



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Liderazgo directivo y la delegación de funciones en los  
docentes de una RED de Lima, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Paz Chumpitaz, Roxana Betsabe ([orcid.org/0000-0001-9800-4605](https://orcid.org/0000-0001-9800-4605))

**ASESORA:**

Dra. Julca Vera, Noemí Teresa ([orcid.org/0000-0002-5469-2466](https://orcid.org/0000-0002-5469-2466))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo en la reducción de Brechas y Carencias en la Educación en todos  
sus niveles.

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A Dios, por permitirme vivir experiencias inigualables día a día y compartirlas con mi familia.

A mis padres; Víctor Manuel y Ana María, por su infinito amor. A mis hijos; Víctor y Mariana; mis amores incondicionales y motivo de superación. A José Luis, mi esposo y amigo. A mis hermanos; Christian, por su invaluable apoyo en todo momento y Oliver, por sus palabras de aliento.

## **Agradecimiento**

A la Dra. Noemí Teresa Julca Vera, por su didáctica, motivación, paciencia y soporte brindado en la asesoría para el desarrollo de la presente tesis.

A mis maestros de la Universidad César Vallejo, por contribuir en nuestra formación profesional y académica.

A los docentes de la Red, por brindarme su apoyo en la recolección de datos.

A mis compañeros del aula A1, por su apoyo como delegada, a mi grupo 3, por compartir sus experiencias y por culminar con éxito nuestra maestría y a Danitza Moscoso Zambrano, por su invaluable ayuda.

## Índice de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	27
3.1. Tipo y diseño de investigación	27
3.2. Variables y operacionalización	28
3.3. Población, muestra y muestreo	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.5. Procedimientos	34
3.6. Método de análisis de datos	35
3.7. Aspectos éticos	35
IV. RESULTADOS	36
V. DISCUSIÓN	49
VI. CONCLUSIONES	55
VII. RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	57
ANEXOS	66

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Ficha técnica Instrumento1	30
Tabla 2.	Ficha técnica Instrumento2	31
Tabla 3.	Validación de los instrumentos	32
Tabla 4.	Confiabilidad de los instrumentos	33
Tabla 5.	Resultados de la variable 1 Liderazgo directivo	35
Tabla 6.	Resultados de la variable 2 Delegación de funciones	35
Tabla 7.	Resultados de la dimensión Liderazgo autocrático	36
Tabla 8.	Resultados de la dimensión Liderazgo democrático	37
Tabla 9.	Resultados de la dimensión Liderazgo liberal	37
Tabla 10.	Resultados de la variable 1 Liderazgo directivo y variable 2 Delegación de funciones	38
Tabla 11.	Resultados de la dimensión Liderazgo autocrático y Delegación de Funciones	39
Tabla 12.	Resultados de la dimensión Liderazgo democrático y Delegación de Funciones	40
Tabla 13.	Resultados de la dimensión Liderazgo liberal y Delegación de Funciones	41
Tabla 14.	Prueba de <i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i> para las variables de estudio	42
Tabla 15.	Correlación Rho de Spearman para la variable Liderazgo directivo y Delegación de funciones	43
Tabla 16.	Correlación Rho de Spearman para dimensión Liderazgo autocrático y Delegación de Funciones	44
Tabla 17.	Correlación Rho de Spearman para dimensión Liderazgo democrático y Delegación de Funciones	45
Tabla 18.	Correlación Rho de Spearman para dimensión Liderazgo liberal y Delegación de Funciones	46

## Resumen

El presente estudio tuvo el propósito de comprender la relación entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en los docentes de una RED de Lima, 2022. Teniendo en cuenta que es una investigación de tipo básico con enfoque cuantitativo, diseño descriptivo correlacional no experimental, de corte transversal, método hipotético deductivo. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario, con 30 ítems para la variable liderazgo directivo y 19 ítems para la variable delegación de funciones; la población total con la que se realizó la investigación constó de 101 docentes. La prueba de hipótesis demostró que el uso de liderazgo directivo se relaciona con la delegación de funciones; de acuerdo al estadístico inferencial Rho de Spearman. Llegando a determinarse que existe relación directa, positiva y significativamente alta y al ser el valor de significancia ( $\text{sig.} = 0.000 < 0,05$ ). Se llegó a la conclusión de que se acepta la hipótesis alterna (HG), aceptándose como válida, y se rechazó la nula (H0). Es decir, el liderazgo directivo se relaciona significativamente con la delegación de funciones, dado que, a mayor nivel de liderazgo directivo, mayor será el nivel de delegación de funciones.

**Palabras clave:** Liderazgo, Liderazgo directivo, delegación de funciones.

## **Abstract**

The present study had the purpose of understanding the relationship between managerial leadership and the delegation of functions in the teachers of a network in Lima, 2022. Taking into account that it is a basic type of research with a quantitative approach, non-experimental correlational descriptive design, cross-sectional, hypothetical-deductive method. The instrument used was a questionnaire, with 30 items for the managerial leadership variable and 19 items for the delegation of functions variable; the total population with which the research was carried out consisted of 101 teachers. The hypothesis test showed that the use of managerial leadership is related to the delegation of functions; according to Spearman's Rho inferential statistic. It was determined that there is a direct, positive and significantly high relationship and being the value of significance (sig. = 0.000 <0.05). It was concluded that the alternative hypothesis (HG) is accepted, accepting it as valid, and the null hypothesis (H0) was rejected. In other words, managerial leadership is significantly related to the delegation of functions, given that the higher the level of managerial leadership, the higher the level of delegation of functions.

**Keywords:** Leadership, Executive leadership, delegation of functions.

## I. INTRODUCCIÓN

Como secuela de la enfermedad por COVID-19, las Entidades pedagógicas de América Latina, cerraron sus puertas de manera prolongada en un afán de evitar el contagio del virus repercutiendo de manera nefasta en la educación, retrasándose los aprendizajes para los alumnos; pero sobre todo, son los maestros los que han tenido que afrontar la alta carga pedagógica y administrativa, así como la planificación y preparación de clases, además del demandante apoyo socioemocional a las familias. Según una encuesta realizada en Chile, los docentes en un 63% manifiestan que están trabajando mucho más que años anteriores, asimismo que son las maestras las que trabajan más que los maestros debido a la carga doméstica, dando como consecuencia la sobrecarga de delegación de funciones y responsabilidades debido al exceso de carga administrativa no pedagógica, afectando a los maestros en general.

Para la UNESCO, los líderes son personas o grupos competentes que conducen a la construcción de un futuro deseable para su comunidad, además de enfrentar diariamente los retos que conduzcan a producir cambios, propiciar oportunidades y determinar una conveniente toma de medidas.

En cuanto a la delegación de funciones la OEI nos recomienda que se debe promocionar la distribución del liderazgo escolar entre todos sus miembros de manera colaborativa, colectiva y coordinada distribuyendo las responsabilidades entre toda la comunidad educativa, de esta manera será eficiente y efectivo la dirección de una institución.

En la actualidad, los Administradores de las Entidades Pedagógicas como líderes educativos y protagonistas de cambio en las escuelas, deben ser innovadores, guías, gerentes, motivadores de cambio, pero sobre todo tener un manejo de las funciones administrativas: planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar, con las cuales podrán lograr los propósitos formulados para su gestión.

Hoy en día, la escuela multiplicó y diversificó sus labores, haciéndose responsable a los maestros de labores que van más allá de su labor pedagógica.

Éstas exigencias movilizaron la esencia de la educación como destino importante de las instituciones educativas, cooperando en originar una sensación de desprofesionalización, descalificación y devaluación de los educadores.

Por este motivo, nos ocuparemos del liderazgo directivo, que se encuentra dentro de la función administrativa de dirección, la cual según Rodríguez (2016), promueve la conversación en post de dar una conformidad y consentimiento unánime a los objetivos trazados, ya que su estudio nos induce a conocer el eje de una institución educativa, los éxitos y desavenencias de sus integrantes, las oposiciones ante un tema determinado y las soluciones que pueden plantearse como comunidad educativa o que el director pueda dar.

Para Gonzales (2012) entre las precisiones que realiza, se encuentran la de promocionar, dirigir y controlar los movimientos de cada integrante y equipo de trabajo en una sociedad, con el objetivo de que la agrupación de todas ellas ejecute de manera más eficiente los proyectos programados. Lo presente nos guía a poseer y sumar de forma permisiva y esforzada las transformaciones en búsqueda de fomentar y expandir proyectos creativos impulsados de manera responsable. Un buen líder debe tener la competencia de identificar y organizar los trabajos entre sus colaboradores, tomando las decisiones acertadas para el éxito de las mismas, mientras que para Madrigal (2011) nos dice que el liderazgo es la acción mediante el cual se puede influir en los demás conductas, habilidades, actitudes además de orientar, motivar, vincular optimizar e integrar la obligación de los individuos para lograr las metas trazadas, en virtud del poder y la posición que maneja promoviendo el progreso de sus integrantes.

Con respecto a la delegación de funciones, sabemos que es un proceso mediante el cual, podemos brindar a un subordinado o colaborador la autoridad y libertad necesarias para que tomen decisiones y responsabilidades, según Cañeque (2011) en su escrito "Delegar es crecer" enuncia que: Encomendar, facilita establecer y observar de manera integral dificultades, inseguridades y coyunturas, además se debe entrenar tanto al líder como al subordinado en el logro de los objetivos para poder tener una delegación efectiva. Para Reyes (2007) delegación significa comunicar a una persona parte de la autoridad que maneja distribuyendo

además las obligaciones. Esto en la actualidad se ve reflejado cuando el director delega funciones a los maestros y maestras a través de las diversas comisiones de trabajo para la producción de las Herramientas de las comisiones elevándose la carga laboral de los docentes

En Perú en la rvm-093-2021 MINEDU, se establece la misión y funciones del Directivo del centro Educativo, en cuanto a sus funciones, en primer lugar, menciona el liderar y supervisar la gestión de la institución a su cargo, realizando un seguimiento participativo y organizado, mientras que en el Manual de funciones de manera específica se menciona el de confiar responsabilidades que faciliten la delegación en la administración en un Centro escolar.

