



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Taller “Soy líder” para mejorar el Liderazgo en los  
directores de Instituciones Educativas de Cerro  
Colorado, Arequipa 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE**  
Maestro en Administración de la Educación

**AUTORES:**

Br. Patricia Delgado Barrionuevo

Br. José Emilio Samillán Mamani

**ASESOR:**

Dra. : Ana María Bolaños Cárdenas

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**Perú - 2018**

**Página del Jurado**



.....  
**Dr. Leonardo Arturo Robles Ramírez**

**Presidente**



.....  
**Dr. Marco Antonio Quispe Barra**

**Secretario**



.....  
**Dra. Ana María Bolaños Cárdenas**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A quienes son mi fortaleza para seguir adelante cada día.

**Patricia**

A mi amada esposa y a mis hijos, ellos, quienes me apoyan, me alegran y son mi motor para seguir.

**José Emilio**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecemos a nuestro Creador, porque cada día renueva nuestras fuerzas para seguir adelante.

Agradecemos a la Universidad César Vallejo por darnos esta oportunidad para seguir estudiando y brindarnos los conocimientos para realizar el trabajo de investigación.

Agradecemos a las Instituciones Educativa de Cerro Colorado Arequipa, a los docentes y administrativos por el apoyo brindado para poder culminar nuestra investigación.

**Los autores**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Patricia Delgado Barrionuevo, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede filial Arequipa; declaro que el Artículo Científico titulado: “Taller “soy líder “para mejorar el Liderazgo en los directores de instituciones de cerro colorado Arequipa 2017”, presentada es de mi autoría.

Por lo tanto, declaramos lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.
- Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mi derecho patrimonial y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Trujillo, Enero del 2018.



---

Patricia Delgado Barrionuevo  
DNI.29504373

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, José Emilio Samillán Mamani, estudiante Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede filial Arequipa; declaro que el Artículo Científico titulado: "Taller "soy líder "para mejorar el Liderazgo en los directores de instituciones de cerro colorado Arequipa 2017", presentada es de mi autoría.

Por lo tanto, declaramos lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.
- Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mi derecho patrimonial y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Trujillo, Enero del 2018.



---

José Emilio Samillán Mamani  
DNI. 29331043

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada *Taller Soy Líder: para mejorar el Liderazgo en los directores de instituciones educativas de Cerro Colorado Arequipa 2017*”, con la finalidad de determinar la evolución de la metodología del Liderazgo de los directores de instituciones de cerro colorado Arequipa 2017 en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**Los autores**

## ÍNDICE

### PAGINAS PRELIMINARES

Página del Jurado.....	i
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	v
PRESENTACIÓN .....	vii
ÍNDICE .....	viii
RESUMEN.....	xi
ABSTRAC.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Trabajos previos .....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	20
1.4. Formulación del problema.....	43
1.5. Justificación del estudio.....	44
1.6. Hipótesis .....	46
1.7. Objetivos .....	47
II. MÉTODO .....	48
2.1. Diseño de investigación.....	48
2.2. Variables, operacionalización.....	48
2.3. Población y muestra.....	50
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	51
2.5. Métodos de análisis de datos .....	53
III. RESULTADOS.....	54
IV. DISCUSIÓN.....	67
CONCLUSION .....	11
RECOMENDACIONES.....	13



## Índice de tablas

Tabla 1: Nivel de Liderazgo antes del taller “Soy Líder” (PRE) .....	55
Tabla 2: Nivel de Liderazgo después del taller “Soy Líder” (POST).....	56
Tabla 3: Dimensión: Liderazgo Autoritario .....	57
Tabla 4: Dimensión: Liderazgo Democrático.....	58
Tabla 5: Dimensión: Liderazgo Liberal .....	59
Tabla 6: Dimensión: Liderazgo Autoritario .....	60
Tabla 7: Dimensión: Liderazgo Democrático.....	61
Tabla 8: Dimensión: Liderazgo Liberal .....	62

## Índice de gráficos

Figura 1 Nivel de Liderazgo antes del taller “Soy Líder” (PRE).....	55
Figura 2 Nivel de Liderazgo después del taller “Soy Líder” (POST).....	56
Figura 3 Dimensión: Liderazgo Autoritario .....	57
Figura 4: Dimensión: Liderazgo Democrático.....	58
Figura 5 Dimensión: Liderazgo Liberal.....	59
Figura 6: Dimensión: Liderazgo Autoritario .....	60
Figura 7: Dimensión: Liderazgo Democrático.....	61
Figura 8: Dimensión: Liderazgo Liberal.....	62

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado Taller “Soy Líder “para mejorar el Liderazgo en los directores de instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa 2017.

Tuvo como objetivo demostrar que el Taller “Soy Líder “mejoró el Liderazgo en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa 2017. La metodología de investigación es de tipo descriptivo experimental, el diseño de estudio es experimental, la muestra de estudio es de tipo no pro balístico intencional y está conformada por 20 directores de las diferentes Instituciones Educativas de Cerro Colorado de Arequipa, la técnica fue emplear un instrumento el cual fue un cuestionario de 33 ítems y fue aplicado a los directores de instituciones de Cerro Colorado Arequipa 2017, esto se ha realizado en dos parte una inicualmente (pre test) y otra al finalizar el taller (post test).

Al finalizar el estudio se confirmó que el Liderazgo de los directivos ha mejorado evidentemente después de la aplicación de un taller y evidencian un desempeño positivo acerca de cómo ser líder mostrando un valor de  $t=.8.413$  y una significancia  $p<0.05$  menor al parámetro ( $p<0.05$ ) estos resultados manifiestan que el taller genero mejoras en los directores participantes incrementado su Liderazgo directivo.

**Palabras clave:** Taller, líder, mejorar, Liderazgo.

## **ABSTRACT**

The present research work is the extension of the "I am Leader" Workshop Improves leadership in the directors of institutions of Cerro Colorado Arequipa 2017.

The present objective was to demonstrate that the "I am Leader" Workshop improved the leadership in the directors of Educational Institutions of Cerro Colorado Arequipa 2017. The research methodology is of an experimental descriptive type, the study design is experimental, the study sample is of intentional non-probabilistic type and is made up of 20 directors of the different Educational Institutions of Cerro Colorado of Arequipa, the technique was to use an instrument which was a questionnaire of 33 items and was applied to the directors of institutions of Cerro Colorado Arequipa 2017, These were carried out in two parts, one iniquitously (pre-test) and the other at the end of the workshop (post-test).

At the end of the study it was confirmed that the leadership of the managers has evidently improved after the application of a workshop and show a positive performance on how to be a leader showing a value of  $t = 8.413$  and a significance  $p < 0.05$  less than the parameter ( $p < 0.05$ ) these results show that the workshop generated improvements in the participating directors, increasing their leadership

Keywords: Workshop, leader, improve, leadership.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La globalización de la información ha hecho que los datos y los conocimientos se internacionalice más rápidamente es por ello que la razón de la deficiencia en la educación internacional si bien es cierto que difiere de varios aspectos políticos, económicos y culturales, concuerda en que las políticas de Liderazgo no han sido dirigidas a los directores para optimizar el buen desempeño laboral en las instituciones educativas con la plana de docentes y con los estudiantes para lograr un clima de control adecuado.

La investigación especializada ha constatado el fuerte peso del Liderazgo en la eficacia y en la mejora de las escuelas, siendo considerado “el segundo factor intra-escolar” de mayor trascendencia Leith Wood, y otros, 2006; McKinsey y Company (2007).

De acuerdo a las investigaciones internacionales es necesario que los estados tomen acciones de prevención y políticas asertivas, para lograr una eficiente educación institucional de acuerdo a sus jurisdicciones.

En cambio en el Perú las instituciones educativas se basan exclusivamente en el aspecto transformacional de la educación, pero se descuida el aspecto de Liderazgo en las instituciones educativas lo cual es importante para que el ámbito laboral tenga éxito y cumpla las metas y objetivos los nuevos directivos de las instituciones, según la encuesta de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa, indica que de acuerdo a la evaluación realizada el año 2012 se ha obtenido bajos rendimiento académico en las evaluaciones de estudiantes, Si bien muchos estudios señalan que las características socioeconómicas y culturales de los estudiantes ejercen la mayor influencia sobre los aprendizajes, algunas variables al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes como el Liderazgo Alvariano, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra (2000).

Por lo que se recomienda que el Liderazgo del director educativo mantenga un nivel elevado en conocimiento estratégico de Liderazgo permanente.

Según estudios el clima organizacional en la región de Arequipa se manifiesta en forma aislada, lo que permite que las políticas educativas no tengan resultados óptimos como debe de ser, de tal forma que se necesita la capacitación de Liderazgo en los directores, a fin que afronten los problemas de gestión educativa, y por su alto grado de complejidad es que no se logra con eficiencia los objetivos y metas a nivel regional.

Pese a otorgarse capacitaciones a nivel educativo, no se está valorizando la importancia de las capacitaciones a nivel de directores en cuanto al Liderazgo de la institución educativa, ex autoridades y especialistas coinciden en que actuales gobernadores regionales son responsables del descenso en la prueba ECE aseguran que Yamila Osorio Gobernadora Regional de la ciudad de Arequipa descuido el tema educativo.

Si bien es cierto que es importante los métodos, infraestructura y lo nueva tecnología educativa, también es importante capacitar a los directores para afrontar la problemática institucional siendo la base esencial para el buen desempeño del docente administrativo y estudiante en correlación con los padres de familia.

La problemática de la capacitación permanente en los directores de educación básica regular, no se toma en cuenta por las autoridades competentes entendiendo que es su responsabilidad velar por mejorar la calidad educativa.

En las instituciones educativas los directores de las instituciones de educación básica regular del distrito de cerro colorado, por su alto grado de desconocimiento del Liderazgo son frecuentemente sometidos a políticas de opresión, coacción o estar supeditados a fines políticos coyunturales, los cuales no les permiten desarrollar con autonomía en beneficio de la institución educativa y por el cual toman un sentido de Liderazgo autoritario para anteponer los intereses de los que gobiernan, lo que suscita un pésimo

desenvolvimiento en su cargo institucional. El alto grado de complejidad en la administración de la institución educativa necesita de un líder para el manejo adecuado de las metas y objetivos en coordinación con los estamentos de la institución educativa ,con los profesores, alumnos, administrativos y las APAFAS , existen diferentes Herramientas, teorías, normas, tipos, clases de Liderazgo para asumir con responsabilidad y criterio la función de director, para optimizar el desempeño laboral permanente y coordinado entre todos los agentes de la institución educativa.

## 1.2. Trabajos previos

### Antecedentes internacionales

**Contreras D. y Jiménez L.** (2016) en su tesis *“Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.”* Colombia. Presentó a su trabajo para optar el grado de maestría en dirección la cual se hizo en la universidad del Rosario en Colombia planteó los objetivos de la siguiente manera como objetivo general describir y analizar el liderazgo de los directivos y sus características que implican el clima organizacional de la institución educativa de Cundinamarca se analizó la técnica perspectiva en diversos actores de la comunidad educativa se basó en un diseño lineal de intervención el cual proyecta en el bienestar de la comunidad educativa la metodología fue de tipo experimental correlaciona de corte transversal ha trabajado con una población de 130 docentes entre personal administrativo y estudiantes la técnica utilizada fue el instrumento que estuvo compuesto por 59 reactivos que caracteriza el estilo de Liderazgo

Se utilizó el programa estadístico spss. Llegó a la conclusión que el clima organizacional es superior en ciertas instituciones educativas además se encontró que los encuestados tienen una incidencia en la recompensa que es percibida por los docentes en un nivel bajo es decir no se sienten satisfechos con las remuneraciones que se les brinda

**Ponce R.** (2008) con su tesis de título “*El Liderazgo y su relación con el rendimiento académico*” para obtener el Grado que obtuvo, Magister en Educación de la Universidad Bio – Bio. España. Tuvo como objetivo general determinar el nivel de convergencia en los estilos de Liderazgo que se ejercen por la dirección en los establecimientos de estudio y su repercusión en los resultados académicos de los estudiantes

La metodología fue descriptiva cualitativa con una población de 100 docentes utilizó la escala Likert para medir el análisis de relación para su procesamiento se utilizó el programa spss y luego a concluir que en 3 establecimientos de Educación se proyectan indistintamente su administración y todos coinciden que el estilo de Liderazgo que más se usa por la dirección es de carácter democrático esto de entender los resultados hallados

### **Antecedentes nacionales**

A nivel Nacional tenemos a, **Flores, E. (2010)** en su tesis titulada “*El tipo de Liderazgo y lo estilos de Comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE\_Ayacucho,2010*”, Ayacucho, para optar el grado de magíster en educación con mención hacia la gestión educativa este trabajo Fue presentado en la Universidad Nacional de San Marcos su objetivo general se le asignó determinar el tipo de Liderazgo del director y su relación con los distintos estilos de comunicación hacia los docentes estudiantes Y el personal administrativo del instituto superior pedagógico público Nuestra Señora de Lurdes Ayacucho 2010 la metodología aplicada fue de tipo experimental correlacional la población estuvo constituido por los miembros de la comunidad educativa del instituto superior de Educación público pedagógico Nuestra Señora de Lurdes correspondiente al año 2010 la técnica utilizada fue el instrumento de la observación así como la entrevista también se utilizó el análisis de datos para comprender y medir las actitudes y hacer un análisis del estadígrafo se determinó la correlación de Pearson y concluye su trabajo que si existe una relación entre las variables analizadas de forma



significativo es decir que el estilo liderazgo democrático del director se asocia con el estilo de comunicación asertiva hacia los docentes y los estudiantes así como el personal administrativo del instituto superior pedagógico público Nuestra Señora de Lurdes mostrando un valor de relación de 0.558 la cual es una tendencia moderada y su significancia fue menor a 0.05

Otro autor relevante es **Ramos J. (2015)** con su tesis de título "*Influencia del Liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata 2015*", Arequipa, para obtener el grado que obtuvo, Magister en Educación de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez", Arequipa. El objetivo general fue determinar el nivel de influencia del Liderazgo directivo en la Gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata-Arequipa año 2015. Su metodología tubo el tipo de diseño experimental correlacional, inductivo, deductivo, analítico, dialectico, síntesis estadística, su población y muestra se conformó por los directivos y docentes de las Instituciones educativas, la técnica fue el instrumento, mediante el uso de la observación, la entrevista, el análisis de documentos, escala para medir las actitudes, la experimentación, y la encuesta, para resultados del estadígrafo se estableció la escala de liker. Se concluye que, el Liderazgo directivo sí influye significativamente en la gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del distrito de Paucarpata-Arequipa durante el año 2015.

Otro autor es **Gonzaga G. (2015)** en su tesis que tiene como título "*El perfil del Liderazgo del director en la organización escolar de la institución educativa N°15513 "nuestra señora de Guadalupe" talara*". Talara, para obtener el grado en Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa de la Universidad de Piura, su objetivo general se planteó en determinar el nivel de la influencia del liderazgo directivo hacia la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Paucarpata Arequipa durante el año 2015 su metodología tuvo el tipo de diseño experimental correlacionar inductivo deductivo analítico y dialéctico síntesis estadística su población estuvo conformado por directivos y los

docentes de las instituciones educativas la técnica empleada fue el instrumento mediante el uso de la observación así como la entrevista y el análisis de los documentos que sirvieron para medir las actitudes así como la experimentación y se utilizó la encuesta para generar resultados el estadígrafo utilizado se basa en la escala de Lickert y llegó a la conclusión que el liderazgo directivo si tiene influencia significativa en la gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Paucarpata Arequipa durante el año 2015

### **Antecedentes locales**

A nivel Local se resalta a **Vilca M. Salas P.** (2013) con su tesis titulada “*El Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Mariano Melgar, provincia y región Arequipa, 2011*”, Arequipa, para obtener el grado de magíster en la administración de educación en la universidad César Vallejo manifestó como objetivo general establecer las relaciones de Liderazgo pedagógico en el director y su influencia en el desempeño del docente de las instituciones públicas a nivel secundario en el distrito de Mariano Melgar provincia y región de Arequipa durante el año 2011

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo correlacionar de corte transversal la población y la muestra fue los directivos y los docentes de dichas instituciones educativas Asimismo se utilizó la técnica del cuestionario para recabar información y estuvo basada en la escala Likert los resultados que se analizaron mediante la correlación de Pearson manifiestan que si existe una relación entre las variables ya que se obtuvo un valor de 0.632 la cual es una tendencia moderada de relación entre las variables analizadas estos resultados muestran que si existe relación entre el tipo de Liderazgo pedagógico y el desempeño de sus docentes

Otro autor relevante es **Coaguila E.** (2015) con la tesis de título “*Taller de Liderazgo*” para la mejora del clima Organizacional en instituciones educativas Camana 2015”, Arequipa, para obtener el grado que obtuvo, Magister en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como

objetivo general, determinar cuál es efecto del “Taller de Liderazgo” para la mejora del clima organizacional en instituciones educativas- Camana 2015. Utilizo la metodología con el tipo de diseño, hipotético deductivo, tuvo como población y muestra a 25 profesores de la Instituciones educativas, la técnica fue el instrumento, la observación, la entrevista, el análisis de documentos, escala para medir las actitudes, la experimentación, y la encuesta, para el análisis de los resultados mediante la comprobación de la Prueba T de Student. Llego a la conclusión, la aplicaron de del taller fue efectiva ya que mejoró significativamente el clima organizacional en instituciones educativas de Camana 2015 resultados obtenidos con el estadístico T de Student.

Finalmente Riveros J. (2017) con su tesis titulado “*Taller de Afrontamiento educativo en el stress infantil de los estudiantes de primero de primaria, Uchumayo 2016*” Arequipa para obtener el grado que obtuvo, Maestría en Psicología Educativa en la Universidad Cesar Vallejo. Tiene el objetivo general, determinar que la aplicación de un taller de afrontamiento educativo permite mejorar lo nivel de estrés de los estudiantes de primer grado de educación primaria de la institución educativa José Domingo Zuzunaga Obando perteneciente al distrito de Uchumayo, durante el año escolar 2016. La metodología que utilizo fue el tipo de diseño Pre- Experimental, con pre test y pos test. Población y muestra, está constituido por 30 estudiantes de ambos sexos de primer grado, la técnicas e instrumentos, la técnica de observación, la técnica de la experimentación, para recoger información de la muestra, la aplicación el taller de afrontamiento, inventario de estrés cotidiano infantil se utilizó la prueba de estadígrafo: T de Student. Llego a la conclusión, el taller de afrontamiento mejora el estrés de los estudiantes de la institución educativa José Domingo Zuzunaga Obando del primer grado B esto se puede observar y aplicar la prueba de muestras relacionadas donde se obtiene una diferencia significativa  $t=10,5 > 2,04$  y con una Sig.  $P=0,000 < a=0.05$ .

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. El concepto de Taller**

Consiste en la interrelación de la teoría y la práctica de un taller, dentro de la modalidad de la enseñanza y el aprendizaje, en el que se expone los fundamentos teóricos y procedimentales. Es el instructor EL que es base fundamental en donde los alumnos realizarán un cúmulo de actividades que con anterioridad se diseñó para desarrollar la comprensión de los temas en la práctica operativa.

Con un enfoque actualizado y competencias que será considerado en la teoría, porque en el curso-taller será el ambiente ideal y se podrá vincular la conceptualización y la implementación por lo que el instructor permitirá la autonomía de los estudiantes con una permanente supervisión y la retroalimentación oportuna.

Las actividades de trabajo que se desarrollaran en el taller tienen la opción de trabajar en grupo con sesiones generales, la construcción y presentación de informes y actas elaboración de trabajos y ejecución, investiga y prepara documentos. Las ventajas del taller en donde los participantes desarrollan las actividades con juicio crítico habilidad intelectual para entender los procesos y poder determinar las causas y elegir soluciones pragmáticas. En el taller se estimula el trabajo de cooperación, en el que desarrollara el ejercicio creativo, con iniciativa persuasiva en la actividad.

