos. Muestra que se produce una batalla mientras se produce un choque de pasatiempos o deseos de un carácter con los de algún otro o con los de la institución, con individuos que mantienen legítimos autoridad" (Casamayor: 2002).

Estos intereses se ven afectados y un líder tiene que tener la capacidad de enfrentar esa lucha de intereses causados por la ausencia de regulación del estrés y controlar sus emociones, ciertamente hay que señalar que el director asume buena postura para solucionar los conflictos (74,3% totalmente de acuerdo) y frecuentemente el director comprende a los que se equivocan en sus actividades académicas; para ello también los docentes manifiestan que totalmente de acuerdo con un 71,4%. Estos porcentajes permiten manifestar que el director asume la postura de resolver los conflictos con mucha facilidad y asume una comprensión a los docentes que se equivocan en sus actividades académicas (véase tabla y gráfico 6).

#### **4.1.2.4. Prácticas realizadas por el director que lo identifican como un líder**

Los conflictos son situaciones o hechos que requieren ser aclarados; circunstancias que dificultan la consecuencia de algún objetivo, haciendo que una situación se torne difícil, susceptible a varias soluciones; se tiene que considerar que los conflictos que se presentan indefinidamente, bajo cualquier circunstancia, están



asociadas a nuestros roles de vida; como nuestra familia, actividades educativas, laborales a consecuencia de nuestras relaciones sociales. Por ello, el líder debe identificar las diversas formas de abordaje, frente a un determinado problema; estos en muchas ocasiones nos hacen sentir preocupados cuando no lo entendemos; otras veces, se tratan de situaciones que nos llenan de temor, tristeza, desconfianza; factores que nos desorientan, nos sentimos en algunos casos impotentes de dar una solución y esperamos que el paso del tiempo o alguien los resuelva.

Frente a esta situación lo más práctico es identificar la capacidad que se tiene de liderar, en forma más objetiva posible, así como las alternativas de solución que este pueda tener; la más fácil, la real, la que depende de otros, la que nos hace sentir bien. Considerando que no siempre existe la capacidad de decidir adecuadamente ante ciertas circunstancias, porque nuestras emociones, entran en conflicto y bajo estas condiciones las decisiones tienen altas probabilidades de no ser las acertadas.

Para ello es importante que los líderes deben saber que para enfrentar eficientemente los problemas es importante conocer sus características desde el abordaje de los problemas para reconocer que en estos también se involucran esquemas preventivos, ya que existen varios tipos de problemas. Considerando los que se pueden evitar y están dentro de nuestro accionar y los que no se puede evitar porque no están dentro de nuestro control.

En resumen, los líderes se dan cuenta de que, para tratar eficazmente los problemas, deben saber cuándo, qué, dónde, quién, cómo y por qué. También pueden estar tratando de establecer la frecuencia. Los líderes, más que cualquier otro individuo, entienden los temas, deben entender la medición del problema, como una forma de luego examinar los antecedentes del mismo, estableciendo una solución (Bass: 2010).

Considerando este sistema de reflexión, a continuación, se describen los atributos que debe tener un líder, por lo que se brindan las consecuencias que se aplicaron a los maestros de la entidad Educativa Horacio Zevallos Gámez. Es importante establecer que puede haber una serie de atributos típicos de un líder que cada gerente social debe mejorar, no solo para el desempeño de sus trabajos sino también para otros roles que debe esperar como persona.

#### **4.1.2.4.1. Visión del director en la Institución Educativa**

Es importante la prevención antes que la acción, por ello debe existir la capacidad de identificar conflictos potenciales. Dentro de este aspecto, dos acciones diferentes pueden hacer fracasar el plan de trabajo, y como tal deben ser abordados, separando los evitables de los inevitables. Para ello, hay que considerar que la identificación de los conflictos potenciales evitables, incorporemos dentro del plan de trabajo las medidas específicas que se habrá de tomar para asegurar que los problemas no se produzcan, planificando para



eventualidades, se establecen los primeros indicadores que probablemente denotarán que se está produciendo, o que está a punto de producirse un problema inevitable, así determinaremos en qué etapa de plan se producirá el problema y quién lo podría identificar, a partir de ello se diseña una estrategia para eventualidades que pueda ponerse en marcha con toda rapidez si de verdad aparece el problema y que pueda resolverlo o mitigar las consecuencias.

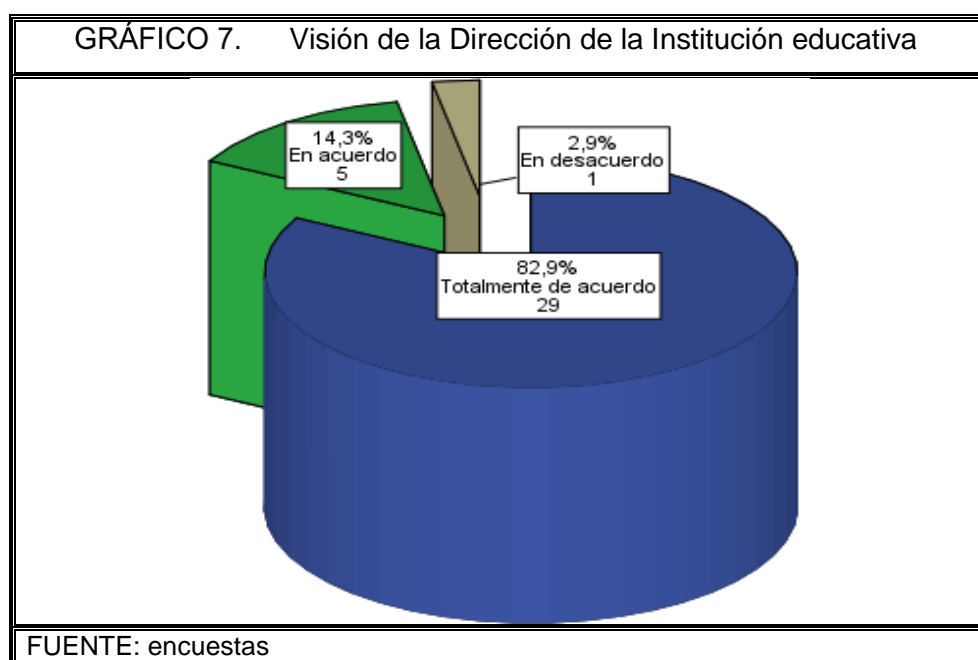
A esta técnica se le denomina capacidad de ver, para ello es necesario comprender cómo es el imaginativo y clarividente de ese concepto limpio sobre lo que se quiere hacer profesionalmente y por mi parte; y la energía para persistir en caso de contratiempos e incluso desastres. Cuanto más ampliamos el potencial para mirarnos con seguridad dentro del destino; somos capaces de reconocer de mejor manera qué caminos tomar y para ello ya no tenemos más que tener la capacidad de soñar y aventurarnos en el futuro.

El líder, tiene que entender con qué fans hará suyo ese sueño; en consecuencia, debe ser comunicativo; el líder debe aprehender el más allá, comparar lo existente y lidiar con las oportunidades con la intención de permitirle ganar la visión del futuro que se ha configurado. Una visión fantástica del destino da ese medio a los arreglos, evoca una foto limpia y simpática del futuro, la misma que genera deleite, poder y una vivencia del deber; en consecuencia, es mucho más memorable, motivador e soñador (Bass: 2010).

**TABLA 7. Distribución por proyección de la visión que tiene el director de la IE**

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	29	82,9
En acuerdo	5	14,3
En desacuerdo	1	2,9
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta



En la tabla y figura 7 se aprecia que el 82.9% de los docentes manifiestan estar totalmente de acuerdo con la proposición que el director constantemente se proyecta para el futuro, considerando que esta visión no solo se basa en toma de decisiones sino también en la proyección que construye con los demás miembros como se podrá apreciar en los siguientes ítems y sus indicadores.

Entonces, se denota que en la Institución Educativa existe un líder con una responsabilidad para actuar en forma eficaz; por tal



motivo, es importante que su definición de cómo va actuar y qué ejemplo transmitirá, que parte desde lo que observan los docentes, asimismo le permite construir una organización plana, con pocos niveles jerárquicos, básicamente orientada a satisfacer a los alumnos y sus padres.

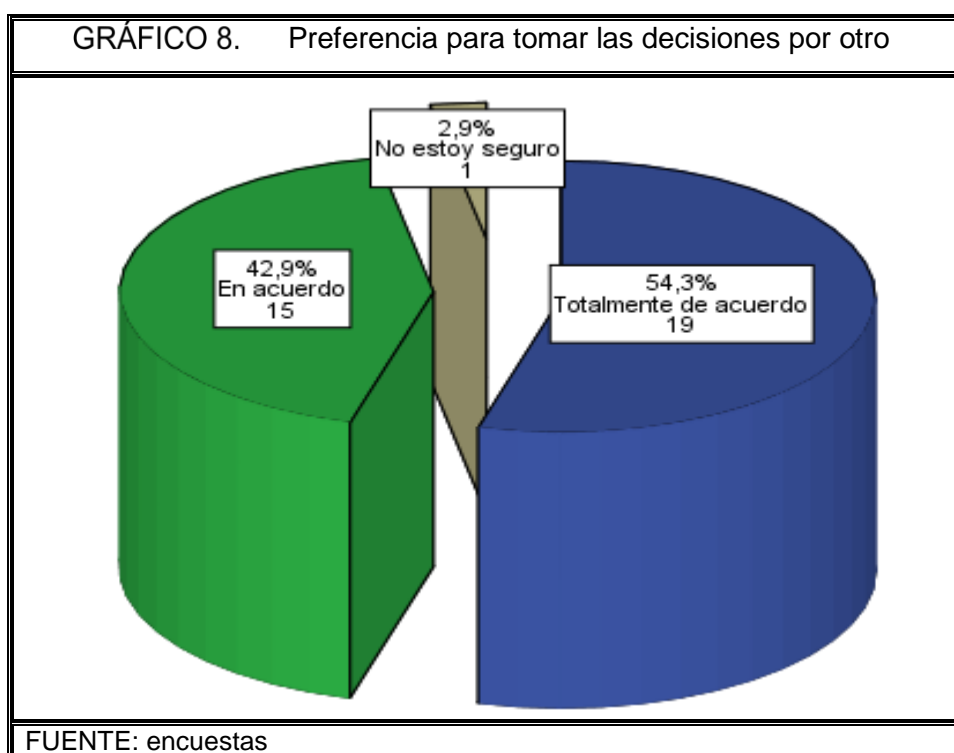
#### **4.1.2.4.2. Toma de decisiones por los actores de la Institución Educativa**

Primeramente deben estar seguros de sus estándares, habilidades y comprensión; Esto le permitirá creer en sí mismo para adentrarse en lo desconocido o establecer sueños trascendentes y, sobre todo, tener la capacidad de persuadir a otros para que lo acompañen. Además, tener bastante humildad y una amplia duda de que puede estar equivocado y reconocer que otros seres humanos también tienen capacidad, además de pensamientos precisos; por lo tanto, reconoce que entender la forma de concentrarse es tan importante como entender cómo hablar (Bass: 2010).