A nivel local se observó que el Personal Directivo de las Instituciones Educativas, delega funciones de manera no equitativa a su personal Docente a través del Plan Anual de Trabajo, así como en los diversos Comités y Comisiones recargando su labor, desconocen el concepto pues no empoderan al personal docente ya que al sentir la presión administrativa por parte de la UGEL llaman a los maestros encargados de las comisiones o a las coordinadoras responsables de cada equipo de trabajo incluso en horas de desconexión laboral y exigen la elaboración, presentación, cumplimiento y evaluación de los Planes de Trabajo y por ende encargarse de la organización, ejecución, evaluación e informar sobre los dificultades y logros alcanzados en cada actividad para luego establecer propuestas de mejora. En conclusión, se observa que la delegación de funciones no se da de manera igualitaria entre el Personal, sino que recae en las maestras que tienen mayor escala magisterial o que son muy responsables.

Como consecuencia el personal docente de las Instituciones Educativas mostrará su incomodidad por la recarga laboral no equitativa, padeciendo de stress laboral y emocional, afectando su salud y el clima de trabajo institucional además de sentirse desmotivados y abandonar la iniciativa que tengan.

Por ello, en primer lugar los directores deben de conocer el concepto de delegación, sus ventajas y desventajas, características, tipos, reglas, funciones, las cuales le ayudaran a una adecuada toma de decisiones priorizando los intereses

de la institución de manera efectiva y eficaz y no sus intereses personales y en segundo lugar se debe delegar las funciones asignando al personal docente de manera rotativa el cargo, de ésta manera se favorecerá el trabajo en equipo y las labores no recaerán un una sola persona.

Por ese motivo, nos planteamos el siguiente problema general: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022?, además se constituyeron los siguientes problemas específicos: a) ¿Qué relación existe entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022? b) ¿Qué relación existe entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022?, c) ¿Qué relación existe entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022?

A continuación, realizamos la defensa teórica, ya que se ha verificado la no existencia de estudios a nivel territorial que contengan las dos variables, por lo que en consecuencia las conclusiones y sugerencias de la presente tesis servirán de apoyo y referente para futuros estudios. En cuanto a la defensa práctica, se aspira a que los directores de Instituciones educativas ejerzan un adecuado liderazgo directivo y delegación de funciones en los docentes, promoviéndose el buen clima institucional y la convivencia saludable. Asimismo, se evidencia la defensa metodológica, considerando que se dio como una tesis cuantitativa, de modelo correlacional, que cumplió con las suposiciones metodológicas en un afán de llegar a los objetivos trazados.

Además, se precisa mencionar que al existir dos variables como es el liderazgo directivo y la delegación de funciones, ambas en su conjunto potenciarán el trabajo y buen desempeño de los directores en la administración de las instituciones educativas, pues el liderazgo busca mejorar el diseño organizacional de las escuelas procurando un cambio e innovación y una mejor administración en aprovechamiento de los aprendizajes de los educandos y de toda la Corporación Pedagógica.

El propósito principal propuesto es: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una la RED de Lima, 2022, en cuanto a los propósitos particulares se mencionan a) Determinar la relación entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una a RED de Lima, 2022, b) Determinar la relación entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022. c) Determinar la relación entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.

Se propusieron los posteriores supuestos: en la suposición global se abordó: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022, a) Existe una relación significativa entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima , 2022, b) Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022, c) Existe una relación significativa entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022

## II. MARCO TEÓRICO

Se realizaron diversos análisis tanto de manera Internacional como nacional, sobre las variables de liderazgo directivo y delegación de funciones, en el plano internacional. En cuanto a liderazgo directivo observamos los siguientes estudios:

Paternina (2021) el objetivo de su investigación realizada fué: "Identificar si el modo del liderazgo del director influye en la calidad educativa de una Institución Educativa" la investigación presentada fue de enfoque cuantitativa, descriptivo correlacional, corte transversal y diseño no experimental, es decir, que no constó el manejo de variables, para recoger los datos de la variable 1 se utilizó un cuestionario Multifactorial de liderazgo adecuado para Latinoamérica, y para la variable 2 una guía de mejoramiento institucional, la muestra fue tomada a 37 docentes, el supuesto de la presente tesis es: el modo de liderazgo del director interviene significativamente en la calidad educativa de una Institución educativa, se concluye que el estilo de liderazgo del director sí influye significativamente en la calidad educativa de una Institución Educativa, ya que el centro educativo tenía una baja calidad en la educación, como se evidenció con las evaluaciones anuales y que el estilo predominantes un liderazgo transformacional con un 92.16% siendo la puntuación predominante en el directivo, la prueba de estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach obtuvo un resultado de 0.952 para la variable de liderazgo del director

Tomando en cuenta las recomendaciones brindadas de la presente tesis es resaltante conocer la importancia del liderazgo directivo teniendo en cuenta la apreciación de toda la comunidad educativa, ya que la influencia del director como líder es determinante en la relación con sus subordinados y de la mano de los productos consolidados de las valoraciones del alumnado, se obtendrá logros en la calidad educativa.

Montes (2018) El propósito general de su investigación fue: Determinar el estilo de liderazgo que ejerce el Directivo y su propósito específico 3 fue: Determinar la existencia de una relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la I.E., el diseño metodológico del estudio fue de tipo descriptiva correlacional, método analítico sintético, transversal, exploratorio, descriptivo, de

método inductivo y deductivo. y el supuesto fue existe relación significativa entre liderazgo directivo y clima organizacional, se aplicaron dos instrumentos a una muestra aleatoria de 19 docentes, 83 estudiantes y 83 padres de familia, se dio la aplicación de encuestas a través de 2 cuestionarios y cuya conclusión principal en cuanto al tipo de liderazgo que predomina es el liderazgo democrático del director en un 72 % esto observado desde la óptica de los estudiantes y padres de familia, no siendo el mismo caso entre los docentes, ya que ellos determinan un liderazgo liberal y autocrático, en un 74% debido a las demandas laborales por parte de los entes superiores, por este motivo los maestros presentan una motivación baja. Como conclusión específica en cuanto a la relación de las variables liderazgo directivo y clima organizacional, si existe una concordancia o relación entre ambas en un 0,00005 Chi cuadrado. Los maestros manifiestan que no se encuentran claros en el ejercicio del liderazgo del director pues no hay suficiente evidencia.

Entre las sugerencias que nos brinda la presente investigación, podemos mencionar la importancia de ejercer un estilo del liderazgo que sea definido por parte del directivo y conocido por toda la institución, ya que cómo se muestra él es el pilar de la Administración de su corporación, en él se encuentran definidas las características que todo líder debe manejar para mejorar la gerencia de una institución educativa manteniendo el buen clima organizacional, ambos necesarios para llegar a la excelencia educativa, por ello es forzoso buscar adecuados modelos de calidad, en los cuales se desarrolle la delegación de tareas para llegar a ser más competentes

Entre los antecedentes internacionales estudiados mencionamos a:

Suriá (2020) donde el objetivo general fue: Determinar la posible relación, del empoderamiento en trabajadores con movilidad reducida y la satisfacción laboral, su población fue de 142 personas mayores de 18 años y su muestra 67 personas. La metodología usada fue: cuantitativa, diseño transversal, se utilizaron dos instrumentos, para la variable empoderamiento la escala de empoderamiento de Rogers et al, cuestionario con 28 preguntas donde el alfa de Cronbach tuvo un nivel de 85 a 88. La conclusión al objetivo descrito fue: que cuanto mayor empoderamiento adquieren los trabajadores con movilidad reducida, mayor

capacidad poseen para hacer frente a sus adversidades y dificultades generadas, indicando un alto grado de empoderamiento en relación con la satisfacción laboral.

El presente estudio es relevante pues nos da a conocer la relación importante del empoderamiento con la satisfacción laboral para una persona con discapacidad, de esta manera, podemos inferir, que en el trabajo o en cualquier contexto profesional es determinante fomentar y desarrollar el empoderamiento, ya que produce una enorme complacencia laboral, de esta manera se genera un bienestar propio y profesional, ya que el empoderarse les permite a los discapacitados tomar un mayor control de sus decisiones, una mayor autoestima, les da el poder necesario para participar y movilizarse en actividades en las cuales toman decisiones para bienestar de su salud o de los demás.

Navedd, Hussin (2018), Entre los propósitos específicos podemos mencionar: Identificar la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral entre docentes, el diseño metodológico del estudio fue de enfoque cuantitativo, se usó el método de investigación de encuestas a profesores universitarios públicos de Pakistán, con una técnica de muestreo estratificado de 219 maestros, para la variable de liderazgo organizacional se usó el cuestionario adaptado de Stogdil con un índice de confiabilidad 0.91, mientras que para el cuestionario de empoderamiento, adaptado por Short y Rinehart, con un índice de confiabilidad 0.91 y el cuestionario de satisfacción laboral con un índice de confiabilidad de 0.88. La estadística inferencial se utilizó para el análisis de datos, análisis descriptivo, correlación de Pearson y análisis de regresión múltiple. Las dimensiones incluidas para la variable empowerment fueron: crecimiento profesional, toma de decisiones, autoeficacia, autonomía, estatus. Entre los resultados de Empowerment y satisfacción laboral, se muestra ( $r = .805$ ,  $\text{Sig} = .00$ ). Se concluye que existe una fuerte relación positiva significativa entre las variables ya que la variable empowerment es vital para la satisfacción laboral pues procura la mejora de los maestros.