El taller “Soy Líder” promoverá el conocimiento del Liderazgo en los directores de las instituciones Educativas para fortalecer el buen funcionamiento y puedan lograr los objetivos y metas específicas, trazadas en las instituciones educativas, por la complejidad del cargo que desempeña dentro de la Institución Educativa asignada.

El taller se trata de un quehacer en donde se aprende haciendo mediante un proceso de trabajo organizado, planificado que consta en distintos procesos y actividades teórico- práctico, operativo.

El taller "Yo Líder" genera:

- Aprender a conocerse mejor sabiendo cuáles son tus límites, tus fortalezas, oportunidades, y cuáles son tus puntos de mejora.
- Quitar y poner etiquetas identificando la manera en la que nos vemos nosotros y nos ven los demás.
- Activar la responsabilidad frente a la justificación y las excusas.
- Entender y desarrollar mejor el lugar dentro del equipo, para mejorar la confianza y la comunicación.
- Aprender a incluir a todos los elementos del sistema para generar el estado de máximo rendimiento.

### **1.3.2. El taller dentro del ámbito pedagógico**

No es más que la modalidad de trabajo, en donde la actividad a tratar el tema debe ser de interés de los asistentes, en este caso de los Directores con el fin de transformar algo, elaborando un procedimiento para aprender o enseñar con una metodología apropiada y de carácter preventivo.

Puede que se desarrolle con grupos pequeños lo cual conllevará con el manejo de uno o dos líderes eminentemente técnicos y con los conocimientos adecuados sobre el tema a tratar, el taller es un quehacer de logros productivos se aprende haciendo, en donde todos aportan de una manera libre para resolver problemas concretos y ejecutar tareas determinadas, todos los participantes son importantes en razón de que sus aportes desentrañaran el problema, buscando respuestas con preguntas que no conlleven a respuestas absolutas, por intermedio de la aplicación de una metodología integradora, por lo que el taller es un qué hacer, es también la aplicación de la reflexión sobre el tema en particular, el uso técnico adecuado de los coordinadores que conllevaran tareas en función a los objetivos planteados será importante. Técnicamente para desarrollar o planificar los talleres, se considera el conocimiento mínimo de la población a tratar, el lugar donde se

ejecutará con las características necesarias, la edad de los participantes, y el medio sociocultural y demás.

Según Ander E. (2011: pág. 78) “En lo sustancial el taller es una modalidad pedagógica de aprender haciendo” en tal sentido los talleres se sujetan en el principio de aprendizaje descrito por Froebel en 1826: aprender una cosa viéndola haciéndola es algo mucho más formador, cultivador, vigorizante que aprenderla simplemente por la comunicación verbal o de las ideas. Los participantes aportan activamente dentro de un proceso estructurado y planificado en el aprendizaje de grupo que en si tiene una finalidad concreta. La estructura de un taller consiste en la Introducción: el establecimiento de del marco y su apertura. Acción: de las actividades (presentación inicial, negociación de los objetivos, producto del taller...) Cierre: la presentación del producto, resumen, la agenda para seguir la evaluación y consecuencias.

### **1.3.3. En el concepto de líder**

Se considera en el término inglés leader, se refiere a la conducción dirigir, guiar, dirigente o jefe. Es aquella persona que ejerce influencia en un grupo, como jefe o que dirige orientando a los demás con habilidad, para que trabajen en función a lograr objetivos planteados en un beneficio común, hacer que se integren con entusiasmo en las tareas por realizar. Las funciones del líder puede que sea de diferente tipo, donde destacar por su función y de dirección. Por lo que el líder planificara las actividades del grupo, el representara y ara frente en el exterior, es mediador en los conflictos, y dada la situación de cada resultado, se estimulara con premios y sanciones correspondientes.

Es una persona que se ocupa de innovar ideas dentro del grupo con la finalidad de integrar a los del grupo y mantenerlos vigentes con nuevas perspectivas, elaborando los balances y la síntesis de la agrupación. En lo general siempre el líder delega funciones a las personas de confianza y no todas las funciones las asume el. Asimismo, el líder o la persona en función es quien siempre va a la cabeza de la actividad competitiva deportiva o de cualquier otra actividad. Es la persona que guía a las demás en un bien

común creando confianza de credibilidad y los demás se sientan involucrados en todo el proceso. El verdadero líder es él está comprometido con los demás integrantes del equipo para el beneficio común y no él se siente jefe que quiere cumplir una meta proyecto u objetivo.

Los tipos de líder, difieren las acciones de funcionamiento, los líderes son tipos que inspiran, guían las capacidades de los demás, por esta constante se les denomina líderes.

#### **1.3.4. Tipos de líder**

En la actualidad existen varios tipos de líderes (Prieto, 2000, pág. 96):

- Líder democrático es la persona que, sin perder el control, hace que la comunidad se integre a la participación en las cuestiones relacionadas a la política de interés grupal. Y en la hora de tomar decisiones la comunidad es participa y es tomada en cuenta sus opiniones. El líder democrático es más permisivo en las participaciones de los integrantes, entrando a un dialogo abierto, se preocupa de los problemas de los terceros. Para solucionar un problema, promueve en los diversos ámbitos y sectores las opiniones con intercambio de ideas para afrontar los problemas y dar soluciones.
- Líder liberal o laissez-faire: el tipo de Liderazgo del líder es más pasivo es aquel que delega las funciones a la propia comunidad con el objeto de que ellos controlen la problemática delegando de esta manera sus responsabilidades, mientras que el líder tenga menor control y escaso compromiso con la organización es mejor.
- Líder autocrático: la diferencia con los demás, en este caso controla el líder todo el poder, el propio líder es quien controla las decisiones sin la participación de la comunidad no delega funciones de poder a los demás, todo el poder se concentra en el líder determinando decisiones ilimitadas mandando, ordenando según su voluntad, aun grupo reducido.
- El líder paternalista: en esta clase de líderes los objetivos del grupo son determinados por los integrantes, pero la participación no promueve la voluntad delos integrantes sino es el líder quien al final tomara las

decisiones, en esta clase de líder el promueve la convivencia pasiva dentro de la comunidad que el pretende.

Los tipos de líderes, se manifiestan de diferentes clases, líder democrático, quien sin perder el control da al grupo y a la comunidad satisfacciones comunes con capacidad de otorgar funciones a los integrantes, es participativo, eficiente y estimula a todos los agentes de la comunidad. Sus características, se comunica con frecuencia hacia los objetivos planteados, sus ideas las expresa, así como sus instrucciones, logrando que la gente los escuche y lo entienda, por lo consecuente el también escucha y considera las propuestas de la comunidad que lo expresa con sentimiento y emociones.

#### **1.3.5. Indicadores de la variable Estilos de Liderazgo**

- Ausente: Según James A.F. Stoner (1989, pág. 422), *“Administración Empobrecida: Este estilo de líder realiza el mínimo de esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización”* (Grid Gerencial de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton).

- a. Empobrecida o evasión: El interés por el personal y la producción es bajo.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato (2009, pág. 466), *“ Existen distintos estilos de los cuales se puede apreciar que la evasión es la que refleja una postura que no es asertiva ni tampoco cooperativa es por ello que la pretensión de huir o evitar el conflicto genera una actitud de fuga es por ello que el administrador Siempre trata de evadir distintas situaciones de conflictos y trata de encontrar salidas para solucionarlo o incluso a veces Deja las cosas como están la ideología es que con el tiempo en conflicto se va a bajar de intensidad y se puede negociar”*

La teoría mencionada establece claramente el comportamiento del líder con este estilo de Liderazgo, no cumple con su rol y deja a la deriva la dirección



de la institución, cree que todo se solucionara por sí sólo, en otras palabras no existe Liderazgo.

- Autocrático: Según James A.F. Stoner (1989, pág. 422), *“Obediencia a la Autoridad: Este estilo de líder alcanza la eficiencia en las operaciones al lograr estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los recursos humanos interfieran lo menos posible”* (Grid Gerencial de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton).

a. Autoritario –coercitivo o timonel:

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 141) menciona: *“Sistema 1 autoritario – coercitivo, es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado”*.

Eduardo Amoros (2007, pág. 155), menciona el Modelo de la participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton, el cual plantea este estilo de Liderazgo como: *“Autocrático 1: Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano”*.

Ignasi Carreras, Amy Leaverton y María Sureda (2009, pág. 52), propone: *“El estilo de líder Timonel que establece objetivos desafiantes y presiona para su consecución”*.

El líder que actúa con este tipo de estilo no confía en su personal, por lo que busca la información necesaria y toma la decisión sin solicitar apoyo de nadie. El interés por el personal es bajo y por la producción es alto.

b. Autoritario – benévolo o directivo:

Eduardo Amoros (2007, pág. 155), menciona el Modelo de la participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton, *“Autocrático 2:*

*Obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema”.*

Eduardo Amoros (2007, pág. 154), también hace referencia a la Teoría del camino a la meta de Robert House, en la cual plantea: *“Líder Directivo: es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas”.*

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 142) menciona: *“Sistema 2 Autoritario-Benévolos, es un sistema administrativo autoritario pero menos férreo, menos cerrado que el sistema 1, es una variación del sistema 1, más condescendiente y menos rígido”.*

Considerando lo antes mencionado el estilo de Liderazgo autoritario – benévolo que planteamos, se diferencia del anterior por el interés relativo hacia el personal, como un medio para obtener información e ideas, pero el poder de decisión sigue siendo suyo y su prioridad es alcanzar las metas que más beneficien a la organización. El líder que aplica este estilo demuestra un grado mínimo interés por el personal, pero el interés por la producción sigue siendo alto.

Después de analizar las dos variaciones del estilo autocrático en cuanto a su base teórica, podemos deducir que este tipo de Liderazgo se enfoca en la autoridad, el líder simplemente marca el camino a seguir y obliga a su seguimiento. Este estilo es muy usado en las Instituciones Militares.

- Democrático: Citando a James A.F. Stoner (1989, pág. 422), *“ La administración centrada en el organismo del personal genera un desempeño de forma adecuada dentro de la organización y logra conseguir equilibrar las distintas necesidades para realizar un trabajo y sobre todo incrementar la moral del personal hacia un nivel satisfactorio según la administración del Country Club manifiesta que se tiene que prestar atención considerable a las distintas necesidades que tiene el personal*

*para incrementar las relaciones satisfactorias y generar Una atmósfera agradable y positiva para que se desarrolle el trabajo de una forma adecuada (Grid Gerencial de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton).*

a. Consultivo – afiliativo:

Eduardo Amorós (2007, pág. 155), de acuerdo a Víctor Vroom y Phillip Yetton, considera: *“Consultivo 1, estilo que comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya”.*

Eduardo Amoros (2007, pág. 154), hace mención y referencia a la Teoría del camino a la meta de Robert House, “Líder apoyador: El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 143) menciona, *“Sistema 3, Consultivo: Sistema administrativo que tiende más hacia el lado participativo que hacia el autoritario impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad”.*

Ignacia Carreras, Amy Leaverton y María Sureda (2009, pag.40) también comenta *“Estilo de Liderazgo afiliativo: Establece un clima de relación positivo y cohesionado en el equipo”.*

En base a lo formulado por los autores anteriores, podemos plantear que el estilo de Liderazgo consultivo – afiliativo, tiene un relativo grado de interés en el personal e intermedio interés en la producción; siendo un estilo de gestión de personal más adecuado que los anteriores, donde se observan las bases para el desarrollo del trabajo de equipo y un clima de trabajo positivo, pero aun la decisiones son tomadas por el líder.

b. Participativo – facilitador:

Eduardo Amoros (2007, pág. 155), hace hincapié en Víctor Vroom y Phillip Yetton: *“Consultivo 2, el líder comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados”*

Eduardo Amoros (2007, pág. 154), también hace referencia a la Teoría del camino a la meta de Robert House, *“Líder participativo: Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión”*.

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 143) menciona, *“Sistema 4, Participativo: Sistema administrativo, democrático y participativo, es el más abierto de todos los sistemas”*.

Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. (Décima edición, pág. 260), hace referencia al MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM-JAGO, *“Analizando el estilo de Liderazgo facilitador este estilo presenta problemas que desequilibran el equipo en las reuniones además actúa de una forma apaciguada Dora tratando de resolver los problemas y generar límites para tomar las decisiones adecuadas dentro de sus objetivos esta general una solución y una decisión esto se basa en generar ideas propias para que le ayuden a facilitar en la toma de decisiones y sobre todo asumir una posición jerárquica su función se puede comparar a la de un presidente de debates Ya que él coordina la discusión y se centra en los problemas evitando caer en cosas triviales y mantenerse enfocado en el problema esencial nunca trata de influenciar en el equipo para que según su pensamiento adopten su solución está dispuesto a implementar de aceptar soluciones que beneficien a todos y sobre todo en beneficio del equipo”*.

El estilo participativo - facilitador, de acuerdo a lo mencionado por los autores se caracteriza por un nivel Intermedio de interés en el personal e intermedio interés en la producción, podemos plantear que este líder consulta con el equipo de trabajo, solicita su apoyo y lo tiene en cuenta para su decisión.

c. Grupo – delegacional o country club:

De acuerdo con Eduardo Amoros (2007, pág. 155) y considerando a Víctor Vroom y Phillip Yetton: *“Grupo 1, es el líder que comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás”*.

Considerando a Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. (Décima edición, pág. 260), de acuerdo al MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM-JAGO, *“Se le Define al estilo de delegación que permite que el equipo siempre tome decisiones dentro de sus límites que han sido establecidos es por ello que el equipo tiene que saber identificarse y dar un diagnóstico al problema saber desarrollar distintos procedimientos directos o alternos para poder resolverlos así cómo generar más de una alternativa para solucionar los no entran en deliberaciones entre el equipo A menos que sea de una forma explícita tiene un rol importante Ya que aporta distintos recursos y sobretodo genera estímulos necesarios este estilo es uno de los mejores que generan la delegación de autoridad hacia los subordinados”*.

Idalberto Chiavenato (2000, pág. 138) menciona, el estilo de administración de la Teoría Y de McGregor, *“Manifiesta que la descentralización y Delegación se tiene que hacer en distintos niveles para generar distintas necesidades es por ello que estos niveles siempre están en la parte inferior de la organización el cual ayuda y permite que muchas personas se involucran en el desarrollo de sus actividades además ayuda a trazar caminos para tomar las mejores decisiones y sobretodo asumen distintas responsabilidades en las consecuencias para satisfacer distintas necesidades ya sean grupales o individuales que se relacionen con la autorrealización personal”*.

Considerando lo planteado por los autores, este estilo se caracteriza por un alto interés en el personal e intermedio interés en la producción. Este estilo de Liderazgo está enfocado en satisfacer las necesidades de autorrealización haciendo sentir parte del proceso de gestión al trabajador al considerar sus aportes para la toma de decisiones.

En base a los aportes reunidos el estilo de Liderazgo democrático, podemos plantear que cada una de las variaciones que presenta este estilo, considerando las tendencias en gestión del talento humano, son más adecuadas por la delegación de autoridad y responsabilidad, satisfaciendo las necesidades de logro del personal. Este estilo Propicia la participación y fomenta el compromiso.

- Motivacional: Según James A.F. Stoner (1989, pág. 422), *“Administración del Equipo: Este estilo de líder consigue que la realización del trabajo esté a cargo de personas comprometidas; el grado de interdependencia se logra a través de un “interés común” por los objetivos de la organización y propiciar relaciones de confianza y respeto”*.

### **1.3.6. Características del líder**

Debe de tener inteligencia emocional (Salovey y Mayer, 1990, pág. 30) definieron que inicialmente la inteligencia emocional al igual que la habilidad para conducir los sentimientos y emociones propias de los demás, de la discriminación entre ellos y luego utilizarlas esta información para guiar el pensamiento y la acción de los sentimientos mueven a la comunidad, sin la inteligencia emocional no se puede ser un buen líder.

La capacidad de establecer los objetivos y metas: el saber conducir, dirigir un grupo y poderlo conllevar, sin metas claras, los esfuerzos serán insuficientes si las metas no son congruentes con las capacidades del grupo, de modo que las metas no podrán ser realidad ni se podrán cumplir.

La capacidad de planificación: al establecer las metas, es necesario de planificar estratégicamente para obtener los logros establecidos, las acciones que se deben cumplir este trazado por el plan que se ha definido, con un diseño de funciones de cada actor en función a los encargos, de los recursos necesarios etc.

El líder conoce sus fortalezas y lo pone en práctica al máximo, reconociendo sus debilidades que periódicamente podrá superarlas. El líder crece y hace crecer a los integrantes: en las funciones encomendadas, para que ellos crezcan, no se aferra a su cargo y actividades habituales su mira es hacia arriba para crecer, como también de los demás delegando funciones para todos.

Tiene buen carisma: es un don de atraer y caer bien a los integrantes, llama la atención y es agradable a la vista de las demás personas, el interesarse por los demás despierta ese carisma, demostrando el verdadero interés hacia ellos, en el carisma está la verdadera excelencia por lo que la deshonestidad se encuentra muy lejos del egoísmo, el líder se llena como una avalancha de carisma cuando, pone en práctica los hábitos de excelencia.

Es responsable, por la complejidad de manejar el poder y utilizarlo en beneficio de los demás.

El líder está permanentemente informado: el manejo de la información hace que el líder entienda y comprenda la situación de los problemas del grupo y poder afrontar con asertividad las soluciones, ninguna compañía sobrevive sin un líder que los comande, el líder informado sabe cómo procesar la información, interpreta inteligentemente y lo resuelve creativamente de la forma más moderna.

Es innovador: busca y encuentra permanentemente, maneras novedosas de poder resolver con acciones los problemas comunes dentro de este mundo competitivo cada vez más avanzado y de tecnología cambiante.

### 1.3.7. EL liderazgo

Es el arte de influenciar sobre las demás personas para que se integren en el esfuerzo voluntariamente con todas sus capacidades, entusiasmado y poder lograr las metas en el grupo, es la función del líder. Lograr que los integrantes no solo cumplan funciones delegadas o disposiciones de trabajo, sino el de transmitirle una energía de confianza de empeño que el líder técnicamente los capacite y los ayude.

Como nos manifiesta Mauro “Mauro el camino del Líder” “El hecho de influir en otras personas y de que estas te sigan” (p.33), es una acción de Liderazgo que se sostiene en una autoridad que los va a dirigir en función de metas en diferentes dimensiones.

John Adair (2004: pág. 141) nos dice en su libro “como desarrollar líderes” conceptualmente considera tres puntos de vista puntualmente distintos. Uno las condiciones innatas intrínsecas que debe cumplir un líder. Dos el líder no es la persona aislada ya que él tiene una misión en el grupo u organización que tiene a su cargo. Tres el Liderazgo se manifiesta en un contexto social amplio, con el compromiso de lealtad sentimiento al grupo, persuasivo a alcanzar altos estándares de rendimiento en lo planificado.

(Brown Sánchez, Vásquez, J., 2010, pág. 108) nos dice en “Liderazgo : Teorías y aplicaciones” Influencia que es positiva para todo el grupo es decir que lleva al grupo para llevarlo al término de su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y adaptarse a su entorno”.

Nos comenta (Boolman, 2004, pág. 141) “el Liderazgo es manifiestamente un factor clave en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje profesional”.