**TABLA 8. Distribución por frecuencia sobre la preferencia para que otros tomen decisiones en su lugar**

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	19	54,3
En acuerdo	15	42,9
No estoy Seguro	1	2,9
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta



Para empezar a valorar la forma en que asume la toma de decisiones el director, se ha considerado necesario realizar la siguiente proposición: En ocasiones prefiero que otros tomen decisiones en mi lugar, para ello el 97,2% de docentes manifiestan estar totalmente de acuerdo y en acuerdo (% producto de la suma de totalmente de acuerdo 54.3% y en acuerdo 42.9% (véase la tabla y el gráfico 8). Este porcentaje se debe a que el director toma decisiones



de manera concertada con los demás integrantes de la Institución Educativa, que deben ser impartidas en tiempo y lugar las mas adecuadas no olvidando que para lograr lo planificado se necesita conocer su trabajo, tener información renovada de todas las áreas de la institución educativa y planear convenientemente su tiempo. Es importante que el líder permita a los integrantes tomar decisiones dentro de los límites de un ente superior.

#### **4.1.2.4.3. Demostración de habilidad para desarrollar procesos de gestión**

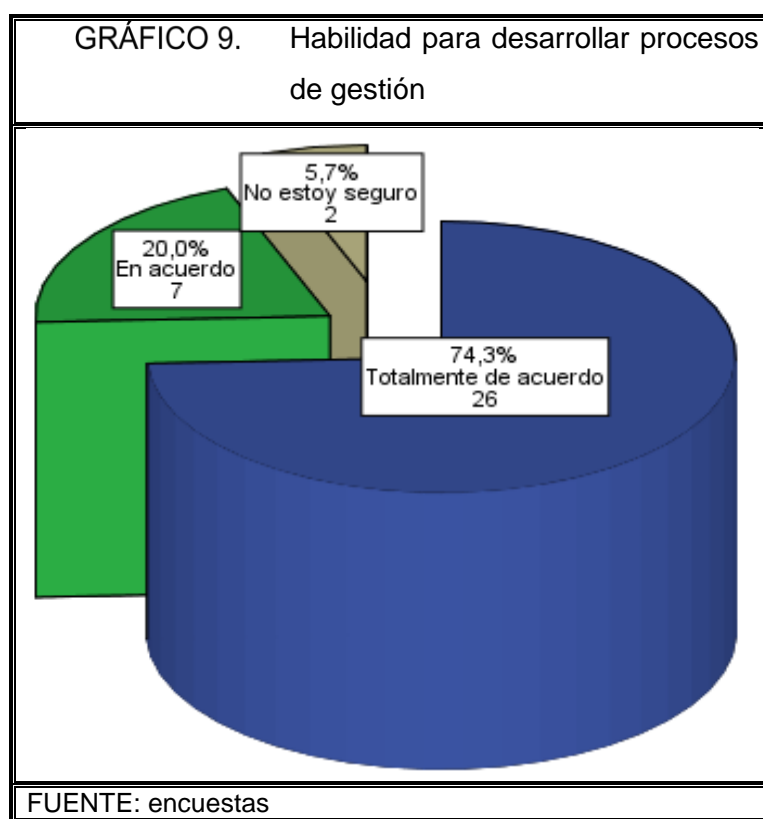
La capacidad de aumentar las estrategias de gestión de manera efectiva está estrechamente relacionada con el control de 3 factores para ayudarlo a hacer selecciones precisas, cuando se trata de liderar su oficina y el proyecto confiado a un líder, que podría ser: inteligencia, comprensión técnica sobre la región de movimiento de sus cuadros y la recopilación y gestión correcta de datos en relación con sus obligaciones.

Para ello, se considera que los dirigentes de las instituciones educativas, y con mayor frecuencia de las organizaciones sociales, ven reducidos los temas al girar alrededor de su mesa y que dejan de tener una visión completa de lo que sucede en su entorno. Es crucial que el líder intente tomar contacto con la esfera de trabajo, con sus clientes, esto podría permitirle comprender mejor los efectos maravillosos o malos de la labor que viene desplegando.

**TABLA 9. Muestra habilidad para desarrollar procesos de gestión de manera correcta**

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	26	74,3
En acuerdo	7	20,0
No estoy Seguro	2	5,7
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta



Se aprecia en las respuestas que brindan los docentes a la proposición: Muestra destreza para desplegar métodos de gestión de manera adecuada, donde el 74.3% manifiestan estar totalmente de acuerdo (véase tabla y gráfico 9). Lo positivo es que, esta aprobación lo reciben por su trabajo racional; dentro de la particularidad es que trabaja con y por los recursos humanos, en ese sentido entiende que



a más desarrollo de los trabajadores se tendrá mejores resultados que se enunciarán en canjes positivos con relación a identificación mística, idoneidad y capacidad, cualquiera que sea su orientación o volumen, es una comunidad de personas.

Factores importantes para recibir ese nivel de aprobación con la demostración de sus habilidades que les permita el desarrollo de todos los procesos de manera adecuada.

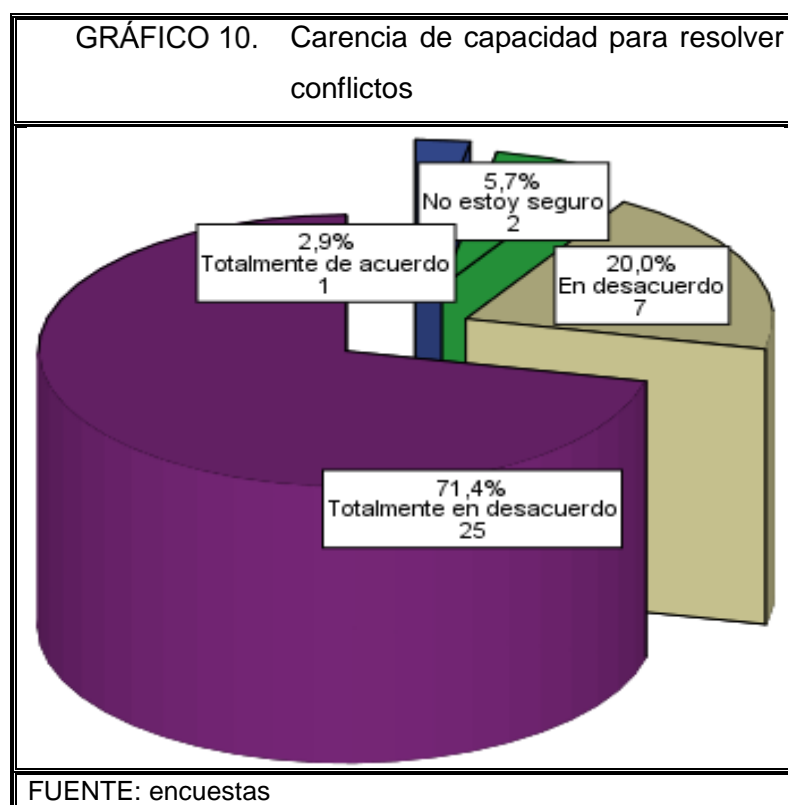
#### **4.1.2.4.4. Carencia de capacidad para resolver los conflictos en la Institución Educativa**

Los líderes entienden que para lidiar eficientemente con los problemas deben reconocer qué, mientras, dónde, quién, cómo y por qué. También pueden estar tratando de establecer la frecuencia: los líderes, más que nadie, entienden los problemas; deben reconocer la magnitud del problema, para luego analizar los antecedentes del mismo, organizando una solución.

TABLA 10. Carece de capacidad para resolver los conflictos

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	1	2,9
No estoy Seguro	2	5,7
En desacuerdo	7	20,0
Totalmente en desacuerdo	25	71,4
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta



De la tabla y gráfico 10 se desprende que los docentes no se contradicen con la buena calificación que demuestran a su director, considerando que la proposición plantea algo contradictorio en la asunción de liderazgo dentro de la institución educativa, para ello se tiene la proposición: Carece de capacidad para resolución de conflictos, donde un 91.4% de los docentes manifiestan no compartir con dicha proposición (% producto de la suma de En desacuerdo con



20,0% y totalmente en desacuerdo con un 71,4%). Esto debido a que consideran que el líder sirve a su Institución Educativa, está al servicio de ella como representante, está en la exploración de la perfección. El líder promueve el perfeccionamiento de la capacidad de los recursos humanos a través del entrenamiento para obtener mejores resultados.

#### **4.1.2.4.5. Promoción de búsqueda del desarrollo e innovación**

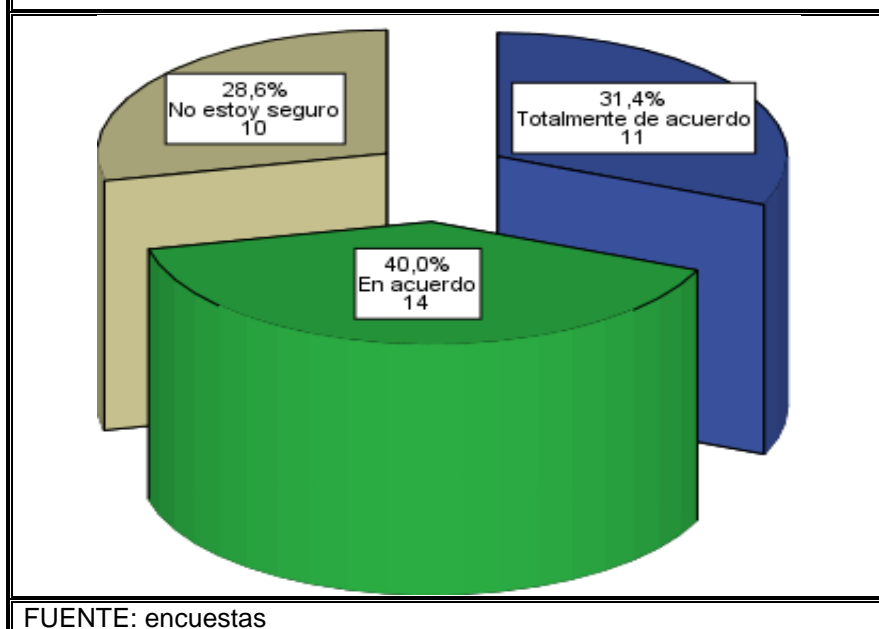
Bass señala que el líder enfoca su trabajo sobre la base de que todo se convierte y que hoy en día el cambio social se produce cada vez con mayor rapidez, básicamente como resultado de la globalización que se produce en el mundo. En ese sentido, viene obligando a los líderes de los grupos a mantener una voluntad de alternancia en la búsqueda de la excelencia. Son los que por su jerarquía y gestión van a aportar esa energía que mueve a los grupos y el punto de interés que mueve a la organización; en principio, debe estar relacionado con el quehacer institucional; y en segundo lugar, se enmarcará éticamente en valores de reconocimiento de los derechos humanos, cuidando continuamente que el eje no vuelvan a ser las anteojeras que le impiden pensar más allá del vacío en el que opera; de igual forma buscará reunirse con personas de círculos específicos para adentrarse en otros mundos y alimentarse de él.