A través del presente estudio inferimos la necesidad e importancia de tener un empowerment y una satisfacción por parte de los maestros, ellos nos llevarán a que se conduzca al logro de objetivos teniendo en cuenta el enfoque y la meta a

cumplir en cada empresa o institución educativa, ya que de ésta manera los trabajadores generaran una conciencia y se promoverá la motivación e involucramiento laboral y si a ello sumamos las propuestas emitidas se logrará la competitividad y el éxito laboral.

Entre las tesis nacionales en cuanto a Liderazgo Directivo podemos mencionar a:

Sanca, Vera (2018) El propósito específico de la investigación fue: Establecer la relación del liderazgo democrático y el stress laboral, estudio de tipo correlacional, diseño no experimental, corte transversal, pues no se sometieron a prueba las variables, la técnica utilizada fue la encuesta mediante el uso de cuestionario para ambas variables, la población fueron 92 personas y la muestra fue de tipo censal, muestro probabilístico estratificado. la hipótesis que se planteó para dicho propósito fue: Existe relación del liderazgo democrático y el estrés laboral del personal de la universidad. Para lo cual, la correlación de liderazgo democrático y estrés laboral son significativamente menores o bajas,  $p = ,723 < \alpha = 0.05$  por lo tanto se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la nula, por lo tanto, se concluye que el liderazgo democrático no es un origen de peligro de estrés para ellos. Ya que la relación no es significativa. El liderazgo democrático es bajo en 39 personas lo que equivale al 42.4%. Esto quiere decir que los empleados no practican un liderazgo democrático, sus opiniones no son escuchadas y tampoco practican la toma de decisiones, mientras que 15 empleados que equivale a un 12.22% si lo practican. Para ellas, el liderazgo liberal posee un 18.3, un criterio bajo dentro la media aritmética, mientras que para el liderazgo democrático de 31,09%.

Como podemos deducir del presente estudio, es necesario preparar a los docentes y directores en un estilo de liderazgo que logre transformar la visión de los docentes para que se conviertan en representantes de versatilidad en post de lograr nuevas metas en beneficio de la escuela. Se resalta el papel del director ejerciendo un liderazgo en beneficio de una organización el cual siempre debe de liderar y organizar la administración en aras de lograr una adecuada gestión.

Contreras (2017) El propósito de estudio fue: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, se utilizó la metodología cuantitativa, de nivel básica, diseño no experimental, de corte transversal, tipo correlacional, la muestra fue de 180 trabajadores, para ambas variables se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario, en la cual 136 empleados (75.6%) nos dice que se encuentra en un nivel de liderazgo directivo alto, mientras que 11 docentes (6.1%) se encuentra en un nivel de liderazgo directivo bajo, se concluye que hay una correspondencia significativa directa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional.

Evidenciamos a través de la presente investigación, que el liderar de manera autocrática un grupo de personas es sumamente perjudicial para la salud emocional de los mismos, pues como se muestra en el estudio que no existe un clima laboral favorable para la organización, dando como consecuencia la incompatibilidad de criterios e ideales. Es por ello, la importancia de desarrollar espacios para socializarse e integrarse logrando establecer una comunicación asertiva y directa con las autoridades, tener pausas activas para lograr un mayor desempeño a nivel personal y profesional.

En el caso de Delegación de Funciones, hemos analizado en cuanto a tesis Nacionales a:

Romero (2018) su propósito fue: Determinar la relación entre la delegación de funciones y la satisfacción laboral percute con satisfacción en el trabajo de un Municipio, cuya población a estudiar fue de ciento diecinueve personas, la presente investigación se da bajo el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental, corte transversal. La técnica utilizada fue la encuesta mediante un cuestionario para ambas variables. Concluye que hay una conexión positiva baja de (0,212) entre ambas variables, que se interpreta como a que, si existe una mejor delegación de funciones, mayor satisfacción laboral que exprese el empleado, por el contrario, si hay una mala delegación de funciones, habrá una baja satisfacción laboral. Quiere decir, que la delegación de funciones influye en un 21.2% Lo importante de esta tesis es que la motivación se da de manera voluntaria y precisa, mediante estímulos laborales y retribuciones.

En este caso, hemos podido analizar, que en la presente tesis existe una influencia positiva de la delegación de autoridad, pues los trabajadores se sienten complacidos de que se les brinde capacitaciones así como orientaciones con los cuales serán más productivos en sus labores, es por ello que se debe proporcionar de manera específica una función a realizar en un determinado tiempo y sin dejar de lado otras actividades, de esta manera el proceso de adaptación a desarrollar funciones con autonomía se dará de manera más efectiva sobre todo si se realizan sin haber interferencias.

Leyva, Vilcas, (2021): En su análisis, el fin primordial de la misma fue: Determinar la relación del empowerment con la productividad laboral de los cooperadores de una zona de Huancayo, la muestra de la población son ochenta y ocho personas, la estrategia de trabajo es el método científico, enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental de corte transversal, el procedimiento usado fue la encuesta, cuyo cuestionario tuvo 40 preguntas que incluyen las cuatro dimensiones del empowerment: poder, motivación, liderazgo y desarrollo, concluye que existe una relación directamente proporcional, la relación es directa significativa y buena, en el nivel 0.01 bilateral, la correlación de Rho Spearman es de 0.742, significancia de  $p= 0.000$  es decir; si se incrementó el empowerment, aumentó el rendimiento laboral.

Analizando la presente tesis, nos permite comprender la importancia de la delegación del mando en una empresa y el crecimiento en paralelo de su producción laboral, es por ello que se sugiere aplicar la presente herramienta en la administración, ya que se accede a brindar una mejor seguridad y compromiso que permitan que el subordinado se identifique con la empresa dando como conclusión la suma de frutos en un breve tiempo. En simultáneo, se debe proponer, que los trabajadores productivos, tengan una mejor independización y autonomía en sus decisiones, de esta manera se fortalecerá el trabajo en equipo, el clima organizacional, la resolución de desacuerdos y crecimiento productivo.

En la presente sección tomaré en cuenta conceptos, teorías y juicios correspondientes a la variable a indagar: Liderazgo Directivo.

En la actualidad, los Centros Educativos o colegios van a la vanguardia de la progresión y mejora de los avances científicos, buscando un perfeccionamiento continuo, es por este motivo que las Instituciones necesitan de una especial atención, de tener un guía o líder que les brinde las pautas necesarias en el logro de los propósitos planteados con ayuda de los empleados subalternos, de ésta manera, no sólo se beneficia la escuela sino además toda la Comunidad ya que la labor pertinente del directivo es poseer una institución educativa organizada, a través del ejercicio de su autoridad o poder, Sevilla (2002)

Para Reyes (2007) el término líder deriva del vocablo inglés to lead, cuyo significado es liderar, conducir, llevar, dirigir. La persona líder influye de manera única sobre sus subordinados ya que posee la capacidad de persuadirlos y que lo sigan para lograr las metas propuestas. Entre las características que todo líder debe dominar, Fremont E. Kast (2007) menciona 4, en primer lugar debe poseer un razonamiento rápido y utilitario para resolver dificultades con supremacía, en segundo lugar tener prudencia comunitaria, lo cual le permitirá ser equitativo e imparcial en la toma de decisiones, en tercer lugar debe disponer de un estímulo intrínseco, el cual le permitirá dar ese impulso necesario para vencer las adversidades y superarlas, por último, gozar de una disposición para un trato con cada individuo en diferentes posiciones y situaciones que ocurran.

Para Orr (1998) el líder, es una persona diestra, que ejecuta atribuciones en otros individuos para regentarlos y tutelarlos de manera efectiva hacia el logro de propósitos y fines organizacionales fijados.

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras la definición de mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo involucra necesariamente. En muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto como resultado de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Para Garfield, Rueden y Hagen, (2018) A través de la historia el liderazgo ha tenido una función, la de dar solución a diferentes situaciones problemáticas que se relacionan con la motivación y que involucra una conducta social adecuada.

Es por ello necesario la disposición para realizar capacitaciones orientadas a fortalecer habilidades directivas de quienes fungen como jefes o directivos de alguna institución

Para Madrigal (2011, p.18) el liderazgo es el acto mediante el cual, el líder ejerce un dominio sobre otras personas mediante gestos, comportamientos, actos, técnicas, con el fin de encaminar, guiar, propiciar, mejorar la labor de los individuos a su cargo, obtener la meta trazada y propiciar el progreso óptimo de los participantes. Entonces, podemos deducir que un buen líder contribuye positivamente dentro de una institución, su rol es imprescindible ya que mantendrá una organización y clima institucional estable dando como resultado un ambiente de trabajo beneficioso para sus trabajadores.

Para Giraldo y Naranjo (2014), citando a Daft (2006), el liderazgo es la concordancia de influencia que ocurre entre los guías y sus discípulos, a través del cual ambos procuran alcanzar transformaciones y terminaciones reales que manifiesten las conclusiones que comparten. Del mismo modo, Giraldo y Naranjo (2014), cita a García (2011), para precisar el liderazgo como la destreza de respaldar sobre otros de manera particular por su temple y naturaleza de líder.