Para (Murillo, 2006, pág. 12), para entender formatear las relaciones de tipo positivo se tiene que tener un sentimiento de levantar hacia el grupo es por ello que se tiene que manifestar el entusiasmo para lograr obtener los estándares de rendimiento así como la adquisición de conocimientos ya sean



técnicos o pedagógicos y sobre todo tener una capacidad de coordinación y la planificación adecuada

El concepto de Liderazgo pero viene de la voz inglesa Lead la cual significa dirigir es por ello que el verbo tiene una connotación de capacidad de dirigir o Conducir a un determinado grupo de individuos y esta dirección puede ser para un conflicto bélico una causa política También puede estar dentro de una institución o en cualquier parte lo importante es saber liderarlos es por ello que la palabra líder está de sinónimo de conductor así como de liderazgo de conducción (Rojas y Gaspar 2006) manifiestan que el liderazgo es un arte para saber Conducir a los seres humanos ya que el liderazgo tiene una Concepción especial sobre la influencia relativa de inducir a otras personas a cambiar de una forma voluntaria sus preferencias y sus acciones en función al pensamiento común o de líder (pág. 32)

Asimismo el liderazgo es un proceso que influye en distintas actividades de determinados grupos o individuos en los cuales tienen o hacen esfuerzos por lograr una meta planeada existen otras definiciones que generan como el proceso para generar ideas y proyectarse hacia una visión siempre viven según los valores en los cuales se apoyan sus ideas y su visión además tiene una tendencia de influir a otros grupos para que se asimilen y se encaucen en las decisiones difíciles que se basan en el uso de los recursos humanos y otros aspectos es por ello que se sintetiza el significado de Liderazgo para culminar un fin valioso se tiene que generar una influencia

Para Jones y George (2006) presenta como un proceso por medio del cual cierta persona trata de influenciar sobre un grupo mediante la inspiración y motivación es por ello que trata de dirigir sus actividades En beneficio de alcanzar objetivos grupales organizacionales es por ello que el liderazgo Se presenta como un fenómeno de tipo social que aparecen en distintos grupos sociales e institucionales está constituido por una influencia interpersonal la cual es ejercida bajo diversas situaciones y está dirigida mediante procesos de comunicación humana basados en el logro de distintos objetivos ya sean comunes o individuales las condiciones para que se desarrolle el liderazgo

efectivo tiene que darse mediante alianzas de distintas características importantes como son la autoridad y el poder es así como las organizaciones se constituyen ya sean por individuos que trabajan de forma conjunta interactúan en distintas formas de actividades y a distintos niveles incluso cierto grupo de personas siempre ocupan posiciones en diversos estratos administrativos para saber ordenar y dirigir el trabajo de los demás se convierte en el responsable del desarrollo de la actividad conjunta del grupo lo cual se le conoce como Liderazgo

Chiavenato manifiesta que el liderazgo se da mediante procesos de tipo clave en las organizaciones y siempre ha existido una preocupación continua de parte de las organizaciones que necesitan de personas e investigadores así como los líderes que tienen proyecciones y un impacto profundo en la vida de un grupo de personas u organización es por ello la complejidad del asunto se puede plantear que el liderazgo es aún un enfoque amplio y universalmente aceptado en distintos medios y distintos ámbitos

Para Jersey y Blanchard (2003) el liderazgo está enfocado en la disposición hacia los seguidores ellos son los que aceptan o rechazan al líder y depende de la visión que se tenga ellos tratarán de reflejar un solo objetivo para la consecución de las metas es por ello que las personas siempre muestran cierta habilidad y sobre todo el deseo de concretar una tarea específica

Otro autor Fieldman (1995) da a conocer que para llegar y convertirse en un líder se tiene que desarrollar un sistema muy completo donde abarque amplias expectativas así Cómo desarrollar habilidades y capacidades en las cuales se pueda identificar potenciar utilizar y descubrir al máximo la fortaleza el uso de la energía de los recursos humanos dentro de la Organización de esta forma se le ve a las personas con una sola visión y una sola consecución de los objetivos y distintas metas que se han planificado es decir que se puede transformar un líder e incluso uno mismo puede ser un líder cuando no aparenta lo que es esto manifiesta que la aplicación de la teoría de la atribución en donde se expresa de forma textual que liderazgo siempre es simplemente la atribución que cierto grupo de personas hace acerca de los

demás individuos es por ello que las atribuciones tienen que suceder mediante ciertos atributos y factores e incluso tiene que parecer los valores que generan confianza en sí mismo en la misión la visión global y el desarrollo de una actitud positiva del grupo de forma constante y comunicativa es por ello que tienen que ser capaces de trabajar en equipo y saber apreciar los objetivos obtenidos.

Todos estos factores tienen que ser asimilados y comprendidos por el hombre es por ello que el líder tiene que tener un buen dominio de la palabra para poder inculcarles las decisiones que se deben tomar.

### **1.3.8. Procesos educativos en las experiencias sociales**

Se tiene que enfocar el comportamiento de las personas y Mostrar énfasis en las tareas que se tiene que realizar manteniendo la consistencia además se tiene que aprender de una forma sencilla a ser líder ya que esto genera un compromiso laboral personal y sobre todo profesional con las demás personas el ser líder es una cualidad que se aprende mediante distintos procesos y sobre todo en la generación de experiencias sociales y laborales es por ello que siempre el líder tiene que estar asimilando distintas experiencias y sobre todo ser autodidacta:

- (a) No asumir los errores de los demás.
- (b) Crear una metodología científica (lógica y objetiva).
- (c) Ser capaces de escuchar a los demás (practicar el escucha activa).
- (d) Evitar los rumores.
- (e) Conocerse mejor a sí mismo.
- (f) Ser benevolente.
- (g) Examinar las propias acciones críticamente.

Finalmente se tiene que determinar qué correspondencia existe entre el que predica y lo que hace muchos han plasmado que el líder no nace que el líder se hace depende de los factores externos así como el desarrollo de su medio ambiente siempre influyen en el proceso de la formación de un líder Pero eso no da la certeza de que el líder sea efectivo o no

(Chiavenato, 1993, p. 89), Chiavenato da a conocer qué Liderazgo es una influencia de tipo interpersonal la cual es ejercida durante una situación además es dirigida por medio de procesos de comunicación humana y se manifiesta en la consecución de diversos objetivos ya sean generales o específicos es por ello que la persona siempre trabaja en grupo y le gusta ser reconocido como jefe u orientador según sea el caso del trabajo en equipo.

Max Weber es considerado como el fundador de la psicología moderna y según él Existen tres tipos de Liderazgo a los que se refieren como formas de autoridad entre ellos el primero es el líder de tipo carismático hace que sus seguidores le asignan condiciones y poderes superiores a otros dirigentes seguidamente está el líder tradicional En cuál hereda el poder.

Ya sea por costumbre ocupa un cargo destacado porque pertenece a cierto grupo familiar que tiene el poder desde hace mucho tiempo y finalmente está el líder legal el cual asciende al poder por métodos y mandos oficiales y hace que las elecciones sean transparentes y demuestra su calidad de Liderazgo

Otra definición de Liderazgo se manifiesta que es una interacción de miembros de un mismo grupo donde el líder es un agente de cambio ya que afecta directamente a otras personas depende de sus actos y compromisos personales el liderazgo ocurre cuando un individuo o miembro modifica la motivación y hace que las competencias se vuelvan más viables y unificar grupo involucrando en la consecución de un solo

objetivo y ejerciendo su influencia en las relaciones interpersonales para la consecución de un fin

Donelli (2001) por su parte plantea que liderazgo se da entender como procesos que ayudan a dirigir distintas actividades laborales dentro de un grupo y ejerce influencia en ellas este autor también manifiesta que liderazgo se da en procesos en donde se ayudan unos a otros para el desarrollo laboral y determinan objetivos simples es decir es un acto de colaboración hacia el éxito y de su gente en palabras simples es un asunto donde se motiva y se apoya unos a otros para desempeñar un determinado rol y la culminación de sus tareas mediante la dedicación y el entusiasmo que se genera en el desarrollo y trabajo en equipo

Schermerthon (2004) da a conocer que el liderazgo se plantea mediante procesos que se desarrollan de forma natural y que ejerce influencia interpersonal donde se hace que el individuo o un determinado grupo hace lo que el líder quiere que desarrollan estos se puede manifestar que todo aquel que quiera ejercer un papel de líder tiene que manifestar distintas cualidades personales Y sobre todo Mostrar profesionalismo para que pueda ejercer en el resto de personas a sí mismo tiene que tener estrategias que le puedan guiar influenciar para la consecución de los objetivos

### **1.3.9. Teorías de Liderazgo**

- Teoría Transformacional proyecta una tendencia a desarrollarse mediante modelos técnicos y jerárquicos y tiene bases racionales donde se enfoca y se enfatizan distintas facetas culturales así como Morales otro proceso es el desarrollo simbólico del liderazgo donde se da a conocer a partir de los años 90 ya que la noción que se plantea de Liderazgo transformador está basado en una Concepción originada en el campo empresarial y fue trasladada hacia el ámbito educativo. El líder tiene que articular una visión dentro de la organización y saber comunicarse.

El líder transformacional Siempre trata de esforzarse en reconocer y sobretodo potenciar a todos los miembros dentro de la organización y orientarnos de una forma positiva es decir transformar sus creencias actitudes y sentimientos en una sola visión Pues no sólo el líder gestiona las estructuras sino que siempre influye en el desarrollo de la cultura organizacional e incluso muchas veces logra cambiar la es por ello que la idea central es la concepción de la importancia y el rol que desempeña el líder en cultivar y proponer una visión de un sentido amplio que tiene como un solo propósito en mejoramiento de las actuaciones organizativas

Es por ello que este tipo de Liderazgo tiene dos grandes concepciones Mientras que el autor Burns (1978) manifiesta que es el campo educativo donde se desarrolla la imagen transformacional como un líder de talla superior dentro del ámbito educativo en cambio le da a conocer qué es la superación la que hace que el liderazgo se incremente en la persona.

#### - Teoría Transaccional

Para describir este tipo de Liderazgo se tiene que basar en un sistema donde la entrega se da por medio de recompensas y el pago de los esfuerzos de los colaboradores este tipo de liderazgos está basado sobre ideas claras Y además que no limita el trabajo creativo de las personas enfocándonos en el presente y siempre se utiliza para la consecución de objetivos a corto plazo

Dimensiones tiene dimensiones entre ellas están la recompensa de contingentes la creación y consecución de objetivos claros y específicos son realistas en un corto plazo establecido además generan una gestión activa por excepción todo esto se desarrolla mediante acciones correctivas

La gestión pasiva que se define por excepción está generado bajo el trabajo independiente o liberalismo donde el líder no siempre toma las decisiones y el grupo siempre carece de una dirección adecuada es decir tienen falta de liderazgo

Las ventajas que presentan es en beneficio mutuo y sobre todo un trabajo valorado y Esto hace que la forma de Liderazgo sea efectiva es decir en donde ambas partes logran sus objetivos mutuos además no genera inconvenientes ya que tiene un alcance cortó ya que esto será mientras se realiza el intercambio ya que no existe la lealtad

Si la mayoría Utiliza este tipo de Liderazgo existe grandes posibilidades de generar más productividad dentro de la empresa ya que el líder tiene una relación interpersonal directa entre el líder y el trabajador

En el desarrollo de la influencia interpersonal que se dan mediante una situación todo está dirigido mediante procesos de comunicación humana Esto va a la consecución de diversos objetivos específicos

Para Chiavenato (1993) existen distintos tipos de Liderazgo según se presenten las características y la forma de actuar es por ello Que al momento de tomar las decisiones tienen que saber en qué forma actúan y De qué modo lo hacen de esta manera se pueden apreciar los tipos de Liderazgo y sus características

### **1.3.9. Estilos de Liderazgo**

Según Lewin (1939) para concretar los distintos estilos de Liderazgo entre ellos el democrático, el autoritario y el liberal se puede afirmar que el mejor estilo a ejercer es el democrático porque es superior a los otros dos ya que en diversos estudios antes realizados así lo han demostrado

- El liderazgo autoritario siempre Toma las decisiones de forma independiente así como incluye los aportes de todos sus miembros de su equipo el plantea una figura de forma autoritaria y ejecuta la dirección los demás miembros no asumen este rol ya que según este tipo de Liderazgo Él es el único que tiene o designa la ejecución del proyecto es por eso que el líder Siempre trata de ser muy personal Al momento de elogiar así como de criticar a cada miembro pero no tiene una participación activa ni efectiva en el grupo Esto

puede cambiar Si es que se realiza una presentación y se logra apreciar que la figura de tipo autoritario se torna amistoso impersonal no se muestra hostil es por ello que este tipo de Liderazgo suele ser efectivo en situaciones donde se requiere una acción rápida así como una toma de decisión directa los miembros de este grupo no se sienten auto motivados ya que la estructura que genera el desarrollo de este liderazgo siempre tiene una dirección y un monitoreo significativos pero siempre están bajo la sombra del líder

- Liderazgo democrático este tipo de Liderazgo acepta distintas contribuciones del equipo y siempre ayuda a facilitar la conversación grupal así como la toma de decisiones este tipo de Liderazgo comparte los planes con el grupo donde trabaja y sobre todo ofrece distintas opciones para generar diversos resultados trabaja en equipo es decir hace que todos los miembros trabajen de una forma constante y continúa asignando tareas a cada grupo el desarrollo de este tipo de Liderazgo siempre es objetivo sobre todo al momento de elogiar y criticar en las actividades de tipo grupales

Un liderazgo democrático siempre permite diversos puntos de vista así como el apoyo de las colaboraciones de sus participantes y siempre trata de tener el control y manejar el rol de Liderazgo es por ello que el líder democrático sabe reconocer el rol y la asignación de tareas donde se manejan de forma grupal

- Liderazgo liberal este tipo de Liderazgo hace que el grupo tenga mucha libertad en cuanto a la toma de sus decisiones de una forma activa Además este tipo de Liderazgo provee distintos materiales además de ofrecer ayuda sólo cuando es solicitada no tiene una participación activa en las conversaciones laborales o tareas grupales normalmente no ofrece comentarios de cómo se va el desempeño de sus miembros A menos que se le interroga de una forma directa Así mismo no participa o tampoco interviene en el desarrollo de actividades el desarrollo de este estilo de Liderazgo funciona mejor mediante el desarrollo de sus miembros son



altamente calificados y sobre todo están muy bien motivados. Esto se basa en el recorrido de excelencia además tienen un enfoque donde permite que sus miembros suelen interpretar y estar motivados para conseguir los objetivos de una forma exitosa.

Según el análisis de los tipos de Liderazgo se puede apreciar que todo depende de la forma como son ejercidos o adquiridos. Muchos confunden la forma de dirigir con una forma de mandar. Todo se debe basar en el desarrollo de las características donde el actuar esté de la mano con la toma de decisiones de forma grupal. Es por ello que el equipo cobra gran importancia en el desarrollo de la toma de decisiones. Además se considera que esta clasificación está orientada a los directores de las instituciones educativas (Bass, 2000, p. 33).

#### **1.3.10. Clases de Liderazgo**

- Liderazgo Autoritario: en esta forma de Liderazgo los integrantes o miembros de la organización que le siguen, suelen seguir las órdenes al pie de la letra sin recibir explicaciones ni reclamos, son ásperos en el trato con los miembros logrando conflictos en el equipo de trabajo, logrando un ambiente de tensión nerviosismo y desconfianza, su actitud de mantener los cumplimientos de las ordenes a raja tabla y con una autoridad rigurosa, hace que los suplanten rápidamente por otro líder que comparta las demandas de los miembros de la organización.
- Liderazgo por Conveniencia, por conveniencia el líder se caracteriza por perseguir sus propios intereses sus objetivos personales, y no del bien común de los demás de la organización o del grupo, es un interesado buscando su beneficio personal, por lo que es difícil que el líder sea aceptado por su conducta transmitiendo desconfianza en los miembros del equipo u organización.
- Liderazgo Independiente, en este tipo de Liderazgo se comete el error de la autosuficiencia, se suele hacer las cosas de una forma aislada, lo

que se recomienda es que la interacción es importante entre el líder y los integrantes, el independiente por lo general la manera de dirigir no dura en el cargo de la organización, por no garantizar el éxito en el grupo o equipo, las deficiencias del desorden, caos, confusiones y desmotivaciones no persiguen las metas y los objetivos de la organización.

- En siglo XX, en donde los cambios se generan de una manera espectacular en las ciencias de la comunicación y de la información, la tecnología es prioridad en las sociedades porque así lo demanda el progreso en las instituciones, planteadas de retos y alcances en el futuro. En el contexto de la sociedad todo cambia y más aún en las escuelas porque es el soporte de la cultura de las comunidades. Por lo que Peter (Senge, 1990, p.78) nos menciona que las organizaciones se deben adecuar al entorno que les rodea y para este caso se necesita, se exige Líderes que ejerzan un liderazgo directivo adecuado a su escuela, que sean motivadores que sepan dirigir a las organizaciones con sus miembros en un compromiso de actualizarse permanentemente con el fin de desarrollarse y madurar.

De manera que, la excelencia en la calidad educativa, se entiende posiblemente en las competencias básicas, el desarrollo de la capacidad de pensar abordando desde una perspectiva multidimensional para afrontar un mundo mucho más globalizado, todo se podrá lograr siempre en cuando exista voluntad en el cambio por parte de todos los agentes de grupo o de la comunidad educativa con una gestión de director democrática en el momento que se exija. Hoy en día el Liderazgo que se emplea es el del compartido o “distribuido” en la actualidad el profesorado dentro la organización ejerce un Liderazgo dentro de su ámbito, pero alguien debe asumir o tiene que asumir ser el “Director de Orquesta” y por lo general lo asume el Director de cada centro de estudio.

Es necesario saber conocer y comprender al liderazgo personal para que sea considerado un hábito de excelencia para el desarrollo del ser humano y darle un sentido de orientación en torno a su vida ya que primero deciden qué cosas son las más importantes que se tienen que realizar y tiene que saber entender cuál es su mayor necesidad es decir que se tiene que generar un destino es por ello que los líderes siempre hacen que su vida tenga una visión y no sea simplemente una carrera.

En la actualidad existen varias formas de Liderazgo, que se sostienen y difieren de las metas y objetivos del grupo, todas las normas establecidas entendidas en el conjunto sobre todo la personalidad y habilidad persuasiva del líder. El líder autoritario en primer orden se caracteriza por no consultar a los miembros del grupo antes de tomar las decisiones. Luego tenemos al líder democrático, en donde las decisiones y opiniones de grupo se consideran primordiales para lograr los objetivos y metas. Y por último tenemos al líder liberal, en el cual actúa el líder cuando el grupo se lo pide.

#### **1.4. Formulación del problema**

- **Problema General**

¿En qué medida el taller de “Soy Líder” mejora el Liderazgo de los directores de las instituciones Educativas Cerro Colorado 2017

- **Problemas Específicos:**

- ¿Cuál es el nivel de Liderazgo antes de la aplicación del taller “Soy Líder” en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa 2017?
- ¿Cuál será la mejor estrategia que se aplicara en el taller “Soy Líder” para mejorar el Liderazgo en los directores de instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa- 2017.
- ¿Cuál es el nivel del Liderazgo después de la aplicación del taller “Soy Líder” en los directores de las instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa -2017.

- ¿Cuáles la variabilidad del liderazgo antes y después de la aplicación del Taller “Soy Líder” en los Directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa -2017?

### **1.5. Justificación del estudio**

Es importante el taller de “Soy Líder” en las Instituciones Educativas de Cerro Colorado porque los directores que asumen el cargo carecen de la formación de Liderazgo por lo que se observan deficiencias dentro de sus funciones. Y de esta manera también dentro de las instituciones educativas.

La presente investigación del taller “Soy Líder” servirá para mejorar el Liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas de Cerro Colorado mediante la aplicación de un taller experimental sobre el Liderazgo. Ya que por el rol que ellos desempeñan es muy importante fortalecer sus conocimientos sobre lo que es Liderazgo que le permitirá trascender también frente a la sociedad

Es necesario que se brinde un buen Liderazgo por parte del director dentro de las instituciones Educativas por su alto grado de responsabilidad en la formación educativa de los estudiantes, y la de llevar asertivamente el cargo con los demás estamentos como son los docentes, administrativos, la APAFA, y la sociedad en general.

Los que se benefician con este taller serán los directores de los Centros Educativos de Cerro Colorado de este modo se podrá observar la diferencia de un antes y después al ser aplicado, lo que nos permitirá comprobar que cambios se van a ir dando dentro del desarrollo de Liderazgo del director, a corto, mediano y largo plazo.