**TABLA 11. Está orientado a la búsqueda del desarrollo e innovación para alcanzar los resultados**

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	11	31,4
En acuerdo	14	40,0
No estoy Seguro	10	28,6
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta

**GRÁFICO 11. Promoción de búsqueda al desarrollo e innovación para alcanzar los resultados**



FUENTE: encuestas

Cuando se progresa en una Institución Educativa, esta acción obliga a una interacción entre las personas o colaboradores de la organización y aquellos propios de la comunidad, esta dinámica establece un intercambio de información, criterios y la expresión de diferentes opiniones que causa desacuerdos y conflictos; lo cual puede inducir a la quiebra o destruir los resultados con relación a determinada acción a realizar, en este intercambio se da el proceso de buscar el desarrollo e innovación para alcanzar los resultados.

Sin duda, la existencia de recursos humanos comprometidos y más aún compromiso promocionado por el director genera expectativas que promueven una adecuada búsqueda del desarrollo, innovando las distintas acciones de tipo educativo o administrativo que se desarrollan en la entidad educativa.

Esta apreciación no es ajena en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez, donde el 71.4% manifiesta estar de acuerdo con la proposición: Está orientado constantemente a buscar el desarrollo e creación para alcanzar los efectos, la misma que está planteada al docente para calificar las acciones que realiza el director dentro de la IE. De esta forma se denota que existe la sugerencia de un compromiso, con niveles de comunicación adecuados.

#### **4.1.2.4.6. Demostración de voluntad de cambio y pasión en las actividades que realiza**

Para muchas personas, en el campo social, aprender significa entrenar. Y cambiar conlleva a adquirir un aprendizaje como producto de los resultados; es decir, en el mejor de los casos aprender significa absorber información, escuchar alguna conferencia o leer algún texto.

En la tabla y figura 12, se aprecia el nivel de concordancia con la proposición: El director muestra voluntad de cambio y pasión por las actividades que realiza, para ello un 94.3% de los docentes manifiestan estar de acuerdo (% producto de la suma Totalmente de acuerdo con un 71,4% y En acuerdo con un 22,9%).



Esta reflexión ha sido establecida para analizar acerca del estilo del director para mostrar voluntad para aumentar la capacidad para una acción eficiente. Asimismo, aprender en la forma que se adaptan a los cambios generales, la diferencia es que algunas son más rápidas que otras, la clave está en que el aprendizaje es constante, en tal sentido es inseparable al trabajo cotidiano.

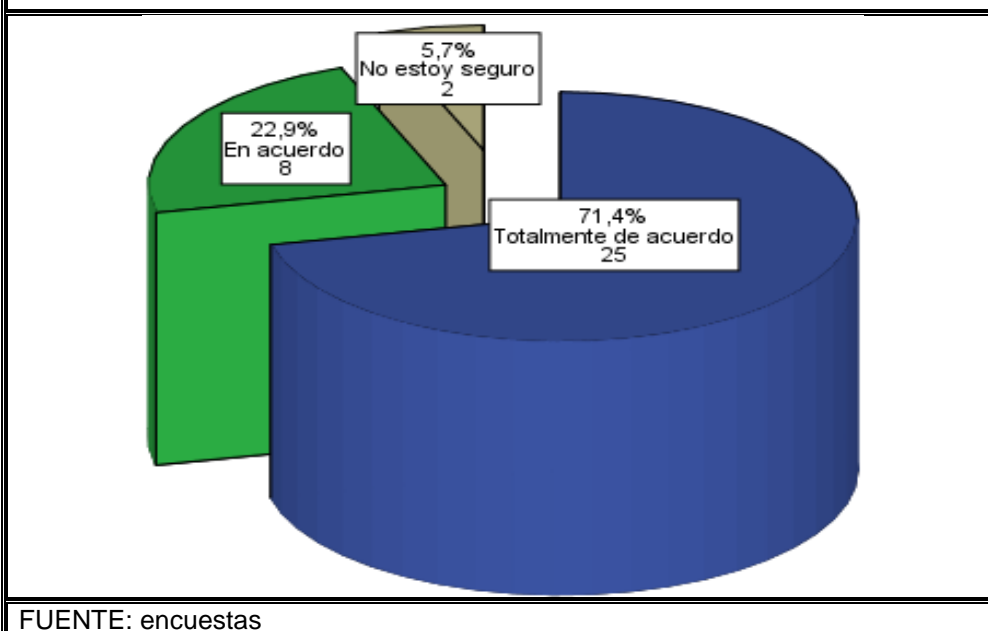
Los efectos presuponen fines y éstos se establecen como resultado de análisis precedentes. Por tanto, la planificación constituye un método adecuado para establecer y alcanzar los resultados esperados. Asimismo, sabe que la mejora y la innovación son métodos estratégicos.

El líder, es el agente capaz de cuya misión es la búsqueda de los resultados que la entidad espera y fija todo su actuar a esta finalidad. El líder debe buscar estrategias que permitan que funcione en su ausencia, ya que su liderazgo no es tal porque está arriba, adelante, detrás o al costado de la organización; el líder es tal porque está donde las necesidades y estrategias así lo indiquen y se debe medir objetivamente.

**TABLA 12. El director muestra voluntad de cambio y pasión por las actividades que realiza**

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	25	71,4
En acuerdo	8	22,9
No estoy Seguro	2	5,7
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta

**GRÁFICO 12. Demostración de voluntad de cambio y pasión en sus actividades**

FUENTE: encuestas

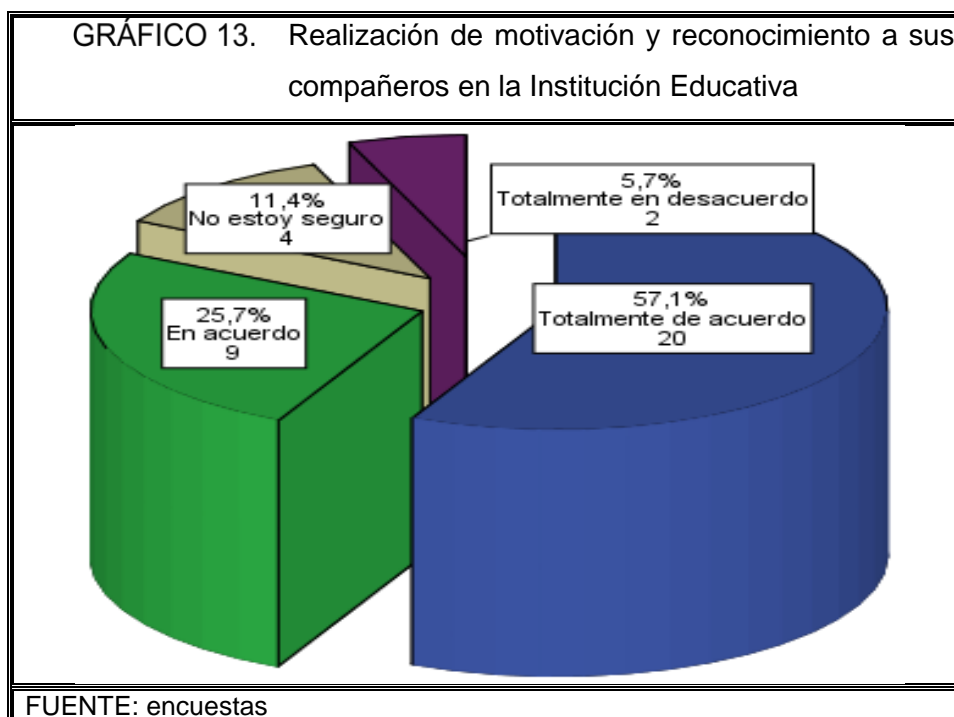
#### 4.1.2.4.7. Nivel de motivación y reconocimiento a los maestros de la IE

Considerando que necesariamente los éxitos son reflejados con el cumplimiento de las metas en las diferentes actividades, sean motivo de compartir la información y conocimientos dependiendo de las posibilidades. Así mismo, debe encargar tareas que generan fe.

**TABLA 13. Frecuentemente el director motiva y reconoce a sus compañeros de trabajo**

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	20	57,1
En acuerdo	9	25,7
No estoy Seguro	4	11,4
Totalmente en desacuerdo	2	5,7
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta

**GRÁFICO 13. Realización de motivación y reconocimiento a sus compañeros en la Institución Educativa**

De la tabla 13 se aprecia la distribución de respuestas de los docentes de la proposición sí: Frecuentemente el director motiva y reconoce a sus compañeros de trabajo, con un 82,8% se encuentra de acuerdo con las acciones que realiza su director en relación a la motivación y reconocimiento, porque consideran que son los factores que sostienen el cumplimiento de metas; además, siempre comparte



la información para realizar las diferentes actividades (% producto de la suma de Totalmente de acuerdo con un 57,1% y En acuerdo con un 25,7%).