Orr (1998), define el liderazgo como la responsabilidad que tiene un individuo para asegurar la participación de los integrantes de un equipo u organización hacia el logro de una meta. Asimismo, el mismo autor expone que el ejercicio hábil del líder es la influencia en los demás.

Cabe mencionar, que existen diversas maneras y peculiaridades que marcan un liderazgo, éste patrón a seguir tiene por finalidad ser un camino para lograr los objetivos trazados y que solo el gerente, jefe o director puede definir en diversas situaciones de manera pertinente.

McBer (2000) sostiene que para desarrollar un buen desempeño docente es necesaria una actitud profesional, además de pensar, planificar, proponer metas, liderar y mantener relaciones interpersonales.

Es por ello que se deben desarrollar cualidades indispensables para ser considerados sujetos factibles de asumir el rol de líder directivo, ya que por las características personales mostradas ante los miembros de la institución será sujeto modelo a seguir

Chiavenato, (1999) nos dice que liderazgo es el dominio que se da de manera comunicativa entre dos o más personas en una determinada situación para lograr cambios. Inferimos de éstas afirmaciones que el liderar a una o un grupo de personas demanda de una comunicación asertiva y eficaz, con la cual motivará de manera ascendente al logro de resultados.

Para Chiavenato, (2006) liderazgo es la influencia interpersonal dada en una situación, se establece una comunicación con los colaboradores para conseguir los propósitos organizacionales.

Para el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, IIEP UNESCO (2003) define que el liderazgo es una agrupación de procedimientos que encamina al equipo de personas para el logro de las actividades planificadas de manera flexible y condescendiente, dichas actividades no son dadas de manera represiva, sino más bien de manera empática, respetuosa, solidaria y equitativa, favoreciendo el trabajo en equipo y beneficiando a la Institución.

Para Villarreal-Villa, et al., (2019). Se afirma que cuando un directivo acepta el liderazgo inicia conociendo las necesidades y los diferentes problemas que advierte en la evolución de la labor pedagógica, por lo que asesora a los profesores a través de una actitud de confianza en la labor realizada.

Por ello, al conocer la realidad del contexto en el que se interactúa, permite al observador la toma de decisiones oportunas para satisfacer las necesidades y dar solución a los problemas observados.

Para Danielson, (2006) tomado de Bolivar (2011), en todas las buenas escuelas, hay docentes que tienen una visión más allá de su propia aula, puesto que reconocen que las experiencias de los estudiantes en la escuela no dependen sólo de la interacción con los profesores, sino de más factores. Esta toma de

conciencia es la que mueve a los maestros a adoptar un papel de agentes activos en el cambio

Para Mera (2017) en cuanto al liderazgo directivo, nos menciona que es la competencia y la destreza que tiene un jefe dentro de la administración de una escuela. Un director que realiza sus labores, en servicio de la Corporación educativa y observado por otros, será un líder formal.

Leithwood, (2009) nos manifiesta que el liderazgo se encuentra dentro de vínculos sociales y sirve a la sociedad, ya que su fin es servir a un grupo, además de tener siempre un objetivo y un camino a seguir, ya que el líder tiene proyectada una visión y misión por cumplir buscando ser funcional dentro de un determinado contexto o ante una eventual contingencia.

Para Andersson (2010) El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes.

En síntesis, la excelencia de la educación va de la mano de un pertinente Liderazgo directivo, ya que este es el punto de inicio para el éxito de una buena gestión y tiene que ver además exclusivamente con la calidad de persona y las cualidades que posee para dirigir la organización o la institución, ya que de ello dependerá el prestigio de su persona.

Para Kurt Lewin, y colaboradores (1940) nos dice que el liderazgo es un proceso mediante el cual un miembro del grupo, influye en sus demás compañeros para lograr propósitos grupales, es por ello que plantea un ordenamiento, es por ello que los colaboradores lo buscan necesariamente para direccionar ese ordenamiento. Es por ello que aquellos grupos que tienen líderes autocráticos y liberales, no llegan a las metas propuestas, mientras que, en los grupos con líderes democráticos, logran sus metas.

Para nuestro estudio trabajaremos con la propuesta de Lewin.

Lewin maneja la concepción de una teoría organicista, donde el grupo, es la masa, el cuerpo de un ser, la cabeza es el líder, es el encargado de conducir a los grupos, cumple su objetivo propuesto.

Estilos de liderazgo:

Para Lewin y colaboradores establecen tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal.

Liderazgo autocrático: El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones, informa y supervisa todo lo que se tiene que realizar al grupo, es dominante.

Liderazgo democrático: el líder propone directrices, propone la discusión y la participación del grupo descentralizando la autoridad, conduce y orienta al grupo.

Liderazgo liberal (laissez-faire) el líder posee una participación mínima, otorga total libertad a las decisiones, grupales o individuales no evalúa ni regula acciones en el grupo. (Tomado de Chiavenato Idalberto)

Según White y Lippitt señalan tres estilos principales de liderazgo:

Estilo autoritario, en éste estilo el líder define toda acción a realizar, tales como estrategias, actividades, designa las tareas a realizar y qué personas la realizarán, además de elaborar juicios personales sobre el desenvolvimiento de las personas y controlar su participación en el grupo.

Estilo democrático, en éste estilo el líder propone un consenso de ideas con todos los integrantes de su equipo, para tomar decisiones trabajando de manera equitativa con ellos, posee una visión de los propósitos que quiere lograr, propone alternativas de solución previa sugerencia técnica, los integrantes del equipo de trabajo tiene la libertad de trabajar con las personas que desean.

Estilo "Laissez Faire" (dejar hacer) el presente estilo de liderazgo, no necesariamente es para un líder, sino más bien para la persona que hace las veces de jefe o gerente, ya que las decisiones que se toman se realizan de manera libre,

tiene en cuenta la información que brinda cada integrante de manera personal más no en equipo.

Dimensiones de Liderazgo directivo:

Gershendfeld y Napier (2008) nos manifiestan que existen tres dimensiones para el liderazgo directivo tomados como fundamento de los estudios realizados por Lippit, Lewin y White (1968) y que a continuación mencionamos:

**Dimensión autocrática:** es una dimensión muy autoritaria y coaccionadora, en la cual se exige el cumplimiento de tareas y responsabilidades bajo cualquier tipo de presión, no existe un trabajo en equipo, por el contrario, es una relación muy tirante e incluso agresiva, no existe la motivación y los estímulos. En este tipo de dimensión los subordinados se sienten agredidos y vulnerados en el trato.

**Dimensión democrática:** el líder es vinculante en su modo de trabajo con sus subordinados, toma en cuenta respetuosamente mucho su colaboración, sus ideas y sugerencias para el buen desarrollo de sus proyectos.

**Dimensión liberal:** el líder propone a sus ayudantes el desarrollar sus actividades con autonomía y moderación, las decisiones que se plantean en equipos de trabajo se realizan de manera desconcentrada lo cual permite a sus miembros tener independización para la búsqueda de solución de los problemas. En ésta dimensión el jefe no utiliza alicientes ni bonificaciones, la comunicación que se establece es de modo horizontal y con entendimiento hacia todos.

Para Borja y Gabor (2007) los directores en la dimensión autocrática, organizan, reparten, deciden, evalúan de modo solitario sin tener en cuenta a la comunidad educativa, son sólidos en sus decisiones, perseverantes en sus convicciones, analizan los resultados de tareas dadas, la toma de decisiones se da de manera única sin involucrar los sentimientos.

Los directores que asumen ésta dimensión democrática, toman en cuenta las apreciaciones de toda la comunidad educativa, desde la planificación, discusión, programación, realización y evaluación de un proyecto sostenible en el tiempo. Son

generosos y proponen diversas soluciones para el logro de objetivos, pero lo más importante es que son un integrante más del equipo de trabajo.

Con respecto a este punto, Borja y Gabor (2007, p. 46) nos dicen que los directores que toman ésta dimensión, no participan de manera activa en los equipos de trabajo, ya que dejan toda la iniciativa y libertad a la comunidad educativa pues desean sentirse reconfortados, de esta manera evitar la obligación en la toma de decisiones y en los productos obtenidos. No existe un cuidado total del líder.

A propósito de este punto, Rivera (2011, p.32) manifiesta que en éste tipo de dimensión, es el jefe quien organiza, detalla y ordena a las personas que forman un grupo de trabajo para que realicen las actividades señaladas por él y que deben ser cumplidas a cabalidad, posee una identidad imperativa, despótica y dictatorial, él no interviene ni colabora en el desarrollo del trabajo, él sólo dirige. Además, no permite comportamientos amicales dentro del equipo de trabajo, ya que siente que puede ser vulnerada su gestión y su mando, para él siempre será su prioridad su ocupación laboral.

Rivera (2011) nos dice que, para el líder democrático, es importante tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores ya que acuerdan de manera horizontal las propuestas para el éxito del proyecto, considera libertad en las sugerencias que le brinda el equipo de trabajo, acepta posibles soluciones, las debate y consensua, permite que sus colaboradores, no subordinados; se sientan en clima favorable para desarrollar su creatividad y expresar un compromiso extendiendo así su potencial humano.

Rivera, (2011, p. 50) Este líder liberal, es generoso deja toda la responsabilidad en manos del grupo y con la autonomía e independización que ellos poseen sabe que llevarán con éxito las tareas propuestas en post de resultados favorables, ya que son personas responsables, pero sobre todo competentes.

En conclusión, para la dimensión autocrática, en este tipo de dimensión, es el líder quien alberga todo el poder, no facilita una organización emocionalmente sana para sus empleados o subordinados, ya que no permite el desarrollo de un

trabajo horizontal, sino vertical, pues todo el poder emana del líder hacia sus subordinados, por ende, no se permitirá el desarrollo organizativo y profesional de éstos.