Los alcances o proyección social que tendrá esta dentro de la jurisdicción del Distrito de Cerro Colorado, cuya muestra será tomada de veinte directores de las Diferentes Instituciones educativas, que servirán como piloto de la cual nos valdremos, para hacer un estudio de probabilidades aplicables en un

futuro a otros Distritos de diferentes instituciones educativas que manifiesten el mismo problema de faltan de Liderazgo.

En cuanto a las implicancias prácticas, este Taller ayudara a mejorar el Liderazgo en los directores en las instituciones educativas. Que a su vez permitirá lograr los objetivos y metas trazadas.

Ante las evidencias de implicancias trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos, existe la permanente función de un director en relación con la actividad diaria de la institución educativa, lo conlleva a ejercer un Liderazgo efectivo con resultados satisfactorios, el Liderazgo permite el desempeño completamente bien organizado, de lo contrario la falta de Liderazgo, conlleva a cometer errores dentro de las direcciones educativas, creando ciertos conflictos y dudas al respecto, que con la aplicación del taller se podrán encontrar respuestas, que permitan ayudar al director a tomar decisiones correctas, para que finalmente los conflictos se resuelvan con facilidad.

Dentro del valor teórico, se ampliarán los conocimientos sobre el Liderazgo y la aplicación del taller nos darán los resultados esperados.

En cuanto a los resultados que se lograrán se espera que el director lo aplique a instancias superiores después que termine su cargo, o que sea parte de otros talleres en otros Distritos de Arequipa o de otras regiones.

El desempeñar un buen Liderazgo le permitirá tener capacidad de afrontar diferentes responsabilidades con autoestima, capacidad de resolución de problemas y escuchando a los demás permitiéndole un mejor trato y una buena convivencia dentro de su entorno y que en el futuro otras instituciones den buenas referencias de él.

Se puede entender que los directores con bajo conocimiento de Liderazgo, no podrían optimizar el buen desarrollo de gestión educativa. Y que con el taller de "Soy Líder", mejorara su gestión y brindara un mejor servicio que beneficiara tanto a docente, alumnos y padres de familia.

Utilidad metodológica, la investigación permitirá ayudar a crear nuevos instrumentos que nos permitirá recolectar los datos de manera específica utilizándolo directamente en el plano educativo y también indicando que los documentos validados fueron aplicados a una empresa por lo que se ha adaptado a la realidad educativa no dejando de lado la esencia del mismo, en el cual en todo momento busca un análisis de datos reales que nos conlleva la solución de diferentes situaciones presentadas en las instituciones a investigar sobre el Liderazgo en los Directores.

Se podrá establecer la existencia de una contribución en base a la investigación del taller “Soy Líder”, donde se busca profundizar y reflejar de mejor manera el concepto o variable gracias a esta investigación, que busca profundizar la aplicación del Liderazgo del director en el ámbito educativo teniendo en cuenta su uso y así optimizar la buena gestión educativa en las instituciones dentro de la jurisdicción del ámbito que se ha realizado dicha investigación, de esta manera se conseguirá modificar la situaciones complejas y adversas en oportunidades de mejora.

En tal sentido, la variable independiente y dependiente se obtendrá mejoras significativas en la que efectivamente el cambio de actitud de Liderazgo optimizará el buen desarrollo en las instituciones educativas, basado en la capacitación permanente sobre el Liderazgo profesional.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis de investigación**

H1: El taller “Soy Líder” mejora el Liderazgo en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa -2017.

Ho: Si aplicamos el taller de “Soy Líder” no mejora el Liderazgo en los directores de instituciones educativas de Cerro Colorado Arequipa-2017.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General**

- Determinar en qué medida el taller “Soy Líder” mejora el Liderazgo en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado -2017

### **Objetivos Específicos:**

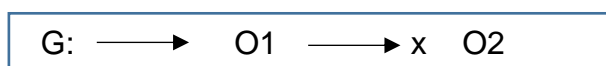
- Determinar el nivel de Liderazgo antes de aplicar el taller “Soy Líder” en los Directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa – 2017.
- Diseñar y aplicar el taller “Soy Líder” en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa -2017
- Determinar el nivel de Liderazgo después de la aplicación del taller “Soy Líder” en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa -2017
- Determinar la variabilidad del Liderazgo antes y después de la aplicación del taller “Soy Líder” en los directores de instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa- 2017.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El desarrollo de la presente investigación está basado en un diseño experimental el cual es del tipo pre experimental donde se trabajó mediante una prueba de pre test y pos test el cual se desarrolló en un solo grupo es decir, Se generó sólo un grupo experimental al cual se le aplicó un pre test, después se le sometió a un estímulo o tratamiento y luego nuevamente se le aplico el pos test, que es la misma prueba pero una vez ya aplicado el taller. El desarrollo del esquema es el siguiente:

Diagrama:



Donde:

G: Grupo de sujetos.

O1: Aplicación del pre test de Liderazgo.

O2: Aplicación del post test de Liderazgo.

X: Aplicación del taller “Soy Líder”.

### 2.2. Variables, operacionalización

El desarrollo y análisis de las variables se puede apreciar que primero se desarrollará el taller “Soy Líder” que viene a ser la variable independiente y como segunda variable se analizara el liderazgo qué es la variable dependiente

**Variable 1** el Taller “Soy Líder”

**Variable 2** Liderazgo



## Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala
<p>Variable Independiente:</p> <p>Taller</p> <p>“SOY LÍDER”</p>	<p>Concepto de Taller:</p> <p>Sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración, el cual se focaliza en la formación sobre la capacidad de influir en otros mediante el desarrollo potencial de las personas dentro de las organizaciones para lograr un bien mayor.</p>	<p>Esta variable está sujeta a la elaboración de un Taller denominado “Soy Líder”, basado en diversas actividades, para mejorar el nivel del liderazgo en los directores de instituciones educativas de Cerro Colorado</p>	<p>Estrategias metodológicas sobre liderazgo autoritario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias metodológicas sobre liderazgo democrático</li> <li>- Estrategias metodológicas sobre liderazgo liberal</li> </ul>	
<p>Variable Dependiente:</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Son las actitudes comportamientos que demuestran los líderes frente a la toma de decisiones, así como en el proceso de poder mejorar su Liderazgo frente a la dirección dentro de su centro educativo</p>	<p>Se utilizó un instrumento que es un cuestionario 33 preguntas que se les aplicó los directores de las instituciones educativas de Cerro Colorado que midió los estilos de liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritario</li> <li>- Democrático</li> <li>- Concesivo</li> <li>liberal</li> </ul>	Ordinal

Fuente: Elaboración por Bach. Patricia Delgado Barrionuevo y Bach. José Emilio Samillán Mamani

## **2.3. Población y muestra**

El presente trabajo experimental que se realizó está conformada por los directores del distrito de Cerro Colorado Distrito de Arequipa- Perú.

### **2.3.1. Población**

Se entiende por población según Núñez (1984) “todas las unidades de observación, individuos o conglomerados que tienen características similares o diferentes, pero que pueden ser estudiados”. (p.19). La población estuvo conformado por 200 Directores de instituciones educativas del distrito de Cerro Colorado de Arequipa.

### **2.3.2. Muestra**

La muestra utilizada en la presente investigación está conformada por 20 directores del distrito de Cerro Colorado de Arequipa, esta es una muestra a juicio del investigador por conveniencia.

Tipo de muestra: muestreo no probabilístico.

Según Vara Horna (2008, p. 32) se utilizará la muestra de tipo No Probabilístico, el mismo que está definido, como un instrumento de selección en donde todo integrante de la población debe formar parte de la muestra, y esa probabilidad puede ser calculada con precisión estadísticamente. Los muestreos probabilísticos son los muestreos más confiables.

El "Muestreo a conveniencia o intencional", su principal debilidad es el nombre, ya que, para muchas personas el nombre da a entender que se está haciendo la selección de las unidades de análisis amañando las respuestas, situación que no es cierta, toma su nombre, debido a que se busca obtener una representatividad de la población consultando o

midiendo unidades de análisis que pueden ser acezadas con relativa facilidad. Es otro de los muestreos con mayor uso, dado esa particularidad.

### Muestra

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DIRECTOR
I.E. Internacional	1
I.E. Madre María de la Merced	1
I.E. San José María	1
I.E. El Gran Poder de Jesús	1
I.E. La Fayette	1
I.E. Calos Baca Flor	1
I.E. Victor Andres Belaunde	1
I.E. Julliard	1
I.E. Domingo Savio	1
I.E. Romeo Luna Victoria	1
I.E. El Gran Poder de Jesús	1
I.E. Jardín Ecológico el Carmen	1
I.E. Carlos Baca FLOR	1
I.E. Jardín Ecológico el Carmen	1
I.E. Santa Ursula	1
I.E. Hilan Bighman	1
I.E. Miguel de Cervantes Saavedra	1
I.E. Rio Seco	1
I.E. Ntra Señora Dolores	1
I.E. Jardín Ecológico el Carmen	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: SIAGIE 2

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnica

La Encuesta según (Villareal, 2000) Mediante este proceso se obtiene la información que es necesaria la cual posteriormente se organizarán en resultados mediante el análisis que se obtienen de las encuestas. De esta manera se podrá tomar decisiones que permitirán mejorar el desarrollo del Liderazgo en los directores.

## **Instrumento**

Cuestionario: (Villareal, 2000), Son elaborados previamente basadas en preguntas que son formuladas de forma escrita y no es indispensable la presencia de los investigadores

En el desarrollo del cuestionario sobre Liderazgo se dividió en 3 dimensiones las cuales se manifiestan en la primera dimensión Liderazgo Autoritario, segunda dimensión Liderazgo Democrático y la tercera dimensión Liderazgo concesivo Liberal.

Dentro del desarrollo de las dimensiones. El Liderazgo Autoritario estuvo conformado por 4 indicadores: Planificación, Sistema de información y comunicación, Sistema de recompensas y castigo y Relaciones interpersonales, así mismo estuvo conformado por 11 preguntas.

Dentro del desarrollo de la segunda dimensión. Liderazgo Democrático estuvo conformado por 3 indicadores: Planificación, Sistema de información y comunicación, Relaciones interpersonales, así mismo estuvo conformado por 11 preguntas.

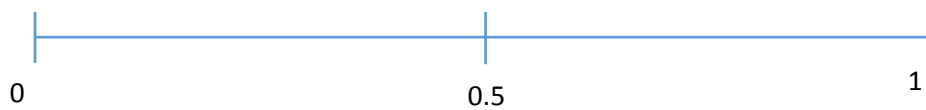
Dentro del desarrollo de la tercera dimensión. Liderazgo concesivo Liberal estuvo conformado por 3 indicadores: Planificación, Sistema de información y comunicación, Relaciones interpersonales, así mismo estuvo conformado por 11 preguntas.

### **2.4.1. Validez y confiabilidad**

**Validez:** En el desarrollo de la validez para ver el constructo del instrumento primero se analizaron los ítems estos fueron sometidos a criterio de expertos y profesionales en metodología de la investigación estos expertos dan una mayor Consistencia a qué el instrumento es aplicable y que sus respuestas darán una relación interna entre los ítems.

**Confiabilidad:** Para el desarrollo de la confiabilidad se utilizó el método estadístico del Alfa de cronbach el cual es un proceso estadístico que manifiesta la confiabilidad de un determinado instrumento. Para el desarrollo y obtención del valor del Alfa de cronbach se usó el programa spss donde arrojó un valor de 0.744

Según la tabla de Oseda (2011) el valor obtenido de 0.744 muestra una buena confiabilidad del instrumento



0.53	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente Confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

## 2.5. Métodos de análisis de datos

En esta sección se logró recabar los datos e información Posteriormente se ordena y se tabula según sea la dimensión y sus variables los datos finales se transforman de forma porcentual y se presentan mediante tablas y gráficos para su análisis respectivo esto quiere decir que se desarrollarán una distribución de frecuencias así como la distribución de los porcentajes

Finalmente para la comprobación de hipótesis se utilizará la metodología de la t de student esto comprobara la hipótesis planteada en la presente investigación.

Finalmente se usará la discusión de los resultados mediante la confrontación de los resultados obtenidos con los resultados trabajados en los antecedentes así como los resultados que se obtienen en el análisis estadístico generando las conclusiones y estos a su vez tienen que ser corroborados por el marco teórico para darle mayor consistencia.

### **III. RESULTADOS**

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la recolección de datos de la encuesta aplicada a 20 directores de las I.E. de Cerro Colorado de Arequipa. A efecto de distribuir los datos sistemáticamente. Se realizó un pre test ordenando según dimensiones y posteriormente un post test. De esta manera, la interpretación realizada es por dimensiones y por puntajes totales.

Se presenta las tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas dimensiones. Finalmente se presenta la prueba de la t de students, la misma que permite comprobar la hipótesis (H<sub>i</sub>).

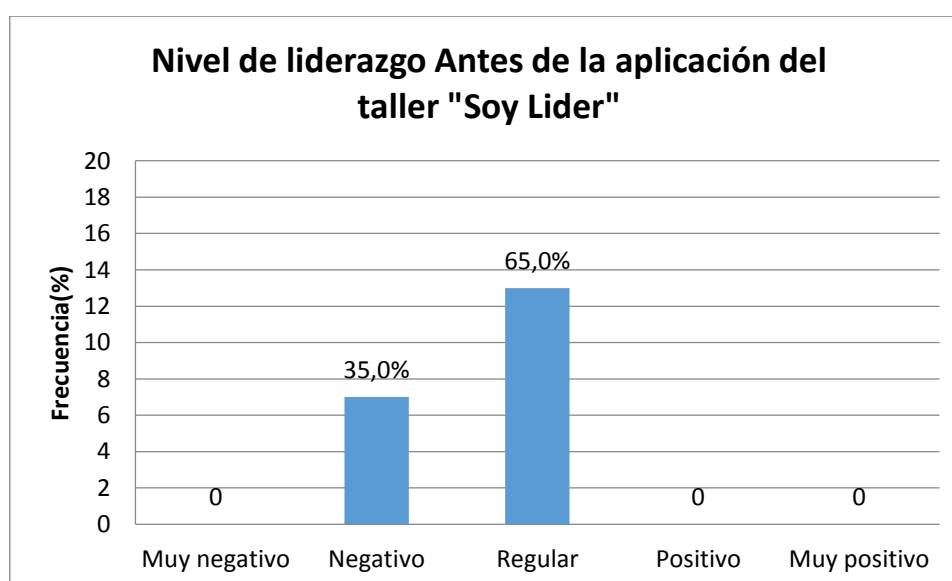
## NIVEL DE LIDERAZGO (GENERAL)

**Tabla 1:** Nivel de Liderazgo antes del taller “Soy Líder” (PRE)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	0	0.0%
	Negativo	7	35.0%
	Regular	13	65.0%
	Positivo	0	0.0%
	Muy positivo	0	0.0%
Total		20	100.0%

**Fuente:** base de datos

**Figura 1** Nivel de Liderazgo antes del taller “Soy Líder” (PRE)



**Fuente:** Tabla Nº 1

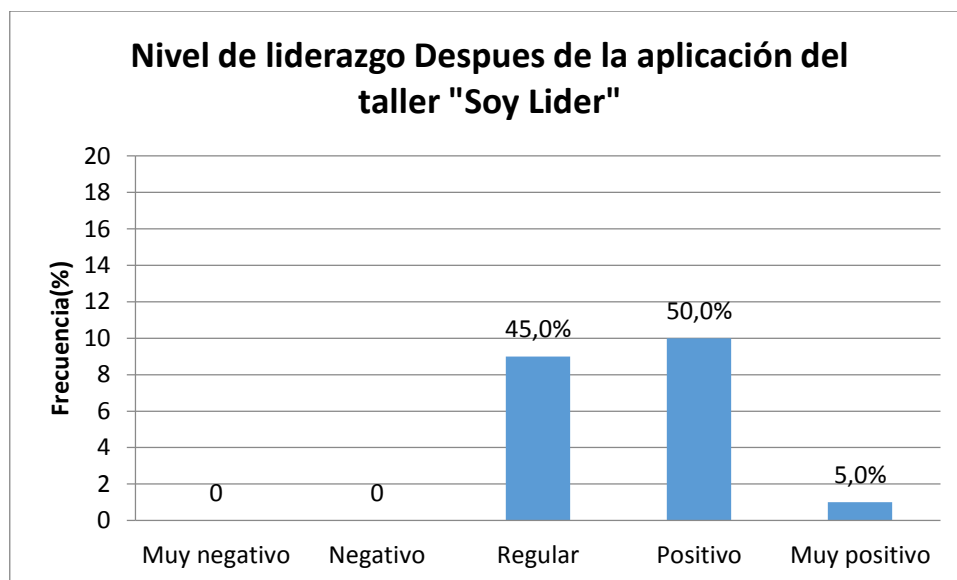
**Interpretación:** Del gráfico se desprende que el nivel de Liderazgo Antes de la aplicación del taller "Soy Líder" arroja un 35% negativo y un 65 regular, lo que claramente indica que no hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo, hallados en el pre.

**Tabla 2:** Nivel de Liderazgo después del taller “Soy Líder” (POST)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	0	0.0%
	Negativo	0	0.0%
	Regular	9	45.0%
	Positivo	10	50.0%
	Muy positivo	1	5.0%
Total		20	100.0%

**Fuente:** base de datos

**Figura 2** Nivel de Liderazgo después del taller “Soy Líder” (POST)



**Fuente:** Tabla N° 2

**Interpretación:** Del gráfico se desprende que en los resultados Nivel de Liderazgo después del taller “Soy Líder” (POST), los resultados demuestran un 50% positivo, un 45% regular y un 5% muy positivo. Lo que claramente indica que, si hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo, hallados en el post.



## NIVEL DE LIDERAZGO POR DIMENSIONES

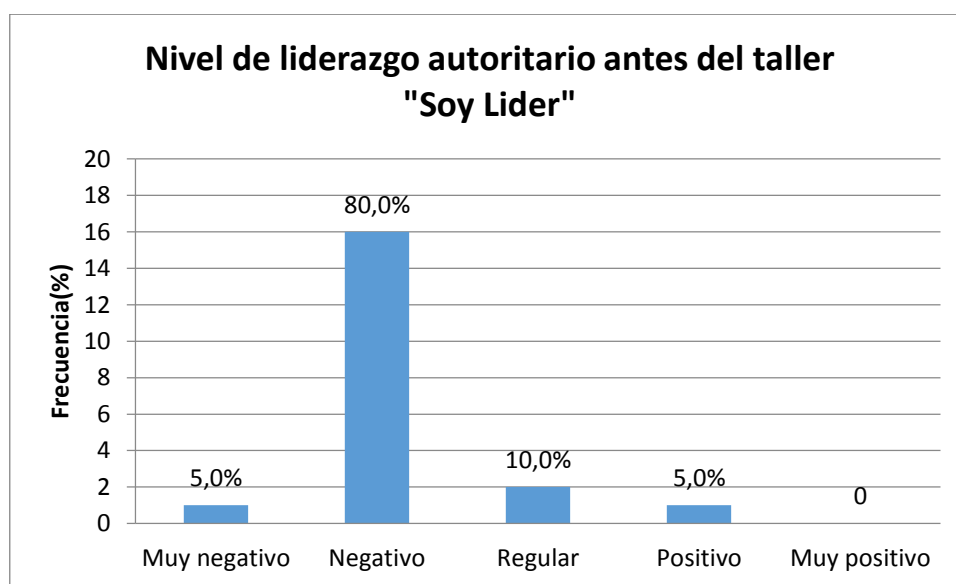
### ANTES DEL TALLER "SOY LÍDER"

**Tabla 3:** Dimensión: Liderazgo Autoritario

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	1	5.0%
	Negativo	16	80.0%
	Regular	2	10.0%
	Positivo	1	5.0%
	Muy positivo	0	0.0%
Total		20	100.0%

Fuente: base de datos

**Figura 3** Dimensión: Liderazgo Autoritario



Fuente: Tabla N° 3

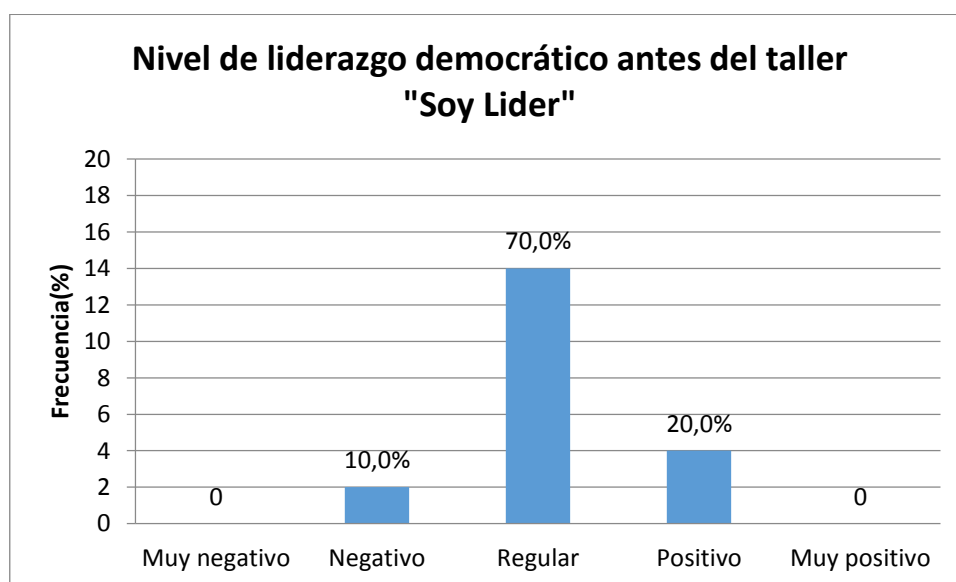
**Interpretación:** Del gráfico se deduce que el 80% es negativo, el 10% es regular, el 5% es positivo y muy negativo respectivamente. Lo que demuestra que si hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo autoritario, antes del taller.