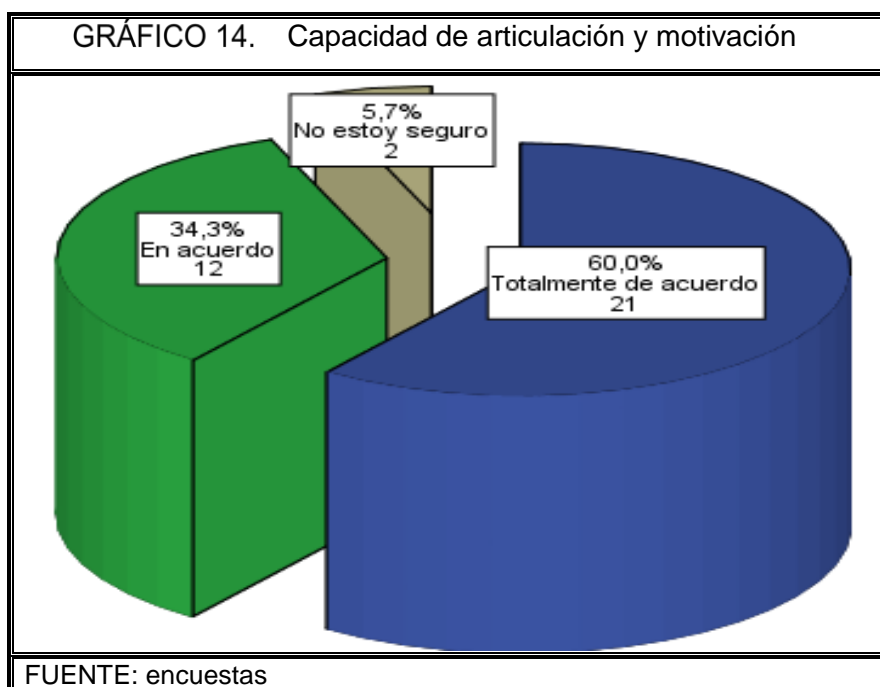
Para ello se debe considerar que el líder de una IE es el responsable del compromiso para actuar en forma eficaz y solo lo puede hacer si han producido; por tal motivo, es importante que defina cómo actuará y qué ejemplo transmitirá. Hoy en día, bajo estas nuevas circunstancias, se debe buscar construir una organización plana, con pocos niveles jerárquicos, básicamente orientada primero a motivar y reconocer a los docentes; en segundo lugar, satisfacer a los estudiantes y padres de familia en calidad de usuarios de los servicios que se brinden.

A esto se suma la capacidad que tiene el director de articular y motivar factores que van relacionados con el reconocimiento del director hacia los docentes. Porque, un buen líder valora, mas que cualquier otra persona, comprende que los resultados que persiguen demandan practicar una buena comunicación y empatía; para ello se necesita la participación de los docentes que deben instaurar formas de colaboración, dentro y fuera de su centro de operaciones, a decir de otra forma dentro de la Institución educativa.

TABLA 14. Muestra mucha capacidad para articular y motivar

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	21	60,0
En acuerdo	12	34,3
No estoy Seguro	2	5,7
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta



En consecuencia, los porcentajes de postura de los docentes en relación al desenvolvimiento no están alejadas de los demás resultados porque la calificación es positiva, así se puede apreciar en la tabla y figura 14, donde el 94.3% de los maestros revelan que el director muestra mucha capacidad para articular y motivar las diferentes acciones que realizan los docentes para cumplir sus actividades pedagógicas dentro de la Institución Educativa (%)

producto de la sumas de Totalmente de acuerdo con un 60,0% y En acuerdo con un 34,3%).

#### **4.1.2.4.8. Desarrollo de compromiso por el director en la Institución Educativa**

Continuando con los atributos que desarrolla el director como líder, cuando se debe realizar diferentes actividades, este obliga a una interacción entre los trabajadores de la entidad y aquellos propios de la comunidad; esta dinámica establece un intercambio de información, criterios y la expresión de diferentes opiniones de lo que causa desacuerdos y conflictos, lo que puede llevar a la quiebra o destrucción de los resultados, con relación a determinada acción a realizar, en este intercambio se da el proceso de generar compromiso, producto de tres factores que se promueve en este acto.

Primero, promover los buenos niveles de comunicación; esto requiere del intercambio de información, del análisis de las diferentes factores, en forma conjunta hasta llegar a acuerdos, con relación al objetivo que se persigue, para tal efecto es importante hablar claro y con precisión.

Segundo, el orden y disciplina de trabajo frecuentemente se da a las tareas importantes en último minuto; se olvidan de compromisos y promesas que nos generan angustias; la disciplina es cumplir y hacer nuestro trabajo.



Tercero, la sinceridad, la misma que se trasluce en un pilar de la confianza y este se constituye con la verdad de la palabra confrontada con los hechos, los niveles de confianza mutua aceleran los procesos y acercan más rápidamente al punto intermedio de dos posiciones y se genera una sensación de logro; porque lo contrario no solo dilataría sino la estancaría y ello es una derrota para ambos.

En la tabla y gráfico 15 se aprecia los porcentajes donde se valora el nivel de compromiso con el desarrollo de la Institución Educativa, donde un 97.2% manifiestan que siempre aprecian a un director comprometido con el desarrollo de la Institución Educativa (% producto de la suma de Totalmente de acuerdo con un 68,6% y En acuerdo con un 28,6%).

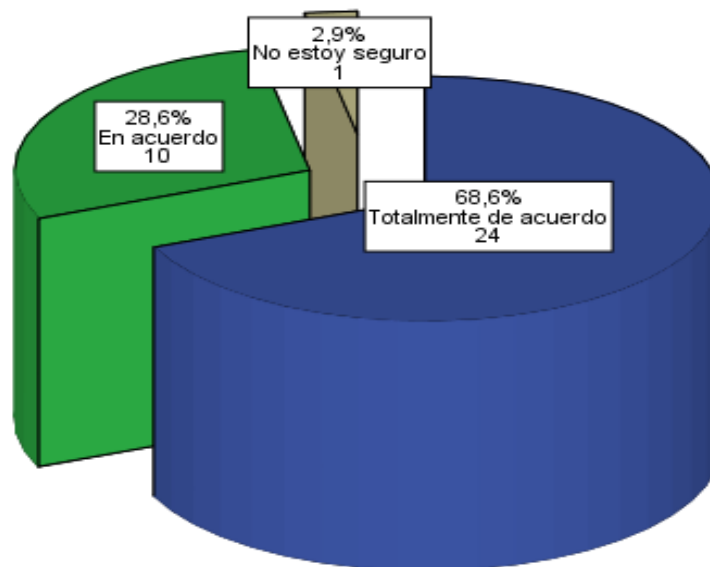
Se debe anunciar que el compromiso con el desarrollo de la institución está relacionado estrechamente con los valores de la esencia y en los objetivos, en tal sentido elevan el nivel de calidad o competitividad; constituye una de las preocupaciones centrales del líder, porque siempre está buscando resultados satisfactorios; por tanto, fija metas concretas, las cuales deben reflejar con claridad su compromiso con la misión de su institución, así como su capacidad personal y la del grupo o equipo de personas que lidera.

TABLA 15. Tiene mucho compromiso con el desarrollo de la Institución Educativa

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	24	68,6
En acuerdo	10	28,6
No estoy Seguro	1	2,9
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta

GRÁFICO 15. Demostración de compromiso con el desarrollo de la Institución educativa



FUENTE: encuestas

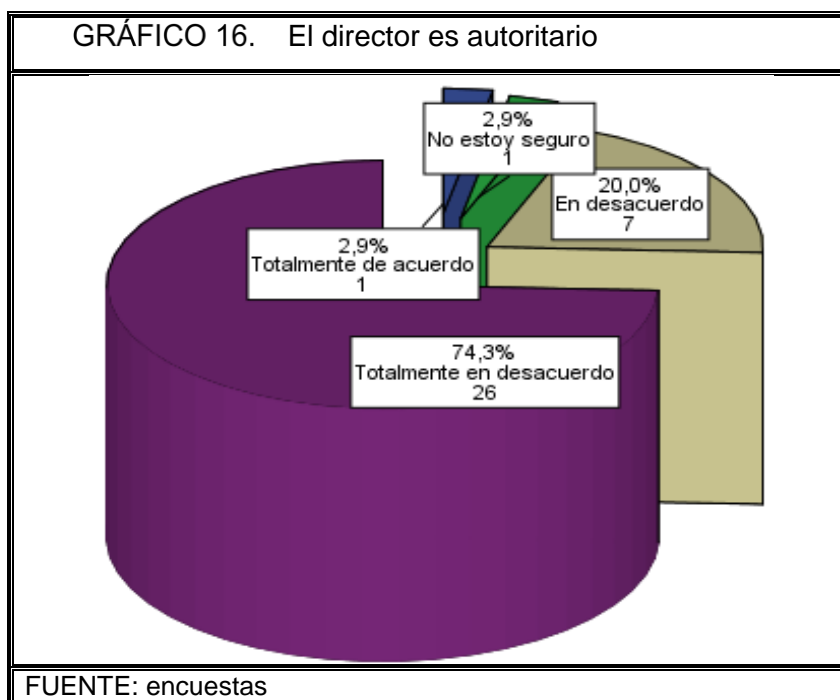
Para comprobar la coherencia de respuestas que brindan los docentes en relación a los atributos que tiene el director, se ha propuesto la siguiente proposición: El director es autoritario, como una estrategia de realizar una pregunta de control, (se buscaba saber si los docentes son coherentes con sus respuestas) la respuesta ha sido satisfactoria ya que, la mayoría de docentes manifiesta estar en desacuerdo, con un 94.3% (producto de la suma

de En desacuerdo con un 20,0% y Totalmente en desacuerdo con un 74,3%, véase tabla y gráfico 16). Lo que motiva manifestar que la demostración de autoritarismo por parte del director en la Institución Educativa no existe.

**TABLA 16. El director es autoritario**

Ítems	n	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	2,9
<b>No estoy Seguro</b>	1	2,9
<b>En desacuerdo</b>	7	20,0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	26	74,3
<b>Total</b>	35	100,0

FUENTE: encuesta



Finalmente, una forma de construir un liderazgo adecuado es la de generar confianza entre los integrantes, para ello se ha realizado la proposición: Frecuencia con que fomenta confianza

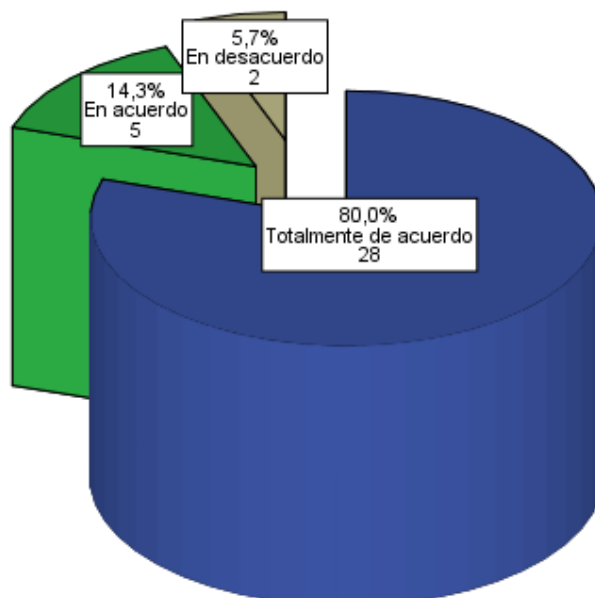
entre los integrantes de la Institución Educativa, donde el 84.3% de docentes manifiesta estar de acuerdo (% producto de Totalmente de acuerdo con un 80,0% y en acuerdo con un 14,3%, véase tabla y gráfico 17)