Concluyendo, la dimensión democrática, es de carácter vital para el desarrollo de un equipo de trabajo saludable ya que promueve la participación activa de los colaboradores, se busca establecer un bien común, existe una atención por parte del líder de manera horizontal ya que realiza una óptima delegación de tareas pues confía en la capacidad de resolución de dificultades de sus colaboradores pero lo más importante es que crea un clima de trabajo favorable para el desarrollo y solución de los proyectos.

Para concluir, podemos deducir que la dimensión liberal, el líder es una persona indiferente al trabajo en equipo, si bien es cierto que respeta la opinión de sus colaboradores, prefiere no ser responsable en las decisiones que se toman. Es por ello que, al dejar todo el trabajo en manos de sus colaboradores, los empodera y los hace competitivos en la resolución de problemas. Es por ello que tomando en cuenta todas las dimensiones presentadas, queda ya en los directores tomar en cuenta la que más le conviene para lograr el éxito en su gestión

En la presente parte tomaré en cuenta conceptos, teorías y juicios correspondientes a la variable a indagar: Delegación de Funciones.

Como sabemos, el líder es la persona encargada de guiar al equipo de trabajo a su cargo en post de lograr sus objetivos planteados. El delegar funciones es una habilidad inherente al líder para lograr la buena conducción de una institución educativa o empresa, de ésta manera formaremos personas competentes para lograr un buen trabajo colaborativo, mantener un efectivo clima institucional, manejar una correcta elección y firmeza en las decisiones, su ingenio se involucra y expone logrando ganancias productivas en beneficio de la institución. También encontraremos el término como Delegación de autoridad, delegación de responsabilidades, delegación de poder, empowerment y su traducción al español: empoderamiento

Chiavenato (2017) nos dice que la delegación de autoridad sienta las bases, da poder, motivación, en la organización, a personas con menos jerarquía.

Cañeque menciona dos puntos esenciales que toda autoridad debe trabajar para delegar: en primer lugar debe realizar una preparación comprometida para delegar, ya que el jefe debe ofrecer oportunamente a su delegado toda la investigación realizada y detallada de cada proyecto además de brindarle todos los instrumentos para que pueda realizar eficientemente su trabajo, de esta manera será un éxito la delegación, en segundo lugar debe el líder otorgar a sus delegados criterios establecidos de manera progresiva en las cuales se va concretizando cada proyecto, es realizar una pre planificación detallada con la finalidad de lograr ser más competitivo.

Para Chiavenato (2014) la variable de Delegación de funciones, también podemos encontrarla como Delegación de autoridad, toma de decisiones, delegación de responsabilidad y empowerment; la traducción al español de éste último término significa empoderamiento.

Rappaport (1988) y Zimmerman (2000) concuerdan en que el empoderamiento es un constructo que relaciona fortalezas individuales y competencias, las cuales van a ser un sistema de ayuda y conductas proactivas para asuntos sociales y de política.

Para Snell y Bohlander (2013) el delegar funciones es brindar a sus colaboradores la independización, la autonomía y la responsabilidad de manera formal para que desarrollen y evalúen ciertas actividades.

Louffat (2012) determina que la delegación es una técnica por la cual se brinda a un subordinado el poder y la licencia necesaria para realizar responsablemente acciones con la obligación de informar a su superior.

Griffin (2011) precisa que la delegación es un mecanismo a través del cual los administradores dan el mando a sus delegados, de no haber una delegación, todo se centraría en una sola persona. El colaborador debe manejar la delegación de la manera más responsable y calma para así lograr sus objetivos.

Gordillo (2017) considera que la delegación es una decisión del órgano administrativo competente, por la cual transfiere el ejercicio de todo o parte de su competencia a un órgano jerárquicamente inferior, o sometido a tutela administrativa.

Para Reyes (2007) es importante establecer una delegación, nos dice que delegar es poner en conocimiento a otro individuo parte de nuestro mando, pero compartiendo obligaciones para que ejerza en lugar nuestro, es un hacer a través de otros” la administración requiere siempre de una delegación, el jefe delega autoridad y responsabilidad.

Musso (2005) nos dice que la acción de delegar es un instrumento muy útil que debe facilitar el trabajo del líder y que tiene etapas a realizarse que van desde la: elegirá a la persona a delegar, encargar las actividades, supervisar y evaluar todo el trabajo realizado por el delegado.

Para Burgos (2004) en su libro “Gerencia y Decisiones”, Delegar funciones es el procedimiento mediante el cual el líder o gerente faculta a otro individuo para que proceda en lugar él, es dar el poder de manera descentralizada con una contención.

Newsome (2008) explicó que el Empowerment y la autoeficacia son elementos importantes para comprobar el nivel de satisfacción de los empleados.

Para Cuesta (2010) afirma que delegar es dar autoridad a un individuo para realizar responsabilidades dentro de una organización, la organización que instituye una delegación posee las condiciones necesarias para lograr los propósitos propuestos.

Para Arata (2005) Empowerment es la permisión que se dan los colaboradores para obtener efectos por sí mismos y comprometerse con la compañía como si fueran los dueños.

Cañequé (2011) nos dice que delegar apoya a tener una visión absoluta de los inconvenientes, peligros y ocasiones, los cuales ayudaran a tener una mayor

permissividad, ánimos, esfuerzos y temple para poder variar y proponer planteamientos creativos y originales, de este modo se logrará un desarrollo comprometido y serio.

Para Chiavenato (2017), empowerment es la facultad en la toma de decisiones, o delegación de autoridad mediante la cual se da poder, liderazgo, participación en una organización, responsabilidades y facultades para que se hagan responsables en el cambio. Es un paso más allá del desarrollo de los equipos.

En síntesis, siendo la delegación parte importante de la Administración en una organización, el buen líder realiza acciones de poder y responsabilidad a través de otros. Delegar es transmitir a otra persona nuestro mando, para que nuestro prestigio se ejerza de manera responsable, el tener una buena delegación va a ayudar a mejorar los tiempos y la atención a otros temas, logrando mayor productividad al trabajo.

Entre los beneficios de la delegación, Reyes (2007) menciona:

Acceder a tener un tiempo definido para atender actividades de mayor trascendencia y envergadura, los problemas menores lo trabajan el subordinado.

El líder, al tener un tiempo especial, podrá tener un tiempo mayor para concebir nuevos proyectos, analizar, controlar y evaluar nuevos planes.

La delegación implica que el delegado aprenda a desenvolverse particularmente en diferentes situaciones, logrando una diferenciación.

El delegado aprende a conocer todas las particularidades de cada situación y a resolverlas según su prioridad.

Entre las desventajas tenemos:

Se genera peligro, de que el líder pueda tomar alguna decisión inapropiada ya que al delegar deja de conocer toda la realidad.

Se pierde la autoridad de tener una visión completa de todo el proyecto, es una limitación propia de la delegación.

Al descentralizarse la autoridad, se hace lo mismo con el mando, ya que al existir más delegados para cada especialización también aumenta la descentralización del poder.

Surge la dificultad de tomar diferentes decisiones para asuntos similares, ya que los delegados al aumentar en proporción también aumentarán en número de soluciones distintas.

Para nuestro estudio trabajaremos con la propuesta de Chiavenato.

Para Chiavenato (2015) el delegar funciones, tiene como premisa dar información, poder y libertad a las personas de manera detallada con la finalidad de que participen activamente en las organizaciones. Permitirá a los colaboradores tener la libertad de tomar decisiones con autonomía e independencia en beneficio de la institución. Para ello, se disponen 4 dimensiones que a continuación se detallan:

Dimensiones de la Delegación de Funciones:

Poder, dar el mando a los subordinados significa libertad para sus decisiones, acciones y potestad en toda la organización, quiere decir que se otorga el mando, se delega tareas, se da seguridad, libertad e importancia al delegado.

Motivación, se debe dar a los colaboradores recompensas, brindar estímulos, distinguir su labor, retribuir su esfuerzo e intervenir en los resultados, para que continúen siendo productivos.

Desarrollo, se debe conceder a los delegados los medios posibles para que sean capacitados, informados, adiestrados y desarrollar habilidades y destrezas en beneficio de la empresa.

Liderazgo, entregar a los cooperadores de una organización un liderazgo efectivo, recibir una orientación adecuada, objetivos y metas señaladas y alcanzables en el

tiempo, valoración de los resultados y retroinformación ayudara al buen desempeño de ellos en la institución.

### Estructura para delegar funciones

Campoverde (2011) señaló formas diversas de delegar o encargar para obtener resultados a tomar en cuenta. Entre ellas mencionamos:

Encargar tareas simples, se realiza por el miedo a delegar ya que existe aún poca determinación y estímulo por parte del colaborador, dando como resultado ineficacia en el transcurso del proyecto.

Aliviar la responsabilidad, es la utilización o manipulación del jefe al colaborador, el resultado será una frustración por parte del colaborador al sentirse utilizado.

Encargar obligaciones, pro sin autoridad, lo que ocasionará resentimiento y desanimo en el colaborador.

Encargar en contra del colaborador, es cuando el colaborador no acepta nuevas tareas dadas por el líder o rechaza obligaciones dadas a última hora, el resultado rencor del colaborador o alejamiento entre colaborador y líder.

Encargar demasiado poder, o sinónimo de protección hacia el colaborador poniendo en peligro su eficiencia, el resultado será la ausencia de autoridad e ineficacia de mando.