**Tabla 4:** Dimensión: Liderazgo Democrático

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	0	0.0%
	Negativo	2	10.0%
	Regular	14	70.0%
	Positivo	4	20.0%
	Muy positivo	0	0.0%
Total		20	100.0%

Fuente: base de datos

**Figura 4:** Dimensión: Liderazgo Democrático



Fuente: Tabla N° 4

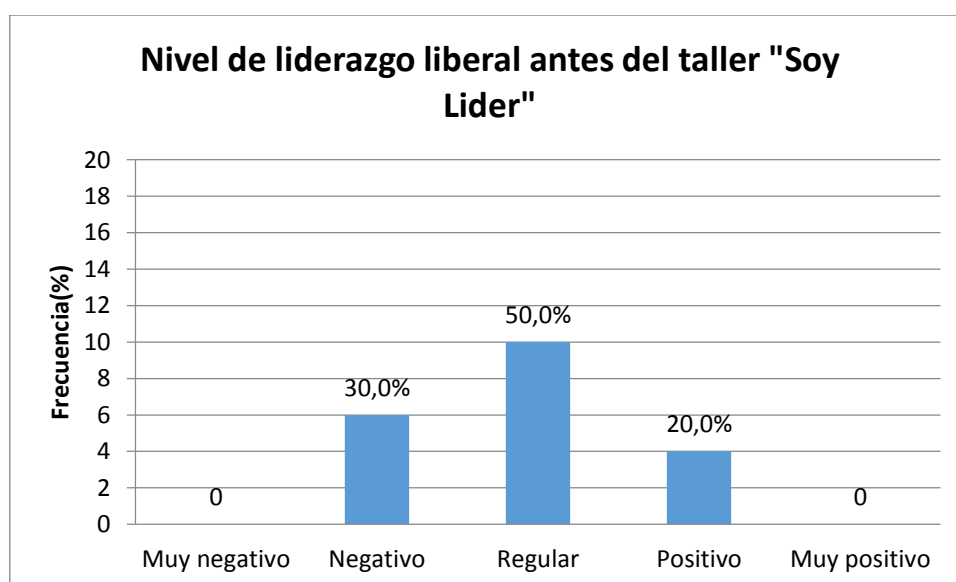
**Interpretación:** Del gráfico se visualiza que el 70% es regular, el 20% positivo, el 10% negativo. De manera que, si hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo democrático, antes del taller

**Tabla 5:** Dimensión: Liderazgo Liberal

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	0	0.0%
	Negativo	6	30.0%
	Regular	10	50.0%
	Positivo	4	20.0%
	Muy positivo	0	0.0%
Total		20	100.0%

**Fuente:** base de datos

**Figura 5** Dimensión: Liderazgo Liberal



**Fuente:** Tabla Nº 5

**Interpretación:** Del gráfico 5 se desprende que el 50% es regular, el 30% negativo y el 20% positivo. Lo que indica que no hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo liberal, antes del taller.

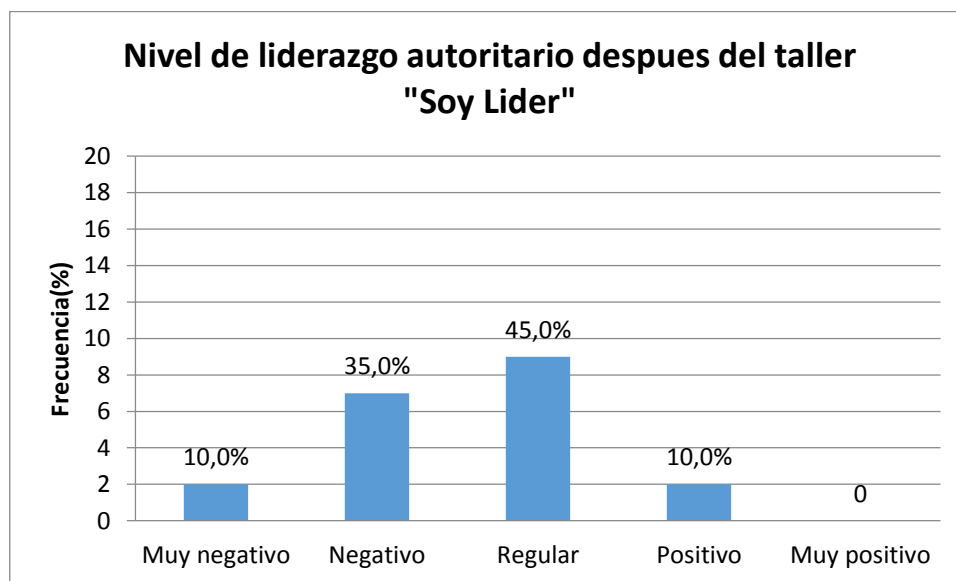
## DESPUES DEL TALLER "SOY LÍDER"

**Tabla 6: Dimensión: Liderazgo Autoritario**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	2	10.0%
	Negativo	7	35.0%
	Regular	9	45.0%
	Positivo	2	10.0%
	Muy positivo	0	0.0%
Total		20	100.0%

Fuente: base de datos

**Figura 6: Dimensión: Liderazgo Autoritario**



Fuente: Tabla N° 6

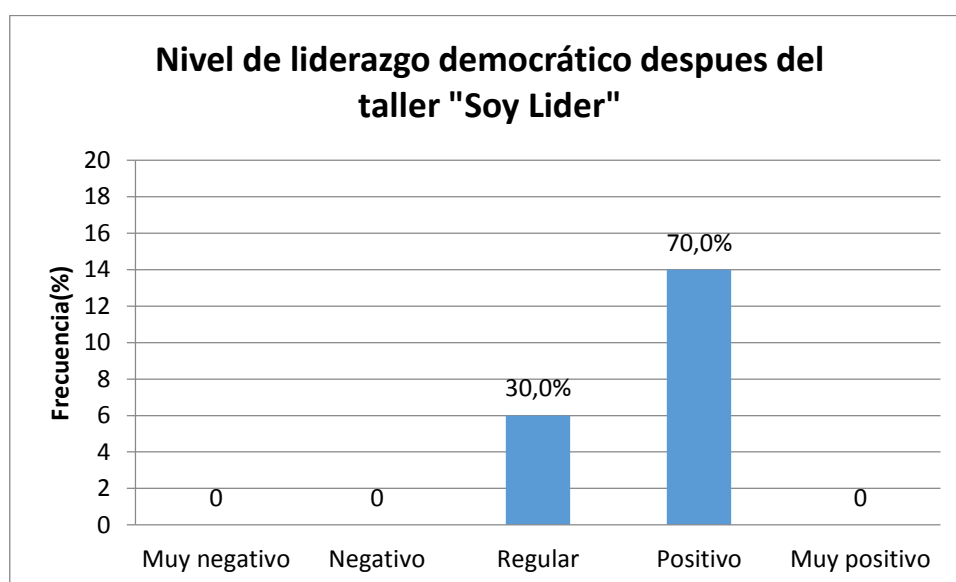
**Interpretación:** En el gráfico 6 se infiere que el 45% es regular, el 35% negativo, el 10% positivo y de igual manera muy negativo. Con ello refleja que no hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo autoritario, después del taller.

**Tabla 7:** Dimensión: Liderazgo Democrático

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	0	0.0%
	Negativo	0	0.0%
	Regular	6	30.0%
	Positivo	14	70.0%
	Muy positivo	0	0.0%
Total		20	100.0%

Fuente: base de datos

**Figura 7:** Dimensión: Liderazgo Democrático



Fuente: Tabla Nº 7

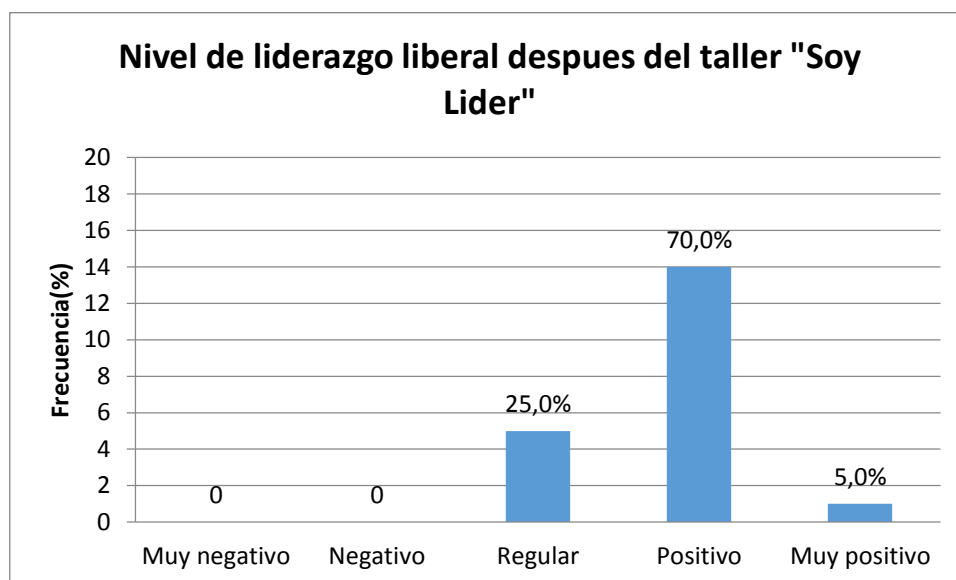
**Interpretación:** Del gráfico 7, el nivel de Liderazgo democrático después del taller "Soy Líder", el 70% es positivo, y el 30% negativo. Con ello se determina que no hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo democrático, después del taller.

**Tabla 8:** Dimensión: Liderazgo Liberal

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy negativo	0	0.0%
	Negativo	0	0.0%
	Regular	5	25.0%
	Positivo	14	70.0%
	Muy positivo	1	5.0%
Total		20	100.0%

Fuente: base de datos

**Figura 8:** Dimensión: Liderazgo Liberal



Fuente: Tabla Nº 8

**Interpretación:** Del gráfico 8 se visualiza que el 70% es positivo, el 25% regular y el 5% muy positivo. En ese sentido, si hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo liberal, después del taller.

## CONTRASTE DE HIPÓTESIS

### GENERAL

#### Estadísticos de muestras relacionadas (VARIABLES)

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 Antes del taller	86,80	20	12,988	2,904
Después del taller	116,00	20	12,929	2,891

Fuente: base de datos

**Tabla 9** Prueba de t student contratación de hipótesis

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Antes – Después	-29,200	15,521	3,471	-36,464	21,936	8,413	19	,000

Fuente: base de datos

De la prueba de hipótesis, podemos apreciar que la diferencia de las medias aritméticas es -29,200 el cual está inmerso dentro del intervalo de confianza al 95%

(-36,464 al 21,936), por lo que deducimos que hay diferencias entre las medias, ahora el nivel crítico bilateral (sig. bilateral) es menor a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) con este nivel de confianza si podemos asegurar que haya diferencia estadística entre las medias observadas, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es decir, que el taller “Soy Líder” ha tenido efectos en el Liderazgo de los Directores en instituciones de Cerro Colorado Arequipa.

## POR DIMENSIONES

### Estadísticos de muestras relacionadas (DIMENSIONES)

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 Liderazgo autoritario en Pre taller	22,55	20	5,934	1,327
Liderazgo autoritario en Post taller	27,50	20	8,451	1,890

Fuente: base de datos

Tabla 10 Prueba de t student: Liderazgo autoritario

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Antes – Después	-4,950	8,426	1,884	-8,893	-1,007	-2,627	19	,017

Fuente: base de datos

De la prueba de hipótesis, podemos apreciar que la diferencia de las medias aritméticas es -4,950 el cual está inmerso dentro del intervalo de confianza al 95% (-8,893 al -1,007), por lo que deducimos que hay diferencias entre las medias, ahora el nivel crítico bilateral (sig. bilateral) es menor a 0.05 ( $0.017 < 0.05$ ) con este nivel de confianza si podemos asegurar que haya diferencia estadística entre las medias observadas, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es decir, que el taller “Soy Líder” ha tenido efectos en el Liderazgo autoritario de los Directores en instituciones de Cerro Colorado Arequipa.



## Estadísticos de muestras relacionadas (DIMENSIONES)

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 Liderazgo democrático en Pre taller	32,20	20	5,074	1,135
Liderazgo democrático en Post taller	42,90	20	5,350	1,196

Fuente: base de datos

Tabla 11 Prueba de t student: Liderazgo democrático

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Antes – Después	-10,700	7,706	1,723	-14,306	-7,094	-6,210	19	,000

Fuente: base de datos

De la prueba de hipótesis, podemos apreciar que la diferencia de las medias aritméticas es -10,700 el cual está inmerso dentro del intervalo de confianza al 95% (-14,893 al -7,094), por lo que deducimos que hay diferencias entre las medias, ahora el nivel crítico bilateral (sig. bilateral) es menor a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) con este nivel de confianza si podemos asegurar que haya diferencia estadística entre las medias observadas, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es decir, que el taller “Soy Líder” ha tenido efectos en el Liderazgo democrático de los Directores en instituciones de Cerro Colorado Arequipa.

## Estadísticos de muestras relacionadas (DIMENSIONES)

	Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1 Liderazgo liberal en Pre taller	32,05	20	6,219	1,391
Liderazgo liberal en Post taller	42,55	20	5,395	1,206

Fuente: base de datos

Tabla 12 Prueba de t student: Liderazgo liberal

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Antes – Después	-10,500	8,611	1,926	-14,530	-6,470	-5,453	19	,000

Fuente: base de datos

De la prueba de hipótesis, podemos apreciar que la diferencia de las medias aritméticas es -10,500 el cual está inmerso dentro del intervalo de confianza al 95% (-14,530 al -6,470), por lo que deducimos que hay diferencias entre las medias, ahora el nivel crítico bilateral (sig. bilateral) es menor a 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ) con este nivel de confianza si podemos asegurar que haya diferencia estadística entre las medias observadas, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es decir, que el taller “Soy Líder” ha tenido efectos en el Liderazgo liberal de los Directores en instituciones de Cerro Colorado Arequipa.

#### IV. DISCUSIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo conforma el ser humano implicado en las actividades educativas laborales tanto los directivos como el docente. En ese sentido, la educación coloca al líder directivo así también al docente para el desarrollo como una preocupación de organización dentro de la institución ya que en el sistema competitivo existe un verdadero reto para la sociedad en la que vivimos, y se olvida del papel fundamental para el verdadero desarrollo educativo, como la educación integral, donde se priorice la salud, la identidad nacional, valoración del respeto por el otro compañero de trabajo. en el análisis de la variable principal se obtuvo la siguiente conclusión que el taller “Soy Líder” ha mejorado el Liderazgo en los directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado -2017, los resultados muestran un valor  $t= 0.8.413$  el cual muestra la mejora y evolución de los directores encuestados, así mismo una significancia de  $p=0.00$ , por ambos métodos manifiestan mejoras en el Liderazgo de los directores encuestados en comparación con un antecedente nacional, de Gonzaga G. (2015) “*El perfil del Liderazgo del director en la organización escolar de la institución educativa N°15513 “nuestra señora de Guadalupe” Talara*”. Llegó a la conclusión que el liderazgo directivo si tiene influencia significativa en la gestión educacional de las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Talara Arequipa durante el año 2015 ambos resultados muestran que es de vital importancia el liderazgo en las instituciones educativas ya que ayudan a desarrollarse de una mejor manera a los docentes mediante asignación de tareas que ellos deben saber guiar .Según Chiavenato (1993), Destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora Según (Chiavenato, 1993, p. 90) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.Así mismo en la segunda conclusión los resultados encontrados antes de aplicar el taller “Soy Líder “de los Directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa – 2017, en la etapa del pre test muestran una tendencia regular representados con el 65% y un nivel negativo es decir bajo con el 35%

resultados muestran que el liderazgo que presentan los directores es baja o casi nula y no saben asignar desempeño a los docentes que tiene bajo su administración según el antecedente de Contreras D. y Jiménez L. (2016) *“Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.” Colombia*. Llegó a la conclusión que el clima organizacional es superior en ciertas instituciones educativas además se encontró que los encuestados tienen una incidencia en la recompensa que es percibida por los docentes en un nivel bajo es decir no se sienten satisfechos con las remuneraciones que se les brinda, estos resultados muestran que si el director no sabe guiar a los docentes el desenvolvimiento de sus desempeños se verán opacados por una falta de liderazgo, estos resultados se entrelazan que a mejor liderazgo docente mejor se desempeñaran dentro de sus funciones profesionales. Según Oviedo (2013) manifestó que el ser líder se traducirá en un mayor grado de compromiso de sus miembros para con los objetivos organizacionales, un alto grado de identificación con los mismos. Por lo que un determinado clima tendrá influencia y/o afectará el desempeño del docente. En el análisis de la tercera conclusión se logró apreciar que los directores han mejorado su capacidad de liderar los resultados demuestran un 50% positivo, un 45% regular y un 5% muy positivo. Lo que claramente indica que, si hay diferencia significativa entre los niveles de Liderazgo, hallados en el post test en comparación con Flores, E. (2010) *“El tipo de Liderazgo y lo estilos de Comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Publico “Nuestra Señora de Lourdes” DRE\_Ayacucho,2010”*, concluye su trabajo que si existe una relación entre las variables analizadas de forma significativa es decir que el estilo liderazgo democrático del director se asocia con el estilo de comunicación asertiva hacia los docentes y estudiantes así como el personal administrativo del instituto superior pedagógico público Nuestra Señora de Lurdes mostrando un valor de relación de 0.558 la cual es una tendencia moderada y su significancia fue menor a 0.05, en ambos casos muestran que el liderazgo siempre es una herramienta primordial en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los directores hacia los docentes, se enfocan a los sistemas curriculares de las instituciones, pero además de ello debemos también tomar en cuenta el tipo de organizaciones institucionales, en nuestro caso en identificar la

relación de estrategias de organización para la buena construcción del clima organizacional en la Institución. Según Adair. J (2004) manifiesta “Como desarrollar líderes” conceptualmente considera tres puntos de vista puntualmente distintos. Primera.- las condiciones innatas intrínsecas que debe cumplir un líder. Segunda.- el líder no es la persona aislada ya que él tiene una misión en el grupo u organización que tiene a su cargo. Tres.- el Liderazgo se manifiesta en un contexto social amplio, con el compromiso de lealtad sentimiento al grupo, persuasivo a alcanzar altos estándares de rendimiento en lo planificado. Estos conceptos son mal interpretados e incluso no son conocidos por los directores del Distrito de Cerro Colorado, muchos de los directores prefieren delegar responsabilidades y no son ellos los que guían a sus subordinados, tenían un concepto erróneo que guiar es mandar u ordenar, pero un líder delega responsabilidades y hace que todo el grupo humano siempre se perfile en una sola dirección y un solo objetivo: el bienestar de la comunidad educativa donde labora, los resultados encontrados muestran que eran más autoritarios con el 80%, el taller logra mejorar la visión de líder y manifiestan un nivel 10% de positivismo y el 45% se proyecta con nivel regular. Los resultados son contundentes y muestran una mejora de los directores en cuanto al desarrollo del Liderazgo permitiendo que los docentes se sientan más comprometidos y por ende le brinden más apoyo al director para cumplir y culminar los objetivos planteados en el inicio del año escolar. Es así que en los resultados encontrados nos dan a conocer que los talleres son una necesidad y parte de una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico (Reyes, 2006). De tal manera es así que los resultados también muestran que la aplicación del talleres ayuda a los directores a saber manejar y afrontar situaciones de organización y control de los docentes así como saber asignar tareas y enseñarles a trabajar en equipo en beneficio de los estudiantes y de la comunidad educativa, estos resultados dan a conocer que existen muchas falencias en los directores de la región de Arequipa y se tiene que realizar talleres con esta perspectiva para poder ayudarlos a fortalecer y saber comprender lo que es administrar los recursos con que cuenta dentro de la institución educativa.