**TABLA 17. Con frecuencia fomenta confianza**

Ítems	n	%
Totalmente de acuerdo	28	80,0
En acuerdo	5	14,3
En desacuerdo	2	5,7
Total	35	100,0

FUENTE: encuesta

**GRÁFICO 17. Promoción de confianza entre los integrantes del grupo**



FUENTE: encuestas

#### **4.1.2.5. Estado de la cuestión en el clima organizacional en la Institución Educativa**

##### **4.1.2.5.1. Liderazgo interpersonal en la IE Horacio Zevallos Gámez**

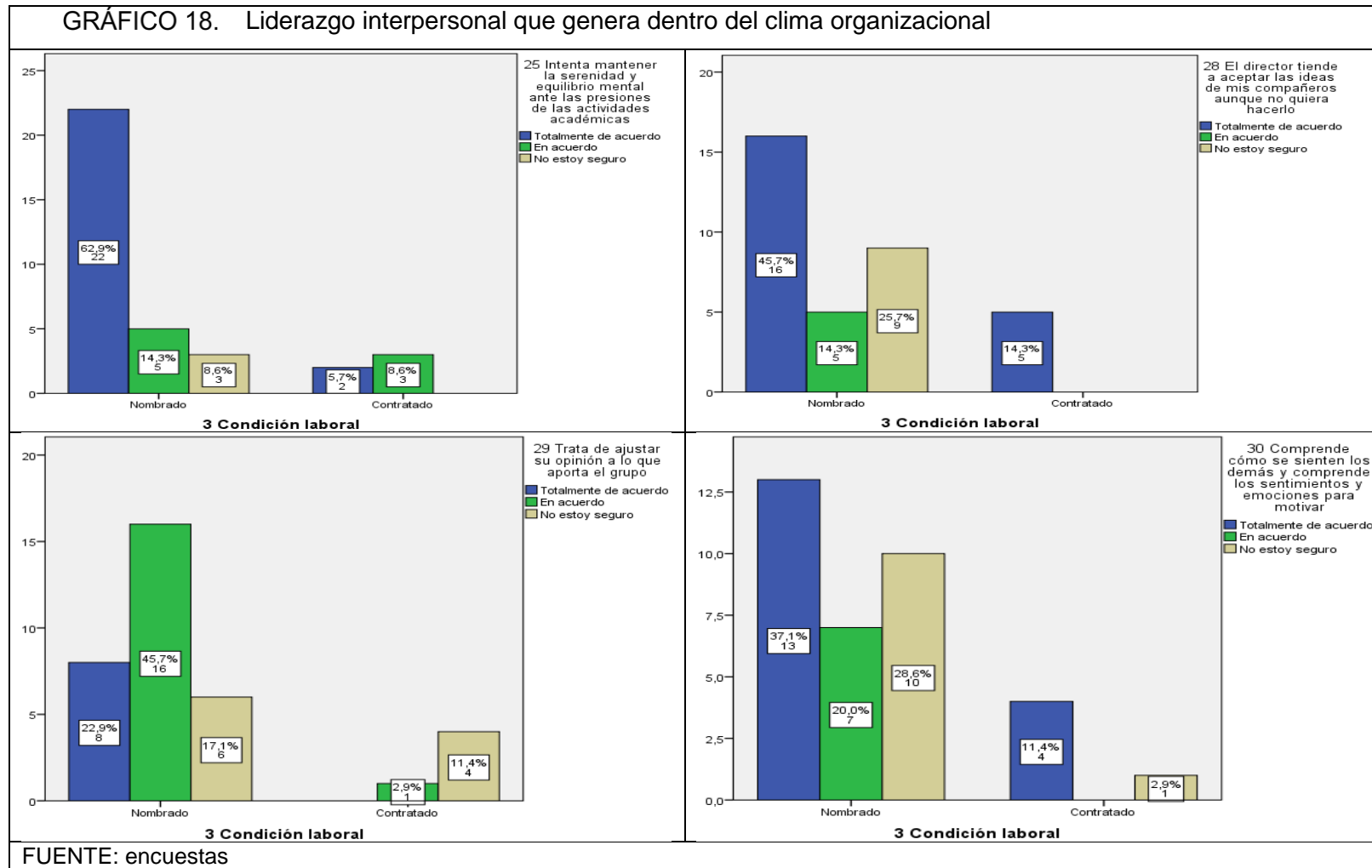
Los líderes, más que los demás, entienden que los efectos que buscan requieren la ayuda de diferentes personas; Para ello, necesitan establecer mecanismos de cooperación dentro y fuera de su medio de operaciones (Bass: 2010).

La grandeza de un líder se mide por su sencillez, no como una actuación fingida o presionada para determinados eventos que solo busca impactar o promover una imagen falsa, sino que en su lugar esta necesidad de ser un sostén de su trabajo diario, buscarán para inspirar y reconocer, a través del enriquecimiento de las tareas, por insignificantes que parezcan, teniendo que sentir las por algo que son. Los grandes líderes deberían atravesarlo solos de vez en cuando, necesitan vivir a través de los demás, sacando su placer de la realización en los demás; así como ofrecer un reconocimiento que ellos mismos niegan habitualmente. Cuando el jefe reconozca su trabajo, su esfuerzo, su compromiso en sus seguidores, mientras valore la calidad del trabajo, las normas morales y técnicas que lo guiaron, estará reforzando el sentido genuino de su gestión, pero si es solo existe para sancionar el mejor tema en el camino a alcanzar es la mediocridad (Bass: 2010).

**TABLA 18. Proposiciones que permiten interpretar el liderazgo interpersonal que genera dentro del clima organizacional**

INDICADOR	TA		A		?		D		TD		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Intenta mantener la serenidad y equilibrio mental ante las presiones de las actividades académicas</b>	24	68,6%	8	22,9%	3	8,6%	0	0,0%	0	0,0%	35	100,0%
<b>El director tiende a aceptar las ideas de mis compañeros aunque no quiera hacerlo</b>	21	60,0%	5	14,3%	9	25,7%	0	0,0%	0	0,0%	35	100,0%
<b>Trata de ajustar su opinión a lo que aporta el grupo</b>	8	22,9%	17	48,6%	10	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	35	100,0%
<b>Comprende cómo se sienten los demás y procuro comprender los sentimientos y emociones que los motiva</b>	17	48,6%	7	20,0%	11	31,4%	0	0,0%	0	0,0%	35	100,0%

**FUENTE:** encuestas



Esta valoración se puede estimar donde el líder de la Institución Educativa genera un clima de confianza adecuado; en consecuencia existe un clima de organización adecuado, así se reflejan los resultados de la tabla y figura 18, donde el 68,6% de docentes manifiestan que el director intenta mantener la serenidad y equilibrio mental ante las presiones de las actividades académicas; asimismo manifiestan que el director tiende a aceptar las ideas de mis compañeros aunque no quiera hacerlo, representado con un 60,0%; y además, el 48,6% manifestó que el director comprende cómo se sienten los demás y procuro comprender los sentimientos y emociones que los motiva. Todos ellos manifiestan que están totalmente de acuerdo. Como se puede apreciar que existe una práctica del director para promover una interrelación entre los docentes, motivo por el cual la mayoría se encuentra de acuerdo. Asimismo, el 22,9% manifiesta que el director también trata de ajustar su opinión a lo que aporta el grupo, es decir que muestra esa capacidad de adaptarse a las opiniones del grupo.

#### **4.1.2.5.2. Demostración de trabajo en equipo en la IE**

El líder de una institución debe recordar que el éxito de su gestión es una suma de la participación de cada uno de los trabajadores. Es por eso que es importante compartir valores, metas, propiciar la intervención y consagración, así como el respeto al trabajo en equipo.

Esta valoración se puede apreciar en las siguientes proposiciones, considerando el nivel de calificación; está relacionado íntimamente con estar de acuerdo, por recibir una alta valoración; así se puede apreciar en la tabla y gráfico 19, que el director ha generado confianza dentro de la institución, donde el 74.3% (% producto de la suma de Totalmente de acuerdo con un 31,4% y de acuerdo con un 42,9%) de docentes manifiestan que los mejores equipos son aquellas personas que piensan de forma similar y no tienen desacuerdos.

Por lo que se demuestra una constante organización y distribuye las actividades, donde el 94.3% de docentes (% producto de la suma de Totalmente de acuerdo con un 34,3% y de acuerdo con un 60,0%) indican que el director distribuye constantemente a los profesores para realizar las actividades de la institución.

Con una metodología de trabajo del director que influye de manera adecuada en el personal, el 80.0% manifiesta estar Totalmente de acuerdo, con un 20,0%. En esta valoración se puede notar también que el 94.3% (% producto de la suma de Totalmente de acuerdo con un 85,7% y el 8,6% indican de acuerdo) de docentes manifiestan que para el director los objetivos son primero, antes que sus intereses.

Idalberto Chiavenato afirma que la organización es una unidad social deliberadamente construida y reconstruida para