Mala Comunicación, no existe una óptima comunicación entre colaborador y líder, el resultado será incapacidad e incompetencia en la solución de problemas.

Manipulación ascendente, cuando el colaborador bajo el pretexto de necesitar ayuda regresa la delegacion al líder, el resultado sobrecarga de trabajo para el líder, autoridad titubeante

### Delegación de Funciones eficaz

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) incidieron en que el encargo o delegación de funciones trabajan en simultáneo con las obligaciones, para que ésta

delegación sea efectiva y práctica, tomaremos los siguientes consejos, entre ellos mencionamos:

Instaurar objetivos y normas, las cuales deben estar dadas desde el inicio de un proyecto, ya que son las metas que se logrará en un determinado tiempo.

Ser muy claros, debe de haber una comunicación efectiva y clara, además de conocer con exactitud el trabajo a realizar, tener mucho en cuenta la responsabilidad y el respeto.

Participación, Debe existir un compromiso eficaz por parte de todo el equipo de trabajo, desde la planificación del proyecto, la toma de decisiones, la evaluación y el fortalecimiento de su autonomía e independización.

Tener un trabajo finiquitado, el equipo de trabajo debe permanecer activo desde que se inicia hasta su culminación, brindando información y apoyo en todo momento.

Proporcionar capacitaciones. Los colaboradores deben estar en constante mejora de habilidades y destrezas para optimizar su desempeño, fortaleciendo y superando sus debilidades y superar sus oportunidades.

Brindar retroalimentación, la retroalimentación debe ser dada al concluir la evaluación para poder saber si su desempeño como colaboradora fue o no un éxito, de esta manera se superará barreras y se modificará su inoperancia mejorando sus desempeños.

La delegación de funciones es una tarea compartida entre jefe y delegado, es importante mencionar que el proceso de delegación es reversible y cambiante, ya que si el delegado muestra cierta imprudencia o insensatez, deberá ser removido de su cargo. Es muy importante también mencionar que un buen líder debe conocer los beneficios, desventajas, formas y reglas para delegar, entonces podemos decir que poder y responsabilidad van de la mano para una buena delegación.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación:**

El tipo del presente estudio es básica, ya que nos permite comprender la correspondencia a las que se posicionan las variables a estudiar, y es que se busca establecer nuevos saberes e inéditos campos de estudio más intensos para ese tipo de población. La investigación es de enfoque cuantitativo; pues recolectó datos para probar las hipótesis en base a resultados estadísticos.

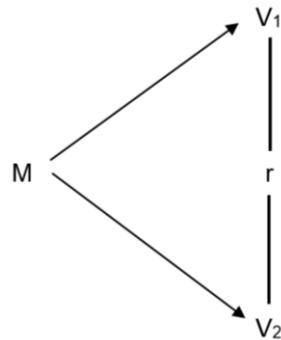
Para Hernández et al (2014) un estudio es de tipo esencial o básica porque su punto de inicio es el marco teórico y cuya meta es enunciar modernas teorías o variar las ya conocidas, de esta manera se sumará más entendimiento sobre la materia visto desde una perspectiva más objetiva, pero sin comparar con cualquier aspecto funcional.

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

El diseño del presente estudio es no experimental, ya que las variables a estudiar no han sufrido manipulación alguna, se dan en una población y en un momento determinado en el tiempo. La Investigación es de corte transversal ya que el instrumento será aplicado una sola vez.

El nivel de Estudio es correlacional, ya que su objetivo primordial es sentar el grado de correlación entre ambas variables, de ésta manera podremos observar cómo actúa una variable: Liderazgo directivo y cómo se relaciona el comportamiento de la otra; Delegación de Funciones, de una RED de Lima.

## Diseño



Donde:

**M** = Muestra de la investigación

**V<sub>1</sub>** = Liderazgo Directivo

**V<sub>2</sub>** = Delegación de Funciones

### 3.2 Variables y operacionalización

#### Definición conceptual de la variable 1 Liderazgo Directivo:

Es la capacidad de un miembro para hacer trabajar al grupo, organizarlo en aras de un definitivo objetivo que lo ha unido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos conservando en varios casos lazos muy recónditos con sus seguidores (Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011)

#### Definición operacional:

El liderazgo directivo es estimado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal con un total de 30 ítems cuya medición se dará en escala ordinal.

Dimensión 1: Autocrático,

Dimensión 2: Democrático

Dimensión 3: Liberal

**Indicadores:**

Para la variable Liderazgo directivo, se ha empleado 30 indicadores para poder recabar la información solicitada.

**Definición conceptual de la variable 2 Delegación de Funciones:**

Para Chiavenato (2015) es el proceso de confiar el trabajo en otros individuos ofreciéndoles el derecho a tomar decisiones y a formalizar gestiones, creando así la dispersión de autoridad entre todos los niveles de una organización para la toma de decisiones.

**Definición operacional**

La variable delegación de funciones, se descompone en 4 dimensiones y estas en indicadores de donde se obtienen los 19 ítems. Siendo el nivel de medición de los datos en escala ordinal.

Dimensión 1: Poder

Dimensión 2: Motivación

Dimensión 3 Desarrollo

Dimensión 4 Liderazgo

**Indicadores:**

Para la variable Delegación de funciones, se ha empleado 19 indicadores para poder alcanzar la investigación solicitada. El nivel de medición es en escala ordinal.

(Ver anexo 1)

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1 Población**

Para Toledo, Díaz (2008) es la agrupación de componentes que para el presente caso son individuos escogidos que consiguen intervenir en el análisis, y componen una parte imprescindible del estudio.

Para Hernández et al. (2014) es el grupo de sujetos elegidos que colaboraron en el análisis con referencias valiosas, en correspondencia a una capacidad excepcional con peculiaridades generales.

La población del presente estudio está conformada por los 101 docentes de una RED de Lima, se trabajó con la totalidad, dado ello no hubo selección de muestra.

**Criterio de inclusión:** es la cualidad, que permite que un individuo sea apreciado como parte de una población. En nuestro estudio todos los docentes de una RED de Lima son parte de la investigación.

**Criterio de exclusión:** Para nuestro estudio no forman parte del mismo los directores, el personal Auxiliar y administrativo.

#### **Unidad de Análisis**

Para Hernández et al. (2014) nos dice que son los individuos que participaran del análisis, son las piezas fundamentales para el empleo de los instrumentos ya que tienen particularidades cruciales en el grupo de estudio. En conclusión, la unidad de análisis lo conforman cada uno de los docentes que respondieron los cuestionarios.

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

Para el proceso de recojo de datos de la variable uno y dos, se utilizó la técnica de la encuesta, para López y Fachelli (2015) es un procedimiento mediante el cual se procede a recoger la información

mediante un cuestionario a la muestra en observación de manera minuciosa.

Para que el acopio de datos de las variables Liderazgo directivo y Delegación de Funciones se materialice se procedió a aplicar un cuestionario, la cual fue respondida de manera libre y anónima.

Torres y Salazar (2019) inciden que el formulario establece una agrupación de cuestionamientos basados en aspectos con relación al estudio y deben ser respondidas ya que es imprescindible para alcanzar las evidencias y recabar los datos solicitados, debe ser de fácil acceso para los encuestados pero lo más importantes es tomar en cuenta todo el tema de estudio.

### **Instrumento de recojo de información para la variable Liderazgo Directivo**

Para Otzen y Manterola (2017) es el preámbulo de un número de interrogaciones las cuales serán resueltas por los entrevistados, dichas interrogantes que el investigador considera necesarios para su disertación.

#### **Tabla 1**

##### *Ficha técnica del Instrumento 1*

<b>Instrumento 1</b>	
Denominación	Interrogantes de Liderazgo Directivo
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Autor	César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego. Adaptación a la realidad del estudio: Luis Enrique Contreras Dávila (2017) Procedencia: SMP – Perú
Nivel de confianza	95%
Población	101 educadores
Muestra	101 educadores
Estructura	30 ítems
Escala de medición	Ordinal
Año	2022

*Nota:* cuestionario politómico, escala Likert.

(Ver anexo 2 a)

## **Instrumento de recojo de información para la variable Delegación de Funciones**

**Tabla 2**

*Ficha técnica del Instrumento 2*

<b>Instrumento 2</b>	
Denominación	Interrogantes de Delegación de Funciones
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Autor	Adaptación a la realidad del estudio: Roxana Betsabé Paz Chumpitaz (2022) Procedencia: LV– Perú
Nivel de confianza	95%
Población	101 educadores
Muestra	101 educadores
Estructura	19 items
Escala de medición	Ordinal
Año	2022

*Nota:* cuestionario politómico, escala Likert

(Ver anexo 2 b)

### **Validez de los instrumentos**

Para Hernández et al. (2014), es el nivel que tiene el instrumento para medir el presente modo de confirmación es el informe de expertos que presentan una amplia trayectoria en temas académicos y educativos, lo cual nos permite realizar valoraciones y juicios.

Para Escobar y Cuervo (2008) precisan que el presente procedimiento de validación es un dictamen enterado de especialistas que tiene un amplio trayecto en los temas que abordan lo que les permite opinar y emitir juicios sobre el contenido.

La comprobación o certificación de las herramientas para Liderazgo directivo y Delegación de funciones se realizó a través de la Opinión de

experimentados, quienes son los que aprobaran dichas herramientas. Se ha enviado vía correo electrónico a los Doctores de la Universidad UCV, la Carta de presentación, la ficha técnica, la matriz de operacionalización de variables con sus dimensiones y el Certificado de validez de contenido.

Para la presente validación los Doctores y Magister de amplia trayectoria han emitido su opinión y puntaje.