## CONCLUSION

**Primera.-** El taller “Soy Líder” ha mejorado el Liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado -2017, según los resultados muestran un valor  $t= 0.8.413$  el cual muestra la mejora y evolución de los directores encuestados, y así mismo una significancia de  $p=0.00$ , porque en ambos métodos manifiestan mejoras en el Liderazgo de los directores encuestados.

**Segunda.-**El nivel de Liderazgo antes de aplicar el taller “Soy Líder “en los Directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa – 2017, los resultados obtenidos muestran que un nivel negativo estos resultados de muestran el poco Liderazgo que presentan los directores encuestados.

**Tercera.-** Se diseñó y aplico un taller que logro mejorar la capacidad que presentaban los directores ya que en un nivel inicial en el pre test se muestra un liderazgo bajo y posterior a la aplicación del taller se muestran resultados positivos que hacen que el director conozca más herramientas de liderazgo y sepa afrontar las problemas que se presentan en las instituciones educativas y a saber maneja situaciones sin necesidad de ordenar ya que tendrá una herramienta importante que es saber delegar responsabilidades, reconocer el trabajo de los demás aprendiendo a escuchar ,ser más tolerante, tomar decisiones en conjunto y mostrar respeto por las ideas de los demás y lo más importante saber negociar para no llegar al enfrentamiento en su institución educativa .Es el liderazgo el que se ha fortalecido durante el desarrollo del taller.

**Cuarta.-** El nivel de Liderazgo después de la aplicación del taller “Soy Líder” en los directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado, muestran una proyección positiva y un nivel regular estos resultados comprueban la efectividad del taller el cual ayudo a mejorar la calidad de Liderazgo delos directores.

**Quinta.-** La variabilidad del Liderazgo antes y después de la aplicación del taller “Soy Líder” en los directores de las instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa 2017, se muestran una tendencia positiva.

## RECOMENDACIONES

**Primera.-** Al Director de la Ugel Norte Arequipa debe capacitar a, los directores para que constantemente se capaciten sobre Liderazgo para que puedan ayudar y mejorar el clima laboral en su institución educativa ya que sin una buena comunicación el Liderazgo quedara sin rumbo y se perderá el orden jerárquico, lo cual sucede muchas veces por la falta de orientación y delegación de las funciones de los docentes en su institución educativa

**Segunda.-** Se recomienda a los especialistas de la Ugel Norte que realice capacitaciones constantes para que los directores sepan dirigir las instituciones educativas donde laboran con capacidad y Liderazgo ya que hoy en día con la globalización de la información ha hecho que sea más factible tener talleres y ello motiva a que el director se instruya constantemente pero se ha dejado de lado algo muy importante el Liderazgo, la cual es una herramienta primordial que ayuda a los directores a saber dirigir la institución educativa donde labora es por ello que la aplicación del taller ha mostrado mejora, en el manejo de sus funciones esto contribuye a mejorar su desarrollo profesional, los resultados encontrados en la presente investigación mostraron las falencias de los directores en el conocimiento del Liderazgo.

**Tercera.-** A los directores de las instituciones educativas, se deben preparar para los nuevos retos que genera ser director y sobre todo ser líder de una institución educativa, el líder no nace se hace y para ello se tiene que tener una constante capacitación y formación profesional, e incluso ser autodidacta ello ayudara a mejorar el entorno de su institución educativa en beneficio de los estudiantes de la zona.



## REFERENCIAS

- Bass, M. y Avolio, J. (1990). Transformational leadership development: Manual or the multifactorial leadership questionnaire. California: Consulting psychologist press.
- Bass, M. y Avolio, J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. California: Sage Publication.
- Chavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill Interamericana.
- Knickerbocker, (1990). Dirección y concepción de un líder. Inglaterra: Lecturas Selectas
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. Capital Humano, 84-92.
- Bass, B. M(1985) Leadership and performance beyond expectation (Liderazgo y rendimiento mas allá de las expectativas)
- Bolivar, A. ( julio-diciembre, 2010) El Liderazgo educativo y su pale en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.
- Burs , J. ( 1978) Leadership ( Liderazgo ) New York :Harper& Row
- Campo, A. ( 2010) Herramientas para Directivos escoles: Madrid: Wolters Kluwe
- Carrasco , a. y Salom, G. (2005) Autoridad formal y educativa legitimada.
- Edmunds, B., Mulford,B.,Kendall,L. ( 2007) Leadership Tensions And Dilemmas ( tensiones de Liderazgo y dilemas)
- Hargreaves,A., Y Fink , D. ( 2008) El Liderazgo sostenible siete principios para el iderazgo en centros educativos: Madrid: Morata
- Hargrove, E.C. y Nelson , M.(1984). Presidents, Politicos y Politica
- House ,R.J. ( 1977) A teory Of Carismatic Leadership (Teoria del Liderazgo Carismatico).
- Hughes,r., y Cursphy,g.( 2006) Liderazgo : mejora de las lecciones de la experiencia
- Jung , C.G. ( 1971) Tipos Psicologicos Princeton Universidad Press.
- Leithwood, k.(1994) Liderazgo para la restructuracion de as escoleas. Revista de educación

- Leithwood, K. (2005) Liderazgo educativo. Una revisión de la investigación. Preparado para el laboratorio del éxito de los estudiantes. Toronto.
- El movimiento hacia el Liderazgo transformacional
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000) Los efectos de las diferentes fuentes del Liderazgo en los estudiantes en la participación en las escuelas. New York.
- Leithwood, K. y Harris, A. y Hopkins, D. (2008), Siete exigencias para el Liderazgo escolar exitoso.
- Leithwood, K. y Jantzi, D., y Coffin, G., (1995) Preparando Líderes escolares: ¿para qué?.
- Miner, J.B.(1975) El incierto Futuro del Liderazgo .
- Miner, J.B.(1982) El futuro incierto del Liderazgo . Revisiones y clasificaciones The Journal of Applied Behavioral Science.
- Mulford, B. y Moreno, J.M.( 2006) Barcos en el hundimiento , Liderazgo emergente: Una historia real de sostenibilidad, The Educational Forum.
- Mulford, B. y Siling, H.( 2003) Liderazgo para el aprendizaje organizacional y el incremento de resultados de los estudiantes. cambio de roles y repercusión en maestro y eficacia escolar, Educational and Training Policy.
- Mulford, B.( 2003) Los Líderes escolares: cambio de roles y repercusión en maestros y eficacia escolar.
- Mulford, B.( 2008) El reto del Liderazgo El reto de Liderazgo : improvisando el aprendizaje en la escuela. Camberwell.
- Mulford, B. y Kendall, d., Edmunds, B., Kendall, L. Ewington, j. Y Sillinh, ( 2007) Liderazgo escolar exitoso: ¿Que es y quien lo decide? Australia Journal of education
- Murillo, F.J.(2006) Una dirección escolar para el cambio : Del Liderazgo transformacional al Liderazgo distribuido Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.
- Murillo, f.j. ( 1999) Clave para la mejora de la eficacia escolar, crítica.
- Navarro, C. ( 2010) Caracterización del trayecto de los profesores de escuelas secundarias estatales para llegar al puesto directivo: condiciones, implicaciones y aprendizajes Universidad Autónoma de Baja California.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: TALLER “SOY LÍDER “para mejorar el Liderazgo de los directores de Instituciones Educativas Cerro Colorado Arequipa - 2017**

TITULO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿En qué medida el taller de “Yo soy Líder” mejorara el liderazgo de los directores de las instituciones Educativas cerro colorado 2017</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es nivel de liderazgo antes de la aplicación del taller “SOY LIDER” en los directores de las Instituciones Educativas de Cerro colorado Arequipa 2017</li> <li>2. ¿Cuál es el nivel de Liderazgo después de la Aplicación del taller “SOY LIDER” en los directores de las instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa-2017</li> <li>3. ¿Cuál es la variabilidad de la mejora del liderazgo de los directores antes y después de la aplicación del TALLER “SOY LIDER” en las instituciones educativas de Cerro Colorado Arequipa - 2017</li> </ol>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar en qué medida el taller “SOY LIDER” puede mejorar el liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas de cerro colorado -2017</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el nivel de Liderazgo antes de aplicar el taller “SOY LIDER” de los Directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa -</li> <li>2. Determinar el nivel de liderazgo después de la aplicación del taller “SOY LIDER” de los directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa -2017</li> <li>3. ¿Cuál será la mejor estrategia que se aplicara para mejorar el Liderazgo en los directores de Instituciones Educativas de Cerro Colorado Arequipa-2017.</li> <li>4. Determinar la variabilidad de la mejora del liderazgo de los directores antes y después de la aplicación del taller “SOY LIDER” en las instituciones educativas de cerro colorado Arequipa -2017</li> </ol>	<p>H1: El taller “SOY LIDER” mejorara el liderazgo de los directores de las instituciones educativas de Cerro Colorado Arequipa -2017</p> <p>H0: Si aplicamos el taller de “Yo soy LIDER” no mejora el liderazgo de los directores de las instituciones educativas de Cerro Colorado Arequipa-2017</p>	<p><b>Variable Independiente</b> Taller “SOY LIDER” Dimensiones</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Liderazgo Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Autoritario</li> <li>* Democrático</li> <li>* Concesivo</li> <li>* liberal</li> </ul>	<p><b>Tipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Según su finalidad Investigación aplicada</li> <li>*Según su carácter Investigación experimental</li> <li>*Según su naturaleza Investigación cuantitativa</li> <li>*Según su alcance temporal Investigación longitudinal</li> <li>*Según la orientación Investigación para ser aplicada.</li> </ul> <p><b>DISEÑO</b> Experimental Diseño pre –experimental Tenemos tres momentos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) medir la variable dependiente a ser estudiada pre-test</li> <li>b) aplicación de la variable independiente-experimental x a las personas y</li> <li>c) Una nueva medición de la variable dependiente los objetos de estudio después de la aplicación</li> </ol> <p style="text-align: center;">Del test (pos test)</p> <p><b>ESQUEMA</b></p> <p>G: 01 – x -02</p> <p><b>Donde:</b> 01: ante del (test) X: aplicación del taller 02: después del test</p> <p><b>POBLACION</b> 200 directores de las instituciones educativas de Cerro Colorado Arequipa- 2017</p> <p><b>MUESTRA</b> 20 Directores</p>

				<b>TECNICAS PARA RECOGER DATOS: Encuesta</b>  <b>INSTRUMENTOS</b> Cuestionario
--	--	--	--	---

## ANEXO 2

### OPERACIONALZACION DE DEL INSTRUMENTO

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Variables y dimensiones	Escala
Variable Dependiente Taller "SOY LÍDER"	Concepto de Taller: Sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración, el cual se focaliza en la capacitación sobre la capacidad de influir en otros mediante el potencial de las personas y las organizaciones para la potenciar de un bien mayor.	Este taller demostrará mediante su aplicación el aporte de ayuda en los directores de la instituciones educativas de Cerro Colorado de Arequipa.		Ordinal
Variable independiente Liderazgo	Comportamientos y actitudes que demuestran los líderes en la toma de decisiones y así como en el proceso de poder mejorar su Liderazgo frente a la dirección dentro del de su centro educativo	Se trabajara aplicando el taller "soy líder" donde realizaremos 20 sesiones que medirán mediante el instrumento más utilizado que es un cuestionario de 30 preguntas, donde evaluaremos los diferentes tipos de Liderazgo liberal autoritario y democrático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo liberal</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• democrático</li> </ul>	Ordinal

### ANEXOS 3

#### MATRIZ DE INSTRUMENTO

Pre y post test: cuestionario Liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Items	Peso	N° de items	Criterios de evaluacion	Instrumento
<b>Liderazgo Autoritario</b>	Planificacion	10. ¿Planifica las actividades con su personal docente ? 13. ¿Evita tomar en cuenta lo que opinan docentes al momento de tomar una decisión 16. ¿Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas 22. ¿Considera innecesario el apoyo de los docentes para las labores diaria 31. ¿Considera innecesaria las asambleas para Comunicar decisiones importantes	30%	5	1). Nunca 2).Raramente 3).Ocasionalmente 4).Usualmente 5).Siempre	Cuestionario oEscala de Likert
	Sistema de información y comunicación	19. ¿Rechaza al derecho de la libre expresión de los docentes. 28. ¿Resta importancia a las recomendaciones los docentes al momento de la toma de decisiones		2		
	Sistema de recompensas y castigo	7. ¿Aplica el reglamento con severidad		1		

	Relaciones interpersonales	1. ¿Evita las buenas relaciones con su personal Docente? 4. ¿Hace sentir al personal docente que es Ud. El que manda 25. ¿Considera vital la lealtad a su persona?		3		
<b>Liderazgo Democrático</b>	Planificación	14. ¿Somete a votación las decisiones cuando se presentan opiniones discordantes? 17. ¿Apoya en la solución de opiniones discordantes entre los profesores? 20. ¿Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada? 23. ¿Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea? 29. ¿Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la Elaboración de objetivos?	40%	5	1).Nunca 2).Raramente 3).Ocasionalmente 4).Usualmente 5).Siempre	Cuestionario Escala de Likert
	Sistema de información y comunicación	5. ¿Organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes? 11. ¿Mantiene al personal docente informado Sobre cualquier decisión que le afecte 32. ¿Coordina en grupos pequeños para dialogar Sobre los problemas de trabajo?		3		
	Relaciones interpersonales	2. ¿Es amistoso en el trato con los docentes? 8. ¿Explica el porqué de los objetivos y de la Misión y visión de la I.E.? 26. ¿Toma en cuenta las críticas y las lleva a un dialogo amplio?		3		



<b>Liderazgo concesivo Liberal</b>	Planificación	<p>9. ¿Pide ayuda para solucionar los problemas?</p> <p>12. ¿Establece los objetivos pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la Forma de llevarlos?</p> <p>18. ¿Supervisa a diario de los docentes?</p> <p>21. ¿Se interesa sobre las diferencias que se presen Tan entre sus docentes?</p> <p>27. ¿Se preocupa de obtener información de las Deficiencias de cada aspecto bajo su supervisión?</p> <p>30. ¿Considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su Autocontrol?</p> <p>33. ¿Se interesa de los resultados, sin entrometer Se a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes?</p>	30%	7	<p>1).Nunca 2).Raramente 3).Ocasionalmente 4).Usualmente 5).Siempre</p>	<p>Cuestionari o Escala de Likert</p>
	Sistema de información y comunicación	<p>15. ¿Promueve la comunicación con su personal Docente?</p>		1		
	Relaciones interpersonales	<p>3. ¿Mantiene contacto y comunicación fluida con su el personal docente?</p> <p>6. ¿Soluciona problemas interpersonales?</p> <p>24. ¿Toma en cuenta las críticas y las lleva a un dialogo amplio?</p>		3		

## ANEXO 4

### INSTRUMENTOS

#### CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

**Instrucciones:** La información que nos proporciona será sólo de conocimiento del investigador, por lo tanto emita su opinión en forma objetiva y veraz, respondiendo a las siguientes interrogantes, en función a la siguiente escala.

(1)=Nunca (2)=Raramente (3)=Ocasionalmente (4)=Usualmente (5) Siempre,

Item	FORMULACION DEL ITEM	CRITERIOS				
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Usualmente	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Evita las buenas relaciones con su personal docente					
2	Es amistoso en el trato con los docentes					
3	Mantiene contacto y comunicación fluida con su personal docente					
4	Hace sentir al personal docente que es Ud. el que manda					
5	Organiza reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes					
6	Soluciona problemas interpersonales					
7	Aplica el reglamento con severidad					
8	Explica el porqué de los objetivos y de la misión y visión de la I.E					
9	Pide ayuda para solucionar los problemas					
10	Planifica las actividades de manera personal y unilateral					
11	Mantiene al personal informado sobre cualquier decisión que le afecte					
12	Establece los objetivos y pide que los docentes sean los que se repartan los trabajos y la forma de llevarlos a cabo					
13	Evita tomar en cuenta lo que opinan sus docentes al momento de tomar una decisión					
14	Somete a votación las decisiones cuando se presentan opiniones discordantes la que el sostiene					
15	Promueve la comunicación con su personal docente					
16	Prescinde del trabajo en grupo para dar solución a los problemas					
17	Apoya en la solución de opiniones discordantes entre los profesores					
18	Supervisa el trabajo diario de los docentes					
19	Rechaza al derecho de la libre expresión de los docentes					
20	Supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personalizada					
21	Se interesa sobre las diferencias que se presentan entre sus docentes					
22	Considera innecesario el apoyo de los docentes para las labores diarias					
23	Solicita a los docentes apoyo para la elaboración de los objetivos de alguna tarea					
24	Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio					
25	Considera vital la lealtad a su persona					
26	Toma en cuenta las críticas y las lleva a un diálogo amplio					
27	Se preocupa de obtener información de las deficiencias de cada aspecto bajo su supervisión					
28	Resta importancia a las recomendaciones de los docentes al momento de la toma de decisiones					
29	Promueve el consenso de los docentes, mediante una discusión amplia, para la elaboración de objetivos					

30	Considera que los docentes, por ellos mismos, se procuren adecuada información para su autocontrol					
31	Considera innecesarias las asambleas para comunicar decisiones importantes					
32	Coordina en grupos pequeños para dialogar sobre los problemas de trabajo					
33	Se interesa de los resultados, sin entrometerse a examinar los métodos y procedimientos que emplean los docentes					





**MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir los estilos de Liderazgo de Directores

**OBJETIVO:** Determinar los Estilos de Liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado

**DIRIGIDO A:** Directores Jóvenes y adultos de ambos sexos entre 20 a 60 años etc.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Cruz Huertas, Marcos Ricardo

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACION:**

MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY BUENO
----------	------	---------	---	-----------



Firma del evaluador

D.N.I.: 29717376







**MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para medir los estilos de Liderazgo de Directores

**OBJETIVO:** Determinar los Estilos de Liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado

**DIRIGIDO A:** Directores Jóvenes y adultos de ambos sexos entre 20 a 60 años etc.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Velasquez Zagarra