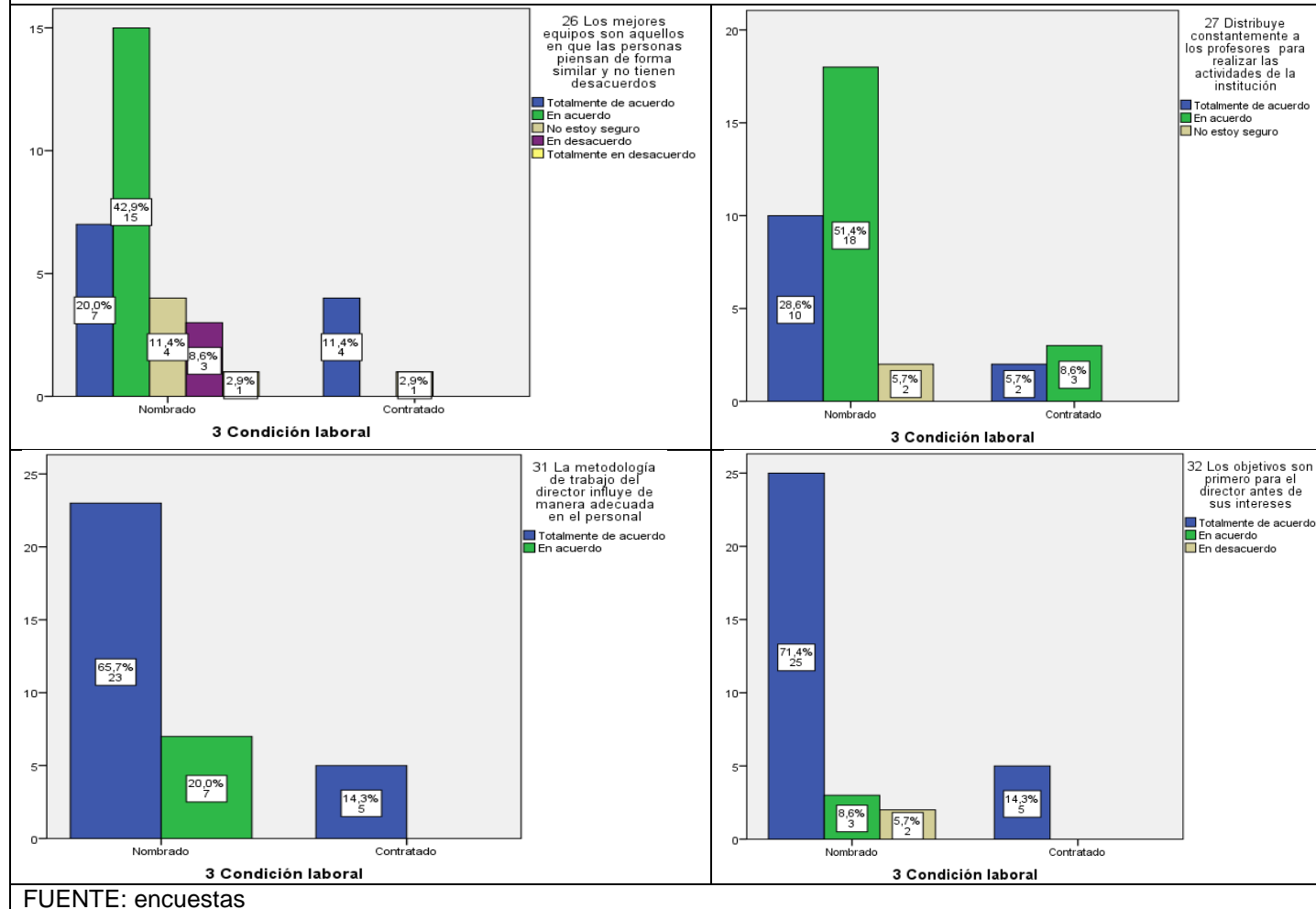
alcanzar determinados objetivos... Por eso la empresa tiene una causa descrita, y su planificación se logra para alcanzar los objetivos fijados. En esta experiencia, podemos descifrar que una organización es un ente social, conformado por instancias de personas que tienen conductas únicas, pero que se unen integralmente, para cumplir con los fines propuestos, para que satisfaciendo las más de una necesidad de la red. Pueblos que componen la sociedad (Chiavenato: 1994).

**TABLA 19. Proposiciones que identifican el trabajo en equipo**

INDICADOR	TA		A		?		D		TD		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Los mejores equipos son aquellos en que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos	11	31,4%	15	42,9%	5	14,3%	3	8,6%	1	2,9%	35	100,0%
Distribuye constantemente a los profesores para realizar las actividades de la institución	12	34,3%	21	60,0%	2	5,7%	0	0,0%	0	0,0%	35	100,0%
La metodología de trabajo del director influye de manera adecuada en el personal	28	80,0%	7	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	35	100,0%
Los objetivos son primero para el director antes de sus intereses	30	85,7%	3	8,6%	0	0,0%	2	5,7%	0	0,0%	35	100,0%

FUENTE: encuestas

**GRÁFICO 19. Factores que indican el trabajo en equipo**



## 2.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Likert, (señalado por Brunet: 1987) en su concepto de estructuras, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o estructuras, cada una con subdivisiones. Donde el comportamiento de los subordinados es resultado de la conducta administrativa ya través de las condiciones organizacionales que entienden, por sus aspiraciones, sus capacidades y valores. Por lo tanto, la respuesta se determina mediante el uso de la creencia. Likert señala que existen 3 estilos de variables que deciden las características de un empleador, que afectan la noción del clima de la persona: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Por el contrario, los estilos de vida de la motivación en los que intenta dar una explicación de que tanto los elementos monetarios y salariales como las recompensas sociales y simbólicas motivan al personal al influir en su comportamiento. El organismo humano se mantiene en un estado de equilibrio psicológico; Sin embargo, Lewin, en su concepto de motivación, enfatiza que cada necesidad, ya sea fisiológica, mental o de autorrealización, crea en la persona un estado de histeria que reemplaza el reino del equilibrio y esto lo predispone a realizar un movimiento; lo que quiere decir que aquellos deseos inspiran conductas humanas, capaces de complacerlos.... A partir de esto, se puede afirmar que la motivación se refiere al comportamiento provocado por las necesidades internas del hombre o la mujer, que se orienta a adquirir las metas que puedan satisfacer sus necesidades. Cualquier deseo infeliz produce frustración y motiva comportamientos positivos (Chiavenato, I. 2007).



No cabe duda que el conflicto es una situación de apuro, de difícil salida que no se sabe qué hacer, en donde muchas veces se da por un desacuerdo con una o varias personas. Algunas veces se producen por una mala comunicación, encuentro de derechos o presunciones u oposición de intereses. Estos hechos se producen en todos los campos de nuestra vida, en el trabajo, centro de estudio, la familia, con los amigos, y otros. Los conflictos definitivamente generan pérdida de tiempo, establecen decisiones de menor calidad, propician deserción de colaboradores calificados, obliga a reestructuraciones porque se piensa que al cambiar las posiciones de las personas se desaparecen los conflictos o cuando estos han deteriorado tanto las relaciones humanas que producen sabotajes. En un conflicto en que alguien debe ganar o perder, el daño que nos hacemos a nosotros mismos es tan grande como el que hacemos al otro. La severidad del conflicto determina las consecuencias del mismo, según algunos autores, como Daniel Dana (1,992), estos niveles van desde pequeñas escaramuzas, choques y crisis graves.

La investigación refleja que la Institución Educativa tiene un líder con una capacidad de razonamiento, la misma que se debe entender como aquella que es casi, imposible imaginarnos días en que estén ausentes los disgustos, los cuales no amenazan la relaciones ni ocasionan desavenencias que pueden terminar con una relación de ayuda o que impidan satisfacer las necesidades; sin embargo, dependiendo de la comunicación y de la acumulación de razonamientos puede aumentar las tensiones. Estas que se entienden como choques; a decir de otra forma, en



las relaciones buenas también se producen choques, a pesar de nuestros esfuerzos, a veces se amontonan los fricciones hasta desbocar en conflictos, ¿ cómo saber si se pasaron del límite?, las señales más comunes son las discusiones que se repiten con relación al mismo problema y que se prolongan por días; otra forma de establecerlo es cuando el número de problemas es cada vez mayor o cuando se siente pocos deseos de cooperar porque cada vez tenemos menos confianza en la honesta o buena voluntad de la otra para nosotros, cuando está colérico con el otro durante más tiempo de lo común y se duda secretamente del valor de la relación.

Llevando a una crisis, con muchas situaciones cuya intensidad o complejidad supera nuestros recursos personales para abandonarlos, pudiendo llegar a situaciones de descontrol. La mayoría de nosotros, en varios momentos de la vida, descubrimos diferencias tan profundas que incluso un comunicado normal no ayuda, podemos establecer la existencia de una crisis a través de algunos indicadores, por ejemplo: cuando se toma decisión inmodificable o se teme que la otra persona ponga fin a la relación, cuando se percibe que la relación es psicológicamente malsana y se teme ser dañado si continúa o cuando se llega al extremo de recurrir a la violencia física.

Sin embargo, se aprecia que un buen líder asume que puede optar por amenazar o manipular para no salir perjudicado en lo que podría ser un conflicto de ganar o perder. Porque el líder de la Institución Educativa sabe muy bien que estas salidas le producirán satisfacción y con el tiempo podrán deteriorar todavía más la relación.



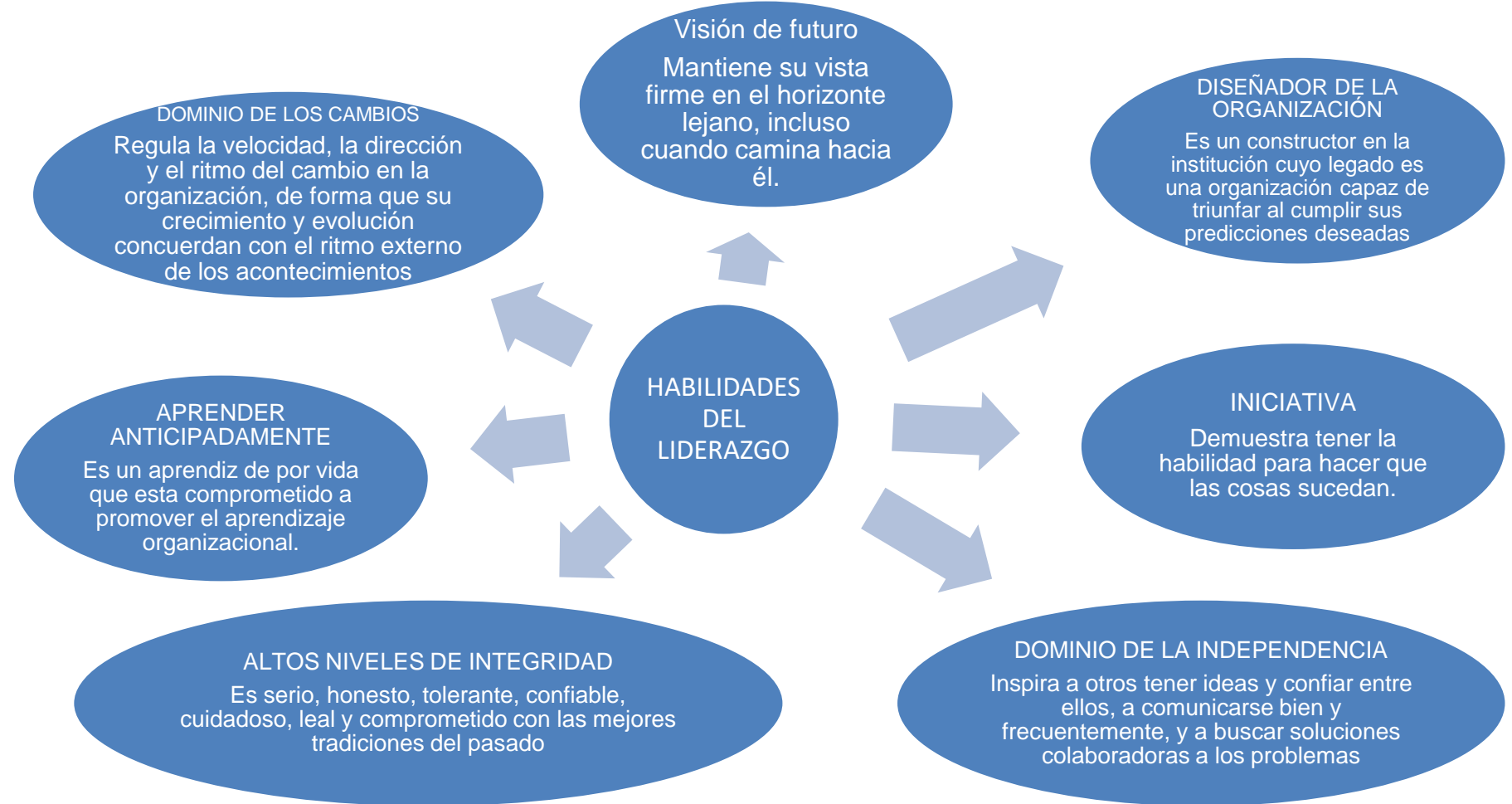
Se aprecia al líder que promueve tiempo para conversar, planifica el contexto, promueve el dialogo y además promueve la motivación y reconocimiento dentro de sus elementos de valoración para realizar un trabajo en equipo.