### **Tabla 3**

#### *Validación de los instrumentos*

<b>Experto</b>	<b>Opinión</b>	<b>Puntaje</b>
Dr. Raúl Delgado Arenas	Aplicable	Muy alto
Mtra. Adela Jesús Faya Salas de Venturo	Aplicable	Muy alto
Dra. Elizabeth Mercedes Vegas Palomino	Aplicable	Muy alto

*Nota:* (Ver Anexo 3)

### **Confiabilidad**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) nos dicen que la credibilidad de una herramienta de medición se refiere a la manera en que su aplicación frecuente al mismo sujeto ocasiona efectos similares, resistentes y consecuentes.

Para precisar la pertinencia y credibilidad del instrumento, se preparó el examen de credibilidad como el Alfa de Cronbach, los cuales nos brindan los siguientes productos:

**Tabla 4**

*Confiabilidad de los instrumentos*

<b>Experto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Liderazgo Directivo	0,928	30
Delegación de Funciones	0,971	19

*Nota:* Data SPSS 26.

En el presente instrumento, la confiabilidad de instrumentos, estadísticamente es buena, dado que las variables tienen un nivel de puntuación superior a 0.7

### **3.5. Procedimientos**

En primer lugar, el estudio de la presente tesis, al igual que otras, parte de una incertidumbre, que para nuestra ocasión es el obstáculo que presenta el liderazgo directivo para tener una adecuada delegación de funciones, la cual se da por diferentes motivos y que son materia de la presente tesis. Es por ello que se construyó una herramienta que nos facilitara el resolverla.

En segundo lugar, se coordinó una Carta de Presentación mediante la cual se solicitaba el permiso correspondiente a los directores de las instituciones educativas donde se aplicaron los instrumentos de manera presencial, además de informarles sobre la finalidad de la presente investigación.

En tercer lugar, se procedió a la utilización de los instrumentos en la población a estudiar, para poder realizar el examen de manera descriptiva de las variables y sus aspectos a definir se utilizó el planteamiento estadístico SPS 26 y Excel para recolectar la información.

Por último, en cuarto lugar, luego de recopilar toda la información de los instrumentos se procedió a colocarlos de manera estadística en cuadros con la

finalidad de proponer sugerencias para que los directores ejerzan un liderazgo directivo y una delegación de funciones en bienestar de su comunidad educativa y por consiguiente una adecuada administración.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Los procedimientos para el análisis de información recolectada en el presente estudio se realizaron en dos etapas.

La primera etapa se refirió a un estudio descriptivo, donde se realizó la tabulación de las contestaciones que se consiguieron cuando se aplicaron los instrumentos, a través de las tablas de frecuencia estadísticas.

La segunda etapa se refiere al estudio inferencial, cuya finalidad fue el de comprobar los supuestos del presente estudio, a través de la prueba de normalidad de datos.

### **3.7. Aspectos éticos**

Las respuestas a la aplicación de los instrumentos presentados a los educadores fueron anónimas durante todo el proceso de estudio. Se cuidó su originalidad y seguridad, para que de esta manera los educadores puedan responder con total libertad, de esta manera los resultados serán los más reales posibles.

En la presente tesis se ha aplicado la ética durante todo el proceso de investigación, desde el uso de citas textuales hasta la confiabilidad de los instrumentos, no existiendo manipulación alguna durante alguna etapa de la tesis.

## **IV. RESULTADOS**

En el presente capítulo presentaremos el análisis descriptivo de la investigación realizada, se mostrarán resultados descriptivos de la variable uno; Liderazgo Directivo y de la variable dos: Delegación de Funciones

**Tabla 5***Resultados de la Variable 1 Liderazgo Directivo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	32	31,7	31,7	31,7
A veces	35	34,7	34,7	66,3
Siempre	34	33,7	33,7	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota: Data SPSS 26.

En la tabla 5 podemos observar, que 32 entrevistados que representan el 31.7% advierten que NUNCA observan ejercer un Liderazgo directivo, que 35 entrevistados que representan el 34.7% advierten que A VECES observan ejercer un Liderazgo directivo, mientras que 34 entrevistados que representan el 33.7% nos dicen que SIEMPRE observan ejercer un Liderazgo directivo. Se puede concluir que en la RED se observa que se ejerce un liderazgo Directivo

**Tabla 6***Resultados de la Variable 2 Delegación de Funciones*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo	32	31,7	31,7	31,7
Medio	31	30,7	30,7	62,4
Alto	38	37,6	37,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota: Data SPSS 26.

En la tabla 6 podemos observar, que 32 entrevistados que representan el 31.7% advierten que es BAJO observar la delegación de funciones, 31

entrevistados que representan el 30.7% advierten que hay un nivel MEDIO, mientras que 38 entrevistados que representan el 37.6% nos dicen que es ALTO la delegación de funciones. Se puede concluir que en la RED se ejerce una alta delegación de funciones.

**Tabla 7**

*Resultados de la Dimensión Liderazgo Autocrático*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	22	21,8	21,8	21,8
A veces	28	27,7	27,7	49,5
Siempre	51	50,5	50,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	

*Nota: Data SPSS 26.*

En la tabla 7 podemos observar, que 22 entrevistados que representan el 21.8% advierten que la dimensión de liderazgo autocrático tiene un valor de NUNCA, para 28 entrevistados que representan el 27,7% advierten que la dimensión de liderazgo autocrático tiene un valor de A VECES y 51 entrevistados que representan el 50,5% advierten que la dimensión de liderazgo autocrático tiene un valor de SIEMPRE.

Se puede concluir que en la RED se observa que se ejerce un liderazgo autocrático

**Tabla 8***Resultados de la Dimensión Liderazgo Democrático*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	26	25,7	25,7	25,7
A veces	39	38,6	38,6	64,4
Siempre	36	35,6	35,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

*Nota: Data SPSS 26.*

En la tabla 8 podemos observar, que 26 entrevistados que representan el 25.7% advierten que la dimensión de liderazgo democrático tiene un valor de NUNCA, para 39 entrevistados que representan el 38.6 % advierten que la dimensión de liderazgo democrático tiene un valor de A VECES y 36 entrevistados que representan el 35,6% advierten que la dimensión de liderazgo democrático tiene un valor de SIEMPRE.

Se puede concluir que en la RED se observa que se ejerce un liderazgo democrático A veces.

**Tabla 9***Resultados de la Dimensión Liderazgo Liberal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	31	30,7	30,7	30,7
A veces	26	25,7	25,7	56,4
Siempre	44	43,6	43,6	100,0
Total	101	100,0	100,0	

*Nota: Data SPSS 26.*

En la tabla 9 podemos observar, que 31 entrevistados que representan el 30,7% advierten que la dimensión de liderazgo liberal tiene un valor de NUNCA, para 26 entrevistados que representan el 25,7% advierten que la dimensión de liderazgo liberal tiene un valor de A VECES y 44 entrevistados que representan el 43,6% advierten que la dimensión de liderazgo liberal tiene un valor de SIEMPRE.

Se puede concluir que en la RED se observa que se ejerce un liderazgo liberal Siempre.

**Tabla 10**

*Resultados de la Variable 1 Liderazgo Directivo y Variable 2 Delegación de Funciones*

			Delegación de Funciones			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo Directivo	Nunca	Recuento	24	6	2	32
		% del total	23,8%	5,9%	2,0%	31,7%
	A veces	Recuento	7	6	22	35
		% del total	6,9%	5,9%	21,8%	34,7%
	Siempre	Recuento	1	19	14	34
		% del total	1,0%	18,8%	13,9%	33,7%
Total	Recuento	32	31	38	101	
	% del total	31,7%	30,7%	37,6%	100,0%	

*Nota: Data SPSS 26.*

En la tabla 10, 24 entrevistados que representan el 23.8%, nos dicen que cuando Nunca se aplica el Liderazgo Directivo, la delegación de funciones tiene un nivel Bajo, 6 entrevistados que representan el 5.9% nos dicen que cuando A veces se aplica el Liderazgo Directivo, la delegación de funciones tiene un nivel medio,

pero cuando 14 entrevistados que representan el 13.9%, nos dicen que cuando Siempre se aplica el Liderazgo Directivo, la delegación de funciones tiene un nivel Alto.

**Tabla 11**

*Correlación entre de la Dimensión Liderazgo Autocrático y Delegación de Funciones*

			Delegación de Funciones			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo Autocrático	Nunca	Recuento	11	3	8	22
		% del total	10,9%	3,0%	7,9%	21,8%
	A veces	Recuento	15	9	4	28
		% del total	14,9%	8,9%	4,0%	27,7%
	Siempre	Recuento	6	19	26	51
		% del total	5,9%	18,8%	25,7%	50,5%
Total	Recuento	32	31	38	101	
	% del total	31,7%	30,7%	37,6%	100,0%	

*Nota: Data SPSS 26.*

En la tabla 11, 11 entrevistados que representan el 10.9%, nos dicen que cuando Nunca se aplica el Liderazgo Autocrático, la delegación de funciones tiene un nivel Bajo, 9 entrevistados que representan el 8.9% nos dicen que cuando A veces se aplica el Liderazgo Autocrático, la delegación de funciones tiene un nivel medio, pero cuando 26 entrevistados que representan el 25.7%, nos dicen que cuando Siempre se aplica el Liderazgo Autocrático, la delegación de funciones tiene un nivel Alto.