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACION:**

MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
----------	------	---------	-------	-----------

  
Firma del evaluador

D.N.I.: 9948 1923





MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir los estilos de Liderazgo de Directores

OBJETIVO: Determinar los Estilos de Liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas de Cerro Colorado

DIRIGIDO A: Directores Jóvenes y adultos de ambos sexos entre 20 a 60 años etc.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mamuni Morales Acornedo

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACION:

MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO <input checked="" type="checkbox"/>	MUY BUENO
----------	------	---------	---	-----------



Firma del evaluador

D.N.I: 29486650

## Anexo 6

### Validez y confiabilidad el instrumento

#### PRUEBA PILOTO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

	pre 1	pre 2	pre 3	pre 4	pre 5	pre 6	pre 7	pre 8	pre 9	pre1 0	pre1 1	pre1 2	pre1 3	pre1 4	pre1 5	pre1 6	pre1 7	pre1 8	pre1 9	pre2 0	pre2 1	pre2 2	pre2 3	pre2 4	pre2 5	pre2 6	pre2 7	pre2 8	pre2 9	pre3 0	pre3 1	pre3 2	pre3 3		
en1	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3		
en2	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3		
en3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	
en4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	
en5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
en6	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	
en7	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	
en8	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2
en9	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
en1 0	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
en1 1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	11	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,989	,990	33

### Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Varianzas de elemento	1,228	,764	2,055	1,291	2,690	,075	33

Los resultados obtenidos muestran que la confiabilidad encontrada es un nivel fuerte con un valor alfa=0.989

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Varianza
Pregunta 1	11	3,09	0,891
Pregunta 2	11	3,36	1,055
Pregunta 3	11	3	1
Pregunta 4	11	3,36	2,055
Pregunta 5	11	3,27	1,018
Pregunta 6	11	2,91	1,091
Pregunta 7	11	3	1,4
Pregunta 8	11	3,36	1,255
Pregunta 9	11	3	1,4
Pregunta 10	11	3,09	1,291
Pregunta 11	11	3,09	1,091
Pregunta 12	11	3,18	1,164
Pregunta 13	11	3	1,4
Pregunta 14	11	3,09	1,491
Pregunta 15	11	3,09	1,091
Pregunta 16	11	3,27	1,018
Pregunta 17	11	3,18	1,564
Pregunta 18	11	3,09	1,291
Pregunta 19	11	3,18	1,164
Pregunta 20	11	3	1
Pregunta 21	11	3,45	1,473
Pregunta 22	11	3	0,8
Pregunta 23	11	3,27	1,218
Pregunta 24	11	2,91	1,291
Pregunta 25	11	3,18	0,764
Pregunta 26	11	3,36	1,255
Pregunta 27	11	3,18	1,364
Pregunta 28	11	3,36	1,655
Pregunta 29	11	3,27	1,418
Pregunta 30	11	3,09	0,891
Pregunta 31	11	2,91	1,291
Pregunta 32	11	3,18	0,764
Pregunta 33	11	3,36	1,255
N válido (por lista)	11		

## Alfa de cronbach del instrumento global

### Informe Alfa de Cronbach Consistencia interna de los ítems

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1,0 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

#### ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Instrumento: "LIDERAZGO "

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	20	100,0
Excluidos(a)	0	,0
Total	20	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.



### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,744	33

#### Análisis:

- Del cuadro han sido 20 casos válidos.
- El coeficiente alfa 0,744 en 33 ítems analizados

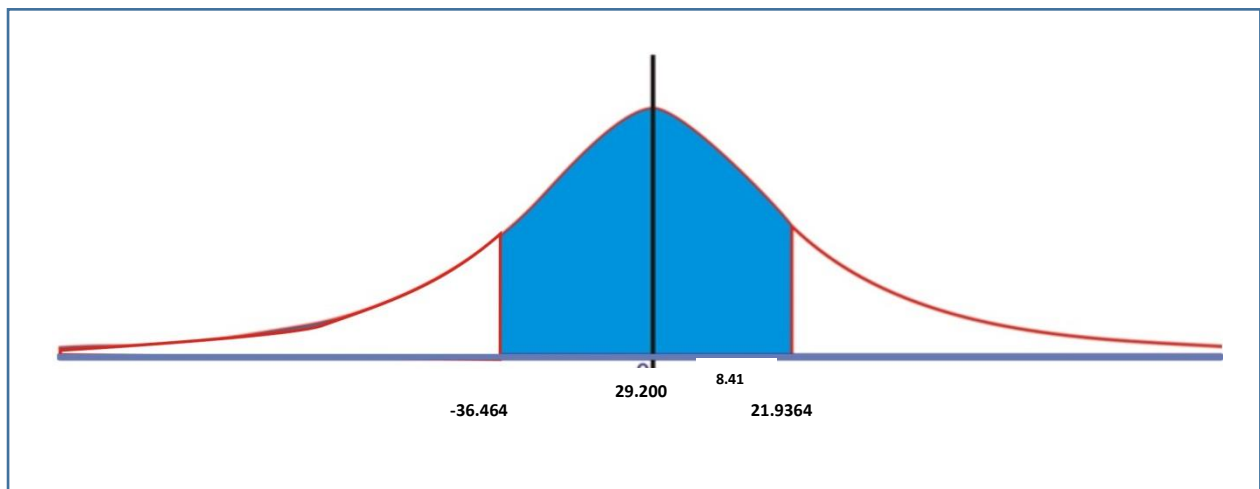
Según George y Mallery (2003, p. 231), el valor encontrado está en:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

#### Resumen:

El coeficiente de alfa (0,744) es  $>$  a 0,7 es **ACEPTABLE**, por lo que es **FIABLE ESTADÍSTICAMENTE** el instrumento.

### Campana de Gauss hipótesis general



## ANEXOS 7

### BAREMOS

#### Baremo del instrumento

ITEMS		33		
PUNTAJE MIN		33		
PUNTAJE MAX		165		
		132		
RANGO		26.4		
1	Muy negativo	33	58	25
2	Negativo	59	85	26
3	Regular	86	112	26
4	Positivo	113	139	26
5	Muy positivo	140	165	25

## **ANEXO 8**

### **FICHA TECNICA**

#### **LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

##### **Ficha técnica:**

Título: Cuestionario sobre Liderazgo

Autor original: Federico Gan – Jaueme Tirginé

Adaptación: Roberto Carlos Juárez Campos (2009)

Objetivo: Determina los estilos de Liderazgo de directores de instituciones educativas de Cerro Colorado de Arequipa.

Dimensiones que mide:

1. Liderazgo autoritario
2. Liderazgo democrático
3. Liderazgo liberal (laissez Faire)

Número de ítems: 33, para las tres dimensiones

Edad de personas a aplicar: Adultos

Aplicación: Individual

Tiempo de aplicación: 15 a 20 minutos

**ANEXO 9 :  
BASE DE DATOS**

**PRE TEST**

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	TOTAL	Promedio	nivel
1	5	4	2	4	4	1	4	3	1	2	4	2	5	4	2	4	4	1	3	2	102	3	3
2	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	90	3	3
2	5	1	3	3	3	3	4	3	1	1	4	5	4	1	2	2	3	2	2	2	80	2	2
2	5	1	5	4	4	1	3	4	2	2	5	3	4	1	1	4	1	1	1	2	93	3	3
1	3	2	1	3	3	3	4	3	1	1	4	2	2	2	2	3	2	1	4	1	69	2	2
1	2	5	1	1	5	1	5	5	1	3	2	1	2	5	1	2	5	1	5	1	91	3	3
2	4	1	2	2	4	1	5	5	1	2	1	5	4	1	1	2	5	1	1	1	82	2	2
2	3	4	3	4	3	1	3	4	2	2	4	1	3	4	2	2	2	2	4	3	86	3	3
4	4	4	4	3	3	1	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	3	4	101	3	3
1	4	1	1	3	2	3	4	4	4	1	3	4	3	1	2	2	3	1	1	2	74	2	2
1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	2	3	2	1	2	3	1	4	2	61	2	2
2	5	5	4	5	3	1	2	5	1	4	4	1	5	2	1	2	1	2	1	2	87	3	3
2	4	1	4	4	5	1	4	4	2	5	4	5	4	1	2	2	1	1	1	2	88	3	3
2	1	1	2	2	2	1	3	3	2	1	3	1	3	1	2	2	4	1	1	3	68	2	2
1	4	1	2	3	5	2	3	4	1	5	4	1	3	1	2	3	4	1	3	4	91	3	3
2	4	4	4	3	5	2	4	2	1	2	3	5	4	1	4	5	3	1	2	4	99	3	3
1	2	1	2	3	3	2	4	4	1	1	2	1	2	1	1	3	3	3	2	3	70	2	2
2	1	3	2	4	4	1	4	5	1	4	5	2	5	4	2	4	2	1	4	4	100	3	3
1	5	3	2	5	1	1	2	4	1	5	5	5	5	5	1	2	5	1	5	2	97	3	3
4	5	5	2	1	2	2	1	4	5	2	5	5	5	5	5	2	5	1	5	4	107	3	3

**POST TEST**

26	27	28	29	30	31	32	33	TOTAL	promedio	nivel
2	3	3	4	2	2	3	2	102	3	3
4	4	5	4	2	2	3	5	128	4	4
5	5	1	5	5	2	4	4	110	3	3
3	4	1	5	4	1	3	3	112	3	3
4	5	1	4	3	1	5	3	117	4	4
5	5	1	5	5	1	1	3	132	4	4
5	5	1	5	4	1	5	4	116	4	4
4	5	1	4	5	1	4	5	123	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	120	4	4
4	5	4	4	5	5	2	3	136	4	4
4	4	1	1	2	1	5	4	102	3	3
4	4	1	1	2	1	5	4	106	3	3
3	4	1	5	3	2	4	3	120	4	4
3	3	2	4	3	2	4	2	98	3	3
4	4	1	4	3	1	5	4	116	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	132	4	4
4	5	4	2	1	3	2	3	98	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	141	4	5
3	2	4	3	5	4	5	4	105	3	3
2	3	2	1	2	2	4	4	106	3	3

## ANEXOS 10:

### CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO .



### CONSTANCIA

La que suscribe, Directora de la Institución Educativa Particular "Carlos Baca Flor" de Arequipa:

#### HACE CONSTAR:

Que los profesores **JOSÉ EMILIO SAMILLAN MAMANI**, y **PATRICIA DELGADO BARRIONUEVO** han realizado en esta Institución Educativa un taller de investigación denominado "Soy Líder, para mejorar el liderazgo de los Directores" de los Centros Educativos del distrito de Cerro Colorado 2017, para su trabajo de tesis para optar el grado de Magister en Administración en la Educación, de la universidad César Vallejo sede Arequipa.

Así mismo los profesores conformaron el comité organizador de dicho evento de octubre a noviembre, habiéndose realizado veinte talleres con la participación permanente de veinticinco Directores tanto de I.E. Privadas y Estatales, lo cual se evidencia en el control de asistencia, videos y fotos, como la debida certificación a los participantes auspiciados por el Municipio de Cerro Colorado.

Durante la organización de los talleres, se han desempeñado con dedicación, puntualidad y responsabilidad.

Se expide la presente constancia a solicitud de los interesados para los fines que estimen conveniente.

Arequipa, 01 de diciembre del 2017



R.D. 0231-03

Calle 27 de Noviembre N°111-B La Libertad, C. Colorado cel. 946669277 colegio.baca.flor@gmail.com

www.colegiocarlosbacaflor.com

Niño Líder, Amor a la Familia y a la Naturaleza  
Arequipa - Perú

## **Anexo 11**

### **TALLER DE LIDERAZGO**

TEMA N°1: LA INTELIGENCIA DEL LÍDER

TEMA N°2: EL LÍDER CREATIVO

TEMA N°3: EL LÍDER Y LA ORGANIZACION

TEMA N°4: EL LÍDER Y LA BIODIVERSIDAD

TEMA N°5: SHERLOCK HOLMES Y LIDERAZGO

TEMA N°6: HISTORIAS DE LÍDERES

TEMA N°7: EL LÍDER Y LOS NEGOCIOS DEL FUTURO

TEMA N°8: PROYECCION INTERACTIVA

TEMA N° 9: DINÁMICA DE AUTOCONOCIMIENTO EN ALTA  
MAR.

TEMA N° 10: DINÁMICA DE AUTOCONOCIMIENTO.

TEMA N° 11: DINÁMICA: DESARROLLANDO CONFIANZA.

TEMA N°12: COMUNICACIÓN - AUTOCONTROL

TEMA N°13: IMPULSIVIDAD - TOLERANCIA AL CONFLICTO

TEMA N°14: CONFRONTACIÓN

TEMA N°15: DECISIONES DIFÍCILES

TEMA N°16: SATISFACCIÓN PERSONAL

TEMA N°17: OBJETIVOS PERSONALES I - OBJETIVOS  
PERSONALES II

TEMA N°18 RESPONSABILIDADES

TEMA N° 19: DINÁMICA: DESARROLLO DE CONFIANZA.

TEMA N° 20: DINÁMICA: CONFIANZA EN EL EQUIPO.

## TEMA 1:

### LA INTELIGENCIA DEL LÍDER

Las empresas de éxito saben que éste depende de un recurso intangible, el capital intelectual que existe en la organización.

Las que triunfen en el futuro estarán impulsadas por la inteligencia, serán conscientes de que la inteligencia no es sólo capacidad - conocimiento almacenado - sino también la capacidad de extraer el máximo partido de ese conocimiento.

La suma de estos dos elementos es el capital intelectual de la organización (todo lo que hoy su gente sabe) y la propia empresa: al aprovechar esta sinergia, se obtendrán siempre múltiples beneficios.

#### INTELIGENCIA APLICADA

- ¿Qué es la inteligencia? / definición / su principio clave.
- ¿Le gustaría ser mas inteligente? /reflexiones
- Entendamos ahora la anatomía y fisiología del cerebro
- Definición y alcance de las neurociencias s Howard Gardner y las inteligencias múltiples: inteligencia lingüística, inteligencia lógico-matemática, inteligencia espacial, inteligencia musical, inteligencia corporal - cinestésica, inteligencia interpersonal, inteligencia intrapersonal e inteligencia naturista.
  - Ya aparecieron tres nuevas inteligencias: inteligencia social, inteligencia intuitiva e inteligencia espiritual
  - Un nuevo aporte de Howard Gardner: las Cinco mentes del futuro:
    - La mente disciplinada
    - La mente sintética
    - La mente creativa



- La mente respetuosa
- La mente ética
- La existencia de un segundo cerebro. Sus poderes.
- El valor de la intuición (test)
- MENSAJE FINAL

"UNA PERSONA QUE TIENE ÉXITO ES INTELIGENTE, TRABAJADORA, ORGANIZADA, CREATIVA Y SE COMUNICA BIEN. ESA ES LA PERSONA QUE QUIERES A TU LADO, LA PERSONA CON LA QUE QUIERES TRABAJAR".

LA VIDA ES INTELIGENCIA EN ACCION

## TEMA 2:

### EL LÍDER CREATIVO

- “La creatividad consiste, simplemente, en conectar cosas” (Steve Jobs)
- Creatividad es la llama que mantiene encendido el fuego del éxito en las compañías. ¿cómo lograrlo?. Impulsando el intercambio de ideas entre las personas en distintas áreas.
- En un mundo donde lo único permanente es el cambio, la creatividad permite - desde ángulos insólitos - resolver problemas con enfoques nuevos (y muchas veces con ganancias inéditas).
- Citemos a dos mentes únicas:
  - “Todo lo que una persona puede imaginar, otras pueden hacerlo realidad” (Julio Verne)
  - “En los momentos de crisis, sólo la imaginación es mas importante que el conocimiento” (Albert Einstein)
- Análisis, desarrollo y ejercitación práctica de tres técnicas de creatividad: brainstorming (torbellino de ideas), Pensamiento Lateral y Sinéctica.
- ¿Cuándo muere una idea? ¿Existen en las empresas asesinos de ideas?
- Porque debemos luchar contra un clima de anticreatividad en la empresa.
- Imaginación aplicada. La creatividad se basa en poner a trabajar a la imaginación. Veamos algunas sugerencias para incentivarlas y generar ideas novedosas.
- El triunfo que logran los líderes excepcionales no reside en lo que hacen, sino en como piensan.
- Estos líderes excepcionales se caracterizan por tener “mentes oponibles”, es decir, son capaces de manejar dos ideas opuestas y generar una nueva,

integradora y superior.

- ¿Qué admiramos de la gente notable? Su capacidad para tomar una decisión rápida y acertada e improvisar sobre la marcha. Típica característica de los Líderes, tal fue el caso del "Cirque du Soleil"(el mundo del espectáculo le dio a otras empresas enseñanzas no sólo extraordinarias sino aplicables).
- Poner en práctica la creatividad se llama innovación. Consiste en ser curioso, improvisar, desafiar los actuales modelos mentales y experimentar constantemente. (por eso Edison no inventó la lámpara: inventó la industria. Recordemos su enorme capacidad inventiva).

LA CREACION DE MIL BOSQUES ESTA ENCERRADA EN UNA SEMILLA

### TEMA 3:

#### EL LÍDER Y LA ORGANIZACION

- ¿Seguimos atrapados en el eficientismo del taylorismo?
- ¿Podremos evolucionar hacia nuevas estructuras?
  - ✓ ¿Por que razones?
  - ✓ Por evolución
  - ✓ Por revolución
  - ✓ Por pequeños logros
  - ✓ Por exigencia de los mercados
  - ✓ Por exigencia de la competencia
- La gente de nuestra empresa, ¿aceptaría comprometerse con un proyecto inteligente para lograr una cultura compartida, flexible, más comprometida y con espíritu de equipo?
- Si aceptara este reto, sería a través de:
  - ✓ Un cambio de actitud
  - ✓ Por un excelente plan de capacitación
  - ✓ Porque se premia a creadores e innovadores
  - ✓ Por las tres cosas.
- Analicemos las empresas retentivas (atóxicas): allí se logra y mantiene un clima de retos personales y satisfacción general.
- Veamos ahora como son las empresas expulsivas (tóxicas): a la inversa de la anterior, cabe observar y evaluar la conducta de quienes generan, producen y/o alientan el mobbing, el bulling y el burn-out.

- Hagamos un análisis más profundo de cómo se presentaron dichas anomalías que ingresan a la categoría de patologías empresarias. ¿Fueron espontáneas o se gestaron en el tiempo? ¿Alguien advirtió y/o informó sobre variantes en la conducta de determinada o determinadas personas? ¿Se sospecha de motivos no conocidos?.
- Es obvio que nadie querría vivir en una empresa tóxica, porque su atmósfera sería precisamente “irrespirable”; el costo de las oportunidades perdidas - en estos casos - es invaluable.
- Pero seamos positivos, porque la vida inteligente siempre se abre paso. El líder ético y trascendente seguramente luchará por implementar una nueva, armónica y productiva gestión de personas: ello significa impulsar la inteligencia colectiva de todos los que componen la organización, cultivando el campo colaborativo. La sinergia que produce el libre intercambio de opiniones y sugerencias oxigenará de creatividad e innovación a toda la empresa.

## TEMA 4:

### EL LÍDER Y LA BIODIVERSIDAD

- La gestión de la biodiversidad considera que la globalización, los equipos de trabajo multiculturales, el ascenso de mujeres a posiciones ejecutivas y la irrupción de nuevas generaciones en el mercado laboral, ha determinado la necesidad de que los líderes obtendrán mejores resultados si son capaces de valorar las diferencias entre personas y orientarlas a la creación de ventajas competitivas, dentro de un clima laboral pro-activo.
- Porque es importante gestionar las bio-diversidad.
- Un panorama de este fenómeno en el siglo XXI.
- El enfoque superador hacia un paradigma emergente. Principios básicos.