Pero sin duda, los datos manifiestan que la relación de sus capacidades son fundamentales para resolver las actividades académicas dentro de su institución.

La inspiración es confiar en que dentro de las relaciones correctas no debería haber conflictos. Vemos a los conflictos como una enfermedad social y, por lo tanto, anticipamos que debe haber una terapia. Es como si no estuviéramos pidiendo reconocer la verdad de que la lucha es inherente a las relaciones como el fuego al calor.

No se debe correr el riesgo de caer en el sueño imposible de una relación libre de conflictos, aceptamos esa verdad como un hecho desagradable de la vida y pensemos mejor en plantearnos y tener los detalles de la siguiente figura.

**Figura 4** *Habilidades de un buen líder para responder a las adversidades*



Fuente: Elaboración propia

Este razonamiento es un el corolario de la confianza que generan los resultados de los docentes para proponer algunas mega habilidades del que debe poseer un líder más aun considerando que son estrechamente relaciones de proceso aprendizaje enseñanza en los docentes. Porque delegar no priva del deber de controlar, y puesto que control significa prever los obstáculos, la única vía de salvación es programar todo con gran cuidado.

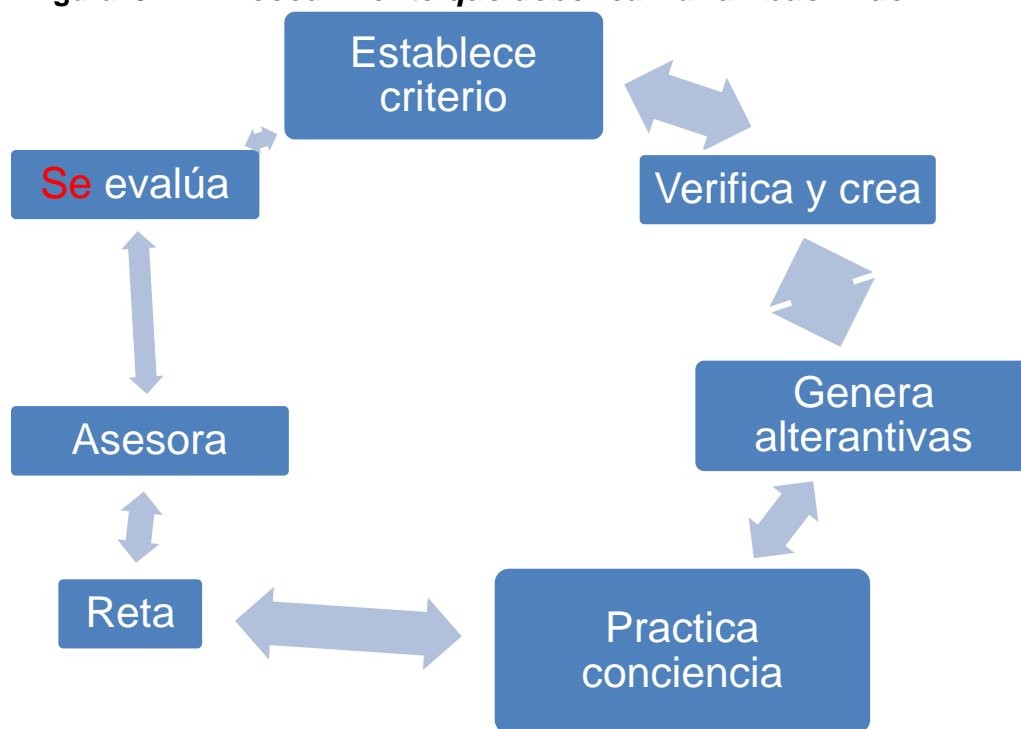
También es cierto que algunas iniciativas de aprendizaje organizacional no funcionan por el poco interés, recursos, etc., pero todos ellos pueden ser vencido y lograr el desarrollo de procesos de aprendizaje, solo hay un elemento que se requiere para ello, el compromiso del líder para lograrlo, es el quien va a generar la energía del cambio.

El líder sirve a su organización, él está al servicio de ella en el sentido de representación, está en la búsqueda de la excelencia. El líder de un programa social busca desarrollar la capacidad de los recursos humanos a través del entrenamiento para obtener mejores resultados, este proceso de formación se caracteriza porque el líder:

- Establece espacios y tiempos para el aprendizaje práctico.
- Guía y ayuda a identificar las necesidades que se deben tomar en consideración.
- Asesora y ayuda a encontrar fuente apropiadas de retroinformación.
- Estimula la toma de conciencia frente al objetivo.
- Es analista y lógico, es cuestionador y está dispuesto a discutir para enseñar.

- Es estimulador y creador, si forma al personal es porque tiene la experiencia que le permite estimular la aparición de alternativas.
- Pone en práctica el marco teórico en un proceso de acompañamiento y confrontación con el capacitado.
- Se evalúa frente al entrenado, porque a través de la comprueba y se descubre como formador al establecer cambios en la calidad del trabajo.

**Figura 5** *Procedimiento que debe realizar un buen líder*



Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se concluye que, el liderazgo concertador participativo es predominante en el director, influye de forma efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la IE Horacio Zevallos Gamez de Huepetuhe ya que se encuentra relacionado con las buenas capacidades y habilidades que tiene el director; con prácticas adecuadas, propias de un líder, fomentando el trabajo en equipo.

**SEGUNDA:** Se concluye que, las opiniones vertidas por los docentes son veraces en la medida que son coherentes sobre el respaldo que le brindan al director, ya que se aprecia que, por un lado, el director tiene dificultades en sus actividades académicas; para ello el 51,4%, manifiesta que está Totalmente en desacuerdo. El director tiene dificultades en sus actividades académicas; para ello el 51,4%, manifestaron Totalmente en desacuerdo. Asimismo, el director hace que sus conflictos le absorban y no cumpla con sus actividades. 94,3% manifiestan que es Totalmente en desacuerdo. Por otro lado, aprecia a la proposición: Frecuentemente el director se entusiasma en sus actividades académicas y sociales; el 71,4% manifiesta estar totalmente de acuerdo, porcentajes que permiten manifestar que el director de la Institución Educativa influye de manera positiva por ser una persona innovador.



**TERCERA:** Se concluye que el 68,6% de docentes manifiestan que el director intenta mantener la serenidad y equilibrio mental ante las presiones de las actividades académicas... asimismo manifiestan que el director tiende a aceptar las ideas de mis compañeros aunque no quiera hacerlo, representado con un 60,0%; y además, el 48,6% manifestó que el director, Comprende cómo se sienten los demás y procuro comprender los sentimientos y emociones que los motiva. El director ha generado confianza dentro de la institución, y en razón a ello el 74.3% de maestros refieren que los mejores equipos son aquellas personas que piensan de forma similar y no tienen desacuerdos. Por lo que demuestra una constante organización y distribuye las actividades, así el 94.3% de docentes indican que el director distribuye constantemente a los profesores para realizar las actividades de la institución. Con una metodología de trabajo del director que influye de manera adecuada en el personal, el 80.0% manifiesta estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, el 20,0%. Esta valoración se puede notar también cuando el 94.3% de docentes manifiestan que para el director los objetivos son primero antes que sus intereses.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda que los diferentes equipos de trabajo promuevan un tipo de liderazgo que se identifica en la IE; para ello deben planificar y asociarse con entidades públicas y privadas que permitan realizar la réplica de este tipo de docentes que dirigen tan acertadamente la Institución Educativa.

**SEGUNDA:** Promover, desde el programa dirigido por la Unidad de Gestión Local, capacitaciones que permitan fortalecer el desenvolvimiento de los directores, porque ellos finalmente asumen un rol de liderazgo institucional así lograr un trabajo en equipo y una institución que brinde el servicio eficaz.

**TERCERA:** Se recomienda a los docentes para asumir el rol de líderes; buscar la capacitación permanente para fortalecer los lazos entre docentes y estudiantes.



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Bass, B. M. (2010) De transaccional a transformacional S Liderazgo: Aprender a compartir la visión. Dinámica organizacional, 18.
- Brunet, L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Pág. 34- Editorial TRILLAS. Likert, R., La Organización Humana, MC Graw Hill, Nueva York, 1967
- Brunet, L. (2002) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Cuarta Edición. México: Trillas
- Casamayor et al (2002) Cómo dar respuesta a los conflictos: La disciplina en la enseñanza secundaria. GRAO. Barcelona
- Castañeda, J. (1996). Métodos de Investigación II. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Castro, A. & (1995) El liderazgo administrativo y la labor docente en el CES Glorioso San Carlos Puno y el CES Agropecuario Tupac Amaru de Paucarcolla 1995.
- Chiavenato, I. (1993). Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra Edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill.



- Condori, L. G. & TURPO, L. (1992) Condición profesional y nivel de liderazgo magisterial de los profesores que laboran en la zona la Cocoe Ullacachi 1992
- Cooper K. R. & Sawat, A. (2019) La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo”, 1ra edición, Editorial Norma, Colombia.
- Cuadra,P.; Alejandro A.; Veloso, B., Constanza B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare. Investigacion Chilena de Ingeniería.
- Davis (2003). Liderazgo y empresa. México. Tercera edición: EditorialTrillas
- Estrada, J. G. (1996) La capacidad expresiva y el liderazgo en las autoridades de los CES estatales de Ilave 1996.
- Fischman, D. (2000) El Espejo del Líder. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)-El Comercio. 2000.
- Fischman, D. (2005). Líder transformador I y II – 1° Edición – Editorial el comercio – UPC – Lima
- García, M. & Zapata D. (2008). Instrumento para el diagnostico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro en docencia. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.