Análisis de :

- ✓ Los tradicionalistas (personas nacidas entre 1900 y 1945)
  - ✓ Los baby boomers (personas nacidas entre 1946 y 1964)
  - ✓ La generación X (personas nacidas entre 1964 y 1980)
  - ✓ La generación Y (personas nacidas después de 1980)
  - ✓ La generación Z (personas nacidas después de 1995).
- Pautas para trabajar eficiente y productivamente con cada unos de ellos.
  - Managment multicultural: el desafío de la organización.
  - Conclusión: la diversidad que enriquece y aumenta la perspectiva del desarrollo personal y empresarial.
  - Análisis cuadro de un grupo de empresas argentinas de primer nivel donde se evalúa comparativamente cada generación de manera porcentual.
  - Work - Life balance: políticas para conciliar vida laboral y vida familiar.

- El rol trascendente del líder frente a la gestión de la bio-diversidad en la empresa de hoy / futuro.
- Pocos personajes en la literatura son universalmente tan reconocidos

## TEMA 5:

### SHERLOCK HOLMES Y LIDERAZGO

- ¿Quién no quedó cautivado por sus poderes de observación y razonamiento deductivo? Pero lo que a veces se pasa por alto es que uso a la ciencia en todas sus investigaciones.
- Si el líder auténtico e integral debe tomar con-CIENCIA de su rol, (o sea darse cuenta de lo que evalúa para así decidir con discernimiento), es indudable que lo científico debe formar parte de su perfil.
- Por lo tanto, analizaremos su pensamiento aplicado a la problemática empresaria.
- Puede resultar sorprendente, pero Sherlock Holmes utilizó ciencias tales como la química, matemática, biología, física, grafología, criptografía, dactiloscopia, astronomía, geología y meteorología.
  - ✓ Cabe agregar un conocimiento más que este genial detective manejó a la perfección: la lectura de los gestos, posturas y posiciones de la gente (que técnicamente llamamos "conocimiento no verbal").
  - ✓ ¿Por qué es importante lo expresado? Porque el Liderazgo incluye no sólo interpretar balances e informes técnicos, sino que, como debe obtener resultados a través de personas es válido decir que debe dominar desde su habilidad conductiva, "el silencio de las intenciones" (cada movimiento, si sabemos observarlo, es un grito del yo interior).
  - ✓ Su autor, Sir Arthur Conan Doyle escribió sus geniales relatos desde 1891 hasta 1927.
  - ✓ Se realizará un ejercicio práctico de comunicación no verbal, junto a la proyección de uno de sus mejores casos. Un debate final y sus respectivas conclusiones permitirán comprobar si nuestros líderes deben (o no) poseer las virtudes de este personaje que trascendió el tiempo.



## TEMA 6

### HISTORIAS DE LÍDERES

- El tema del Liderazgo es inagotable. Pero que mejor que recordar y evaluar el desempeño de algunos líderes que - en contextos históricos, políticos, sociales, geográficos, religiosos, militares, bélicos, étnicos, accidentológicos y deportivos absolutamente distintos, tuvieron que actuar - muchas veces - como verdaderos emergentólogos.
- Haremos nuestra evaluación con el mayor criterio objetivo posible, ya que la Historia no lo es en todos los casos. Para intentar lograrlo, realizaremos un ejercicio de empatía (es decir nos ubicaremos en cada época y personaje y nos pondremos imaginariamente en los zapatos de nuestros observados).
- Cabe mencionar que los líderes - en particular los grandes líderes - se vieron enfrentados a desafíos singulares, que les exigieron una notable capacidad decisoria y emocional.
- Este ejercicio se realizará dividiendo a los participantes en equipos de trabajo, a quienes se les asignará (previamente haber escuchado la historia de su líder) la misión de evaluar su gestión y arribar a una conclusión (cualquiera sea esta). Al final del ejercicio, todos escucharemos el aporte de todos y seguramente habremos aprendido mucho.

#### LOS LÍDERES SELECCIONADOS SON ESTOS:

- RUDOLPH GIULIANI (Alcalde de New York que tuvo que actuar frente al ataque a las torres el 11.09.01)
- PEP GUARDIOLA (director técnico del Barza, que renunció a su cargo)
  - ✓ SIR ERNEST SHACKLETON (capitán inglés del navio Endurance, que en misión científica en 1914 quedó atrapado y aislado con toda su tripulación en los hielos del Mar de Wedell en la Antártida.
  - ✓ ABRAHAM LINCOLN (Presidente de EEUU que proclamo el primero de

enero de 1863 la Emancipación de los esclavos).

- ✓ MAHATMA GANDHI (abogado hindú que luchó por la independencia y la dignidad de su pueblo; su táctica de la no-violencia lo convirtieron en un ejemplo de humanidad).

CONSIGNA: Llegar a una conclusión final, donde podamos detectar, en cada uno de estos Líderes, cuales fueron sus Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Los resultados obtenidos se graficarán en un esquema FODA.

## TEMA 7:

### EL LÍDER Y LOS NEGOCIOS DEL FUTURO

- En el mundo de los negocios, al igual que en el campo deportivo, suele ganar quien advierte los movimientos de la competencia y los cambios en las reglas de juego antes que los demás.
- De allí que los mejores ejecutivos tienen algo de futurólogos.
- Por ejemplo, la privacidad será (ya es) cosa del pasado. Ya estamos en un mundo en cual todo es potencialmente registrable y publicable. Las personas filman y publican lo que ocurre en sus vidas y en la de los demás (redes sociales, facebook, twitter).
- Analizaremos el valor de “la Economía del conocimiento” según la concepción de Alvin Toffler.
- Admitamos que las ideas siempre tuvieron el poder de cambiar al mundo.
- ¿Cuál será entonces el perfil de este particular líder frente a las décadas vertiginosas que le esperan?
- Deberá entender que las tendencias tecnológicas y sociales son el primer paso para capitalizar las oportunidades de negocios que se avecinan.
- A ello contribuyen el incesante avance en biotecnología, genética, nanotecnología, robótica, inteligencia artificial, telecomunicaciones y energías alternativas.

Un dato: el vocablo NEGOCIO proviene del latín “nec - otium” (sin ocio). Por lo tanto, será obvio que este líder practicará - como mínimo - el “Tasking Leadership” (Liderazgo multitareas) capaz de “simultanear” gestiones a una velocidad asombrosa en escenarios impensables.

- Las Neurociencias nos advierten de la plasticidad increíble de nuestro cerebro, donde, ya se están detectando y activando nuevas habilidades. Serán otros tiempos, otros negocios.

## TEMA 8:

### EJERCICO FINAL

#### **PROYECCION INTERACTIVA DE UN FILM (Utilizándose la técnica de escena detenida)**

- Especialmente seleccionada por la densidad e interés de su argumento, esta película mostrará situaciones donde los participantes deberán emitir su opinión - al detenerse momentáneamente su proyección - no sólo de ese momento, sino también que estima pasará a continuación.
- Esta dinámica permitirá detectar temas tales como: toma de decisiones, estilos de Liderazgo , comunicación verbal y no verbal, trabajo en equipo ( a nivel simbiótico - sinérgico), diversidad de creencias y etnias, administración eficiente del tiempo, clima de tareas, planificación, coordinación, seguridad y accidentología, coaching, motivación, manejo del conflicto y negociación, dominio del estrés frente a situaciones de extrema tensión, creatividad e innovación, inteligencia e imaginación aplicada, cálculo de recursos, cumplimiento de objetivos, valoración del talento humano y capacidad de persuasión.
- Debate final y conclusiones.

## TEMA N° 9.

### DINÁMICA DE AUTOCONOCIMIENTO EN ALTA MAR.

TIEMPO: 50 minutos

TAMAÑO: Ilimitado, dividido en sub-grupos de 4 participantes.

LUGAR: Salón de clases.

MATERIALES: Hojas de papel y lápiz para cada participante.

Objetivo: Analizar hasta dónde cada uno se valora a sí mismo y ha profundizado sus valores de vida.

Desarrollo:

El guía supone una situación imprevista: "Estamos en alta mar. Se hunde nuestro barco y hay un bote salvavidas que soporta sólo a cuatro personas".

Ante esta situación, cada uno debe dar las razones por las que cree que debe sobrevivir; y debe indicar la utilidad de su vida para los demás.

Nadie puede evadirse de la lucha por sobrevivir.

Comienza así el debate. El grupo deberá analizar las razones que cada uno pone para su supervivencia, cuestionando aquellas que considera que no son profundas o no son suficientes.

Mientras se realiza la discusión, un secretario toma nota de las razones que cada uno da, justificando su posición.

Terminado el tiempo dado para la discusión, el secretario sintetiza las razones que cada uno dio para sobrevivir.

El grupo intentará definir, entonces -de acuerdo a las razones presentadas-, quiénes serían los que deberían sobrevivir.

Se concluye evaluando la dinámica.

**TEMA N° 10.**  
**DINÁMICA DE AUTOCONOCIMIENTO.**  
**UN GESTO QUE ME REVELA.**

TIEMPO: 50 minutos.

TAMAÑO: Ilimitado.

LUGAR: Salón de clases.

Objetivo: Cada uno tiene gestos, mímicas, tics, etc., que revelan en parte su personalidad. A veces uno no se da cuenta de ellos. La dinámica pretende dar a conocer esos gestos, ayudando así a conocerse más a sí mismo.

Desarrollo:

Cada uno piensa en un gesto característico de cada compañero del grupo, y se prepara para imitarlo.

Se comienza colocando un integrante del grupo delante de todos para ser imitado en sus gestos típicos. Los demás representan el gesto que les parece más característico de ese compañero. Así se hace con cada uno de los demás integrantes.

Luego, el grupo dialoga con el que fue imitado: ¿Por qué haces ese gesto? ¿Qué significa?: ¿eres nervioso, quieres llamar la atención, buscas seguridad, etc.? ¿Cómo se nota ese gesto? ¿Qué impresión causa? ¿Cómo corregirlo, o integrarlo en la personalidad? Etc.

Al fin, se evalúa la dinámica haciendo que el grupo dialogue sobre los resultados y vivencias de la misma.

## TEMA N° 11.

### **Dinámica: DESARROLLANDO CONFIANZA. EL REGALO DE LA ALEGRÍA.**

TIEMPO: 50 minutos.

TAMAÑO: Ilimitado, dividido en sub-grupos de 4 a 5 participantes.

LUGAR: Salón de clases.

MATERIALES: Hojas de papel y lápiz para cada participante.

#### OBJETIVO:

- Promover un clima de confianza personal, de valoración personal, y un estímulo positivo, en el seno del grupo.

Dar y recibir retroalimentación positiva en un ambiente grupal.

#### DESARROLLO:

I. El instructor formará subgrupos y proporcionará papel a cada participante.

II. El instructor hará una exposición, como la siguiente: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Muchas veces nos quedamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y no nos preocupamos por hacer cosas menores, y que tienen mayor valor."

III. El instructor les comunica a los participantes que escriban un mensaje para cada compañero del subgrupo. El mensaje da diferentes reacciones a los participantes ya sean positivas o negativas.

IV. El instructor presentará sugerencias, procurando que cada participante envíe su mensaje a todos los miembros del subgrupo incluyendo a las personas que no les caen bien. Sus indicaciones serán las siguientes:

1. Procure ser específico, diciendo por ejemplo: "Me gusta tu manera de reírte, cada vez que te diriges a alguien lo haces con mucho respeto" ahí ya te estás expresando correctamente.
2. Procure escribir un mensaje especial que se dirija amablemente al participante para poder aplicarlo a los demás.

3. Incluya a todos aunque no los conozca lo suficiente, Busque algo positivo de cada uno de los participantes.
  4. Procure decir a cada uno lo que observó dentro del grupo, sus puntos altos, sus éxitos, y hágalo siempre en primera persona, o sea "A mí me gusta " o " Yo siento "etc.
  5. Dígale a la otra persona lo que encuentra en ella que lo vuelve a usted muy feliz.
- V. Los participantes podrán, firmar el mensaje si ellos lo desean.
- VI. Escritos los mensajes, se doblarán, se pondrá en el lado de afuera el nombre del participante al que va dirigida la carta y serán colocadas en una caja para ser recogidos.
- VII. Después de que todo hayan leído sus mensajes, se procede a hacer los comentarios sobre las reacciones de los participantes.
- VIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



## **Tema 12**

### **Comunicación**

La próxima vez que te reúnas con tu plantilla, socios e inversores marca dos columnas en un folio. En la de la derecha, apunta los comentarios o preguntas que formulaste en respuesta a la afirmación de otra persona. Escríbelas palabra por palabra. En la columna de la izquierda, anota lo que realmente pensabas cuando realizaste esos comentarios. Pregúntate que te sugieren las diferencias. Si quieres mejorar aspectos de tu empresa, primero tienes que ver cómo estás tú. Para poder mejorar, tienes que estar bien tú. Y para mejorar a los demás, tienes que mejorar tu primero. Autoanalízate y que es difícil cambiar las cosas, si las sigues haciendo como hasta ahora, sin pensar en qué tienes que cambiar algún patrón. Para esa tarea personal es necesario ver qué información te estás guardando y por qué te la estás guardando.

### **Autocontrol**

Cuando durante una conversación sientas que estás a punto de perder los nervios, practica para mantener la situación bajo control. Por ejemplo, espera y deja pasar dos o tres oportunidades antes de intervenir, en lugar de responder a la primera. Si te das cuenta de que hay otra persona a punto de saltar, intenta ayudarla a gestionar la situación, por ejemplo, haciendo algún comentario sobre la aparente desproporción de la respuesta que ha tenido. Luego analiza el comentario y aplícatelo.

## **Tema 13**

### **Impulsividad**

Reflexiona sobre un incidente reciente ante el que respondiste con tanta impulsividad que hasta tú mismo te sorprendiste. ¿De qué manera se relaciona ese incidente con algo que te sucedió en el pasado? ¿Por qué es esa experiencia anterior tan importante o por qué no la has resuelto todavía?

### **Tolerancia al conflicto**

Recuerda una conversación complicada que hayas mantenido recientemente. ¿Cuánto duró? La respuesta te dará una pista sobre tu nivel de tolerancia ante el desequilibrio. ¿Qué haces cuando te sientes abrumado por el caos, por la confusión o por el conflicto o cuando percibes que otros se sienten así? ¿Dar por terminada la conversación? ¿Reprimes la emoción? Si tu tolerancia ante el conflicto es baja, ¿qué puedes hacer para reforzarla?

## **Tema 14**

### **Confrontación**

Cuando te veas en medio de una conversación complicada, no aproveches la primera de cambio para salir del paso. Prueba a aguantar y a mantenerte en la conversación hasta la siguiente oportunidad. Entonces, evalúa de nuevo la situación y vuelve a intentarlo. Si amplías progresivamente tu ancho de banda para el conflicto y el caos, descubrirás habilidades que ya estaban allí o músculos que ahora puedes reforzar. Te será mucho más fácil mantenerte en tu lugar sobre cuestiones que te importen mucho o que te afecten directamente. Te vas a sentir más cómodo.

## **Tema 15**

### **Decisiones difíciles**

Recuerda ahora algunas de las decisiones complicadas que has tomado en el pasado, como a qué universidad ir, si comprar esa casa o no, aceptar un trabajo... ¿Por qué te resultaron tan complicadas? ¿Qué proceso seguiste para tomar la decisión? Piensa que, tomaras la decisión que tomaras, sobreviviste. Si crees que te equivocaste, ¿qué has aprendido de la experiencia que puedas aplicar en el futuro? ¿Hubieras podido cambiar algo a medio camino para que el resultado hubiera sido más positivo?

## **Tema 16**

### **Satisfacción personal**

Averigua cuál es la función que más te satisface. Intenta integrar distintas labores en contextos diferentes para ver si puedes obtener mejores resultados y más satisfacción con el mismo esfuerzo. Debes trabajar tu propia autoevaluación. Tienes que sentirte seguro contigo mismo. Tienes que estar satisfecho. Pero si no te has trabajado, si estás en un momento de inseguridad, si no te valoras o tienes la autoestima baja, te va a resultar muy difícil ser un buen líder.

## **Tema 17**

### **Objetivos personales I**

Apunta en un papel una frase que exprese tu objetivo principal en la vida, no sólo como emprendedor. ¿Cuál es tú misión en este mundo? ¿Qué te hace sentir que todo lo que haces tiene sentido?

### **Objetivos personales II**

Habla sobre tus objetivos –para la empresa– con otras personas de tu organización y explica, en términos específicos como quieres cambiar las cosas para intentar alcanzarlos. Sé concreto. Mientras hables con cada persona, fíjate con atención en qué información parecen coincidir más y en cuáles se muestran indiferente.

## **Tema 18**

### **Responsabilidades**

¿Qué responsabilidades te han asignado tus empleados? ¿Cómo te las han atribuido? ¿Son las que te corresponden? ¿Son las que tendrías que estar asumiendo? ¿Hay otras que te gustaría asumir, además, o en lugar de las que le han asignado? De ser así, ¿cuáles podrías empezar a desempeñar ya? ¿Cuáles deberías aprender?

## **TEMA N° 19.**

### **Dinámica: DESARROLLO DE CONFIANZA.**

Tiempo: Alrededor de 30 minutos y luego la reflexión.

Tamaño: Ilimitado, preferencia pares.

Materiales: Aula grande.

Objetivo: Promover un clima de Confianza.

#### **DESARROLLO.**

Elegir otra persona para empezar a trabajar. Ponerse frente a frente parados, con los pies juntos, tomados de las manos y tirándose hacia atrás, manteniendo el equilibrio. Tendrán que probar con cada persona e ir registrando lo que les pasa con cada una. Los participantes deben rotar, de tal manera que puedan intentar el equilibrio todos con cada uno. Máximo 20 personas.

#### **DINÁMICA.**

Es fundamental el rol de los coordinadores porque se requiere mucha observación de cada persona y pareja. La técnica se refiere a la confianza que se deposita en otro individual y por lo mismo moviliza actitudes personales, por lo cual se requiere mucha contención. Lo que se ve es que hay personas que entran rápidamente en confianza, logrando el equilibrio y otras que no pueden soltarse por tener estructuras muy rígidas o estereotipadas: no confían en nadie. La observación realizada por el coordinador es elemental para el momento de la reflexión en el que los participantes manifiestan sus sentimientos y sus obstáculos. Se cierra explicando la importancia de la confianza, sobre todo para realizar un trabajo en grupo o equipo

## **TEMA N° 20.**

### **Dinámica: CONFIANZA EN EL EQUIPO.**

#### **OBJETIVO.**

Ver la posibilidad y capacidad que tiene cada uno para depositar su confianza en el grupo. Dialogar sobre qué se necesita para que en el grupo exista un buen nivel de confianza.

#### **DESARROLLO.**

Los integrantes del grupo se colocan de pie y muy juntos, formando un pequeño círculo.

Uno pasa al centro, cierra los ojos, y con los pies juntos se deja caer hacia atrás.

El grupo lo sostiene, evitando que se caiga; pero lo apoya cuando ya sin equilibrio, está por caer. Se quiere que se perciba la sensación de depender del grupo.

Lo mismo se hace con cada uno de los integrantes del grupo.

Terminada la experiencia, el grupo dialoga acerca de la confianza existente, a partir de algunos planteamientos:

- Emociones que se percibieron.
- Dificultades para depositar confianza en el grupo.
- En qué momento se da la confianza en el grupo.

Sentimiento de que el grupo es un apoyo y sostén, en qué momentos. Al final se evalúa la dinámica.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bass, B.M. (2000): "El futuro del Liderazgo en las organizaciones que aprenden", en Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto,.
2. Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona
3. Bennis, W. (1997): "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): Preparando el futuro. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
4. Bolívar, A. (1996): "El lugar del centro escolar en la política curricular actual. Más allá de la reestructuración y descentralización", en M. A. Pereyra et al.
5. Bolívar, A. (1999): "Cómo mejorar los centros educativos". Madrid: Ed. Síntesis
6. Bolívar, A. (2000): "Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades". Madrid: La Muralla.

*En el proceso: Aplicaciones prácticas, lecturas, técnicas de respiración, relajación y autoanálisis*