- Gibson (2003). Liderazgo empresarial. Barcelona. Primera Edición:Editorial Edim.
- Gil Villegas F.(1990). "Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- H. Ñaupas, P. (2011). Metodología de la Investigación y Asesoramiento de tesis. Segunda Edición. Perú. Centro de producción editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Jiménez, R. (2004). Estilos de liderazgo [en línea]. Disponible en: [www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=532)
- Kerlinger, Fred. (1985). Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología. Segunda Edición. Nueva Editorial Interamericana. México.
- Likert, R. (1986) Nuevas formas para solucionar conflictos, Cáp. 2 Relaciones de las estrategias, México.: Ed, 1, Trillas.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2000) Innovaciones Pedagógicas: El Docente de La Excelencia 1ra Edic. Edit. Orbis: Cultural S.A.



- Nanus, B. (2014) Liderazgo visionario: crear una fuerza convincente  
Sentido de dirección para su organización. Con un  
Prólogo de Warren Bennis. San Francisco: Jossey-  
Bass Publishers.
- Padua, J. (1979) Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias  
Sociales .1ra Edic. Edit: Fondo de la Cultura. México  
1979.
- Pedraja R.; Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la  
eficacia de las organizaciones públicas. Investigación  
Facultad de Ingeniería.
- Rallph M. Stogdill (1999). Madrid. Cuarta Edición: Editorial Edansa.
- Vergara, G. (1997) Liderazgo y Gerencia: Una Mirada Necesaria Desde la  
Práctica Diaria. En Mujer y Liderazgo en Salud. 1ra  
Edición. Asociación Yunta. Lima



## ANEXOS



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA HORACIO ZEVALLOS GÁMEZ

**CÓDIGO:** ( \_\_\_\_\_ )

**Instrucciones:**

Estimado profesor: reciba un saludo cordial del equipo de parte de la investigadora para hacerle de su conocimiento que la presente herramienta de recolección de datos tiene el objetivo de analizar el estilo de liderazgo del director y su influencia en el clima organizacional de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gámez" de Huepetuhe. Motivo por el cual se solicita sea sincero es sus respuestas. Asimismo, se debe hacer hincapié que la encuesta es anónima y confidencial para ello se le recomienda responder con lápiz.

**I. Datos generales:**

1. Grupos de edad:
  - a. De 18 años a 29 años (\_\_\_\_)1
  - b. De 30 años a 39 años (\_\_\_\_)2
  - c. De 40 años a 49 años (\_\_\_\_)3
  - d. De 50 a más (\_\_\_\_)4
2. Sexo:
  - a) Masculino (\_\_\_\_)1
  - b) Femenino (\_\_\_\_)2
3. Condición laboral
  - a) Nombrado (\_\_\_\_)1
  - b) Contratado (\_\_\_\_)2

**II. Características de liderazgo**

Para ello utilice las siguientes claves marcando con una X:



TA – Totalmente en acuerdo

A - En acuerdo

? - No estoy seguro

D – En desacuerdo

TD – Totalmente en desacuerdo

N°	INDICADOR	TA	A	?	D	TD
<b>Asumir el control</b>						
4.	El director tiene dificultades en sus actividades académicas					
5.	El director siempre innova su trabajo para llamar la atención					
6.	Frecuentemente el director se entusiasma en sus actividades académicas y sociales					
7.	Los conflictos soluciona con mucha facilidad					
8.	El director hace que sus conflictos le absorban y no cumpla con sus actividades					
9.	Frecuentemente el director comprende a los que se equivocan en sus actividades académicas					
<b>Atributos del líder</b>						
10.	El director constantemente se proyecta para el futuro					
11.	En ocasiones prefiere que otros tomen decisiones en mi lugar					
12.	El director muestra voluntad de cambio y pasión por las actividades que realiza					
13.	Frecuentemente el director motiva y reconoce a sus compañeros de trabajo					
14.	Muestra habilidad para desarrollar procesos de gestión de manera correcta					
15.	Muestra mucha capacidad para articular y motivar					
16.	Carece de capacidad para resolución de conflictos					
17.	Tiene mucho compromiso con el desarrollo de la institución					
18.	Está orientado a la búsqueda del desarrollo e innovación para alcanzar los resultados					
19.	El director es autoritario,					
20.	Con frecuencia fomenta confianza					

## III. Manifestaciones principales sobre el clima organizacional

**Para ello utilice las siguientes claves marcando con una X:**

TA – Totalmente en acuerdo

A - En acuerdo

? - No estoy seguro

D – En desacuerdo

TD – Totalmente en desacuerdo

N°	INDICADOR	TA	A	?	D	TD
21.	Refleja fortaleza y es indispensable para ser líder.					
22.	Intenta mantener la serenidad y equilibrio mental ante las presiones de las actividades académicas					
	Trabajo en equipo					
23.	Los mejores equipos son aquellos en que las personas piensan de forma similar y no tienen desacuerdos					
24.	Distribuye constantemente a los profesores para realizar las actividades de la institución					
25.	El director tiende a aceptar las ideas de mis compañeros aunque no quiera hacerlo					
26.	Trata de ajustar su opinión a lo que aporta el grupo					
27.	Comprende cómo se sienten los demás y procuro comprender los sentimientos y emociones que los motiva					
28.	La metodología de trabajo del director influye de manera adecuada en el personal					
29.	Los objetivos son primero para el director antes de sus intereses					

Gracias por su cooperación



### MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS

	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29
1	5	2	1	1	5	3	1	1	2	2	2	2	4	2	3	5	1	2	2	4	1	2	1	3	2	1
2	5	2	2	1	3	1	1	2	2	2	3	1	3	1	3	5	2	2	3	3	3	3	2	3	1	1
3	5	1	1	1	5	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	5	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
4	5	2	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	5	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1
5	3	2	1	4	5	3	1	2	2	3	1	2	4	2	2	5	2	2	2	3	2	1	2	3	1	1
6	4	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	2	5	2	3	3	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2
7	4	2	2	1	5	2	1	1	1	1	1	1	5	2	2	5	4	1	1	2	2	3	2	3	1	4
8	5	1	1	4	5	1	2	2	1	1	1	1	5	1	2	5	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
9	4	4	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	5	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1
10	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1
11	5	1	1	4	5	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1
12	4	2	2	1	5	1	2	2	1	2	1	2	4	2	3	5	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1
13	4	1	1	1	5	1	1	2	3	5	1	2	5	1	2	4	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1
14	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1
15	5	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	5	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1
16	3	2	2	2	5	1	1	1	2	3	2	1	5	1	1	5	1	3	3	2	2	2	2	3	1	1
17	5	1	1	1	5	2	1	2	2	2	1	1	5	2	2	5	1	2	1	3	2	1	3	1	1	1
18	5	1	3	4	5	1	4	3	2	1	1	1	5	1	1	5	1	2	2	5	2	1	3	3	1	1
19	5	2	1	1	5	1	2	2	1	1	1	1	5	1	2	5	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1
20	5	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	5	1	2	5	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2
21	4	2	1	1	5	1	1	2	1	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2



22	4	1	1	1	5	1	1	2	3	5	1	2	5	1	2	4	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1
23	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
24	5	2	1	1	5	3	1	1	2	2	2	2	4	2	3	5	1	2	2	4	1	2	1	3	2	1
25	5	2	2	1	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3	1	1
26	5	1	1	1	5	2	1	2	1	1	2	2	5	1	1	5	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
27	5	2	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	5	1	2	5	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1
28	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
29	5	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	5	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1
30	4	2	2	1	5	2	1	1	1	1	1	1	5	2	2	4	4	1	1	2	2	3	2	3	1	4
31	5	1	1	4	5	1	2	2	1	1	1	1	5	1	2	5	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
32	4	4	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	5	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
33	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1
34	5	1	1	4	5	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1
35	4	2	2	1	5	1	2	2	1	2	1	2	4	2	3	5	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1



**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ " DISTRITO DE HUEPETUHE REGIÓN MADRE DE DIOS - 2019**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera influye el estilo de Liderazgo del director en el clima organizacional de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gámez " de Huepetuhe?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar el estilo de liderazgo del director y su influencia en el clima organizacional de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gámez " de Huepetuhe .</p>	<p>El Estilo de liderazgo concertador predominante en el director influye de manera positiva en el desarrollo del clima organizacional de la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez de Huepetuhe ya que se encuentra relacionado a las buenas capacidades y habilidades que tiene el director con prácticas adecuadas propias de un líder, logrando fomentar un trabajo en equipo.</p>	<p><b>V. I. Estilo de liderazgo</b></p> <p><b>V. D. Clima organizacional</b></p>	<p>Autocrático Benevolente autoritario Consultivo Participativo</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptivo-Explicativo</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No-Experimental</p> <p><b>MÉTODO:</b> Deductivo</p> <p><b>MUESTRA:</b> xxxxxx Trabajadores</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>P.E.1</b> ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante por el director de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gámez " de Huepetuhe</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>O.E.1.</b> Describir el estilo de liderazgo predominante por el director de la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gámez " de Huepetuhe</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p> <p><b>H.E.1.</b> El estilo de liderazgo predominante por el director es el más adecuado para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez de Huepetuhe</p>		<p>Métodos de mando Motivación Comunicación Planificación Toma de decisiones Influencia Control</p>	
<p><b>P.E.2.</b> ¿Cómo se percibe el clima organizacional en la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gámez " de Huepetuhe?</p>	<p><b>O.E.2.</b> Explicar el clima organizacional percibido en la Institución Educativa "Horacio Zevallos Gámez " de Huepetuhe.</p>	<p><b>H.E.2.</b> Se percibe un clima organizacional muy positivo porque el estilo de liderazgo predominante Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez de Huepetuhe muestra de concertación trabajo en equipo</p>	<p>Métodos de mando Motivación Comunicación Planificación Toma de decisiones Influencia Control</p>		





ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 21/05/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: REYNA MAMANI QUISPE  
Dirección: AV. JOSE SANTOS CHOCANO Q-17, LA CAPILLA  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 02437618  
Teléfono: 951798858 email: reynamgg@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Escuela Profesional o Mención: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR  
Título o Grado Académico a optar: MAGISTER EN EDUCACIÓN  
Asesor: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:  
Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: INVESTIGACIÓN DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "HORACIO ZEVALLOS GAMEZ" DISTRITO DE HUÉPETUHE REGION MADRE DE DIOS - 2019.

Palabras claves, (3 a 5 términos): ADAPTACION, ATRIBUTOS DE UN LIDER, CAPACIDADES Y HABILIDADES

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

2

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.  
<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller  Titulo  2da Especialidad  Maestría  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

- Internacional
- Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P33

Firma de Autor



huella digital

21 de Mayo del 2025

Fecha