**Tabla 12***Resultados de la Dimensión Liderazgo Democrático y Delegación de Funciones*

		Delegación de Funciones			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Liderazgo Democrático		Recuento	19	7	0	26
	Nunca	% del total	18,8%	6,9%	0,0%	25,7%
		Recuento	12	9	18	39
	A veces	% del total	11,9%	8,9%	17,8%	38,6%
		Recuento	1	15	20	36
	Siempre	% del total	1,0%	14,9%	19,8%	35,6%
			32	31	38	101
Total		Recuento	32	31	38	101
		% del total	31,7%	30,7%	37,6%	100,0%

*Nota: Data SPSS 26.*

En la tabla 12, 19 entrevistados que representan el 18.8%, nos dicen que cuando Nunca se aplica el Liderazgo Democrático, la delegación de funciones tiene un nivel Bajo, 9 entrevistados que representan el 8.9% nos dicen que cuando A veces se aplica el Liderazgo Democrático, la delegación de funciones tiene un nivel medio, pero cuando 20 entrevistados que representan el 19.8%, nos dicen que cuando Siempre se aplica el Liderazgo Democrático, la delegación de funciones tiene un nivel Alto.

**Tabla 13***Resultados de la Dimensión Liderazgo Liberal y Delegación de Funciones*

		<b>Delegación de Funciones</b>				
			<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Total</b>
<i>Liderazgo Liberal</i>	Nunca	Recuento	25	6	0	31
		% del total	24,8%	5,9%	0,0%	30,7%
	A veces	Recuento	4	5	17	26
		% del total	4,0%	5,0%	16,8%	25,7%
	Siempre	Recuento	3	20	21	44
		% del total	3,0%	19,8%	20,8%	43,6%
Total		Recuento	32	31	38	101
		% del total	31,7%	30,7%	37,6%	100,0%

*Nota: Data SPSS 26.*

En la tabla 13, 25 entrevistados que representan el 24.8%, nos dicen que cuando Nunca se aplica el Liderazgo Liberal, la delegación de funciones tiene un nivel Bajo, 5 entrevistados que representan el 5.0% nos dicen que cuando A veces se aplica el Liderazgo Liberal, la delegación de funciones tiene un nivel medio, pero cuando 21 entrevistados que representan el 20.8%, nos dicen que cuando Siempre se aplica el Liderazgo Liberal, la delegación de funciones tiene un nivel Alto.

## Análisis Inferencial

### Prueba de normalidad

Resultados estadísticos inferenciales.

H0: La información de la muestra sostiene una distribución normal.

H1: La información de la muestra no sostiene una distribución normal.

Regla de decisión

Nivel de Significancia: 0.05

Si Sig. < 0.05 la hipótesis nula (H0) debe ser desaprobada

Si Sig.> 0.05 la hipótesis nula (H0) debe ser aprobada

### Tabla 14

Prueba de *Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>* para las variables de estudio

Nivel de Significancia: 0.05

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Directivo	,223	101	,000
Delegación de Funciones	,246	101	,000
Liderazgo Autocrático	,317	101	,000
Liderazgo Democrático	,232	101	,000
Liderazgo Liberal	,281	101	,000

*Nota: Fuente base de datos.*

En la tabla 14, observamos que los valores dados a Sig. = 0.000 < 0.05, en consecuencia, se desestima la hipótesis nula (H0) y se aprueba la hipótesis alterna

(H1), es por ello que se afianza que la información de las variables y dimensiones proceden de una distribución normal.

*Prueba de la hipótesis general: liderazgo directivo y delegación de funciones*

H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022

HG: Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022

**Tabla 15**

*Prueba de la hipótesis general: liderazgo directivo y delegación de funciones*

Nivel de Significancia: 0.05

			Delegación de Funciones	Liderazgo Directivo
Rho de Spearman	Delegación de Funciones	Coefficiente de correlación	1,000	,503**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N		101	101
	Liderazgo Directivo	Coefficiente de correlación	,503**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N		101	101

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15, observamos que obtuvo un p-valor = 0,000 y una correlación Rho de Spearman = 0.503\*\* en consecuencia, existe una relación significativa entre las variables Liderazgo Directivo y Delegación de Funciones en los docentes de una RED, La relación entre las variables es significativa.

**Tabla 16**

*Prueba de la hipótesis específica 1 de estudio: Correlación entre la dimensión liderazgo autocrático y la delegación de funciones*

*H0:* No existe una relación significativa entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.

*HE1:* Existe una relación significativa entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.

Correlación Rho de Spearman para dimensión Liderazgo autocrático y Delegación de Funciones

			Delegación de Funciones	Liderazgo Autocrático
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	,342**
		Sig. (bilateral)		,000
	Delegación de Funciones	N	101	101
	Liderazgo Autocrático	Coefficiente de correlación	,342**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	101	101

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 16, observamos que el valor de Sig. = 0.000 < 0.05, en consecuencia, existe una relación significativa entre la dimensión Liderazgo Autocrático y Delegación de Funciones en los docentes de una RED, es por ello que se afianza que la información del valor de Rho de Spearman= 0.342, los cual nos indica que la relación entre las variables es moderada.

**Tabla 17**

*Prueba de la hipótesis específica 2 de estudio: Correlación entre la dimensión liderazgo democrático y la delegación de funciones*

H0 No existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.

HE2 Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.

Correlación Rho de Spearman para dimensión Liderazgo democrático y Delegación de Funciones

			Delegación de Funciones	Liderazgo Democrático
Rho de Spearman	Delegación de Funciones	Coefficiente de correlación	1,000	,562**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	101	101
	Liderazgo Democrático	Coefficiente de correlación	,562**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	101	101

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 17, observamos que el valor dado a Sig. = 0.000 < 0.05, en consecuencia, existe una relación entre la dimensión Liderazgo Democrático y la variable Delegación de Funciones en los docentes de una RED, es por ello que se afianza que la información del valor de Rho de Spearman= 0.562 cual nos indica que la relación entre las variables es moderada.

**Tabla 18**

*Prueba de la hipótesis específica 3 de estudio: Correlación entre la dimensión liderazgo liberal y la delegación de funciones*

H0 No existe una relación significativa entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.

HE3 Existe una relación significativa entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.

Correlación Rho de Spearman para dimensión Liderazgo liberal y Delegación de Funciones

			Delegación de Funciones	Liderazgo Liberal
Rho de Spearman	Delegación de Funciones	Coeficiente de correlación	1,000	,564**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	101	101
	Liderazgo Liberal	Coeficiente de correlación	,564**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	101	101

*Nota: \*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 18, observamos que el valor dado a Sig. = 0.000 < 0.05, en consecuencia, existe una relación entre la dimensión Liderazgo Liberal y Delegación de Funciones en los docentes de una RED, es por ello que se afianza que la información del valor de Rho de Spearman = 0.564 cual nos indica que la relación entre las variables es moderada.

## V. DISCUSIÓN

Al realizar la prueba de correlación entre las dos variables en estudio, se obtuvo un p-valor = 0,000 y una correlación Rho de Spearman = 0.503\*\* que denota, que existe una relación significativa entre las variables Liderazgo Directivo y Delegación de Funciones en los docentes de una RED. La relación es proporcional entre las variables y los docentes son conscientes de ese resultado. Es por ello, que el liderazgo que determine un líder en una institución educativa, debe relacionarse con cada situación, contenido, la manera cómo tomar una decisión y plantear una solución. Para un líder pedagógico es de vital importancia la opinión de sus maestros, ya que el logro de sus propuestas en su gestión va de la mano con el trabajo motivado de sus maestros. Se coincide con Montes (2018) quien en su propósito específico tres indica, que existe una relación entre sus variables estudiadas, existiendo una correlación en un 0,00005 Chi cuadrado, concluyendo que en el caso del liderazgo directivo se manifiesta cuando director ejerce buenas prácticas administrativas y de organización, siendo percibido por los padres de familia y alumnado, más no por los docentes, ya que ellos no hay suficiente evidencia de que se esté aplicando un liderazgo directivo acompañado de un Clima Organizacional, manifiestan que no se encuentran claros en el liderazgo del director y muestran una baja motivación. Estos resultados son respaldados por Kurt Lewin et al. (1940) quien considera que el liderazgo es un proceso mediante el cual un miembro del grupo, influye en sus demás compañeros para conseguir propósitos grupales, es por ello que diseña una categorización, para que los colaboradores lo busquen necesariamente para direccionar ese ordenamiento. Es por ello que aquellos grupos que tienen líderes autocráticos y liberales, no alcanzan las metas propuestas, mientras que, en los grupos con líderes democráticos, consiguen sus propósitos.

En el análisis descriptivo de la variable Liderazgo directivo se encontró que, 32 entrevistados (31.7%) advierten que nunca observaron un liderazgo; 35 entrevistados (34.7%) consideraron que A veces observan dicho liderazgo y finalmente, 34 entrevistados (33.7%) indicaron que siempre observan un Liderazgo directivo. Los resultados obtenidos, coinciden con Contreras (2017), quien en su investigación corroboró que 136 educadores (75.6%) encontraron un nivel de

liderazgo directivo alto, mientras que 11 (6.1%) se encuentra en un nivel de liderazgo directivo bajo, esto quiere decir, que un buen director que se caracteriza por un adecuado liderazgo en su escuela lo llevaran al éxito de su gestión administrativa, ello será un excelente precedente para los padres y alumnos, además de elevar la calidad de la enseñanza a través del Buen desempeño docente, el buen clima institucional, la comunicación asertiva, y la organización. Es importante que el liderazgo directivo sea eficiente y efectivo, sobre todo que respalde y apoye a toda la Comunidad educativa. Cabe mencionar, que con Paternina (2021), no se coincide en los resultados obtenidos con referencia a la variable liderazgo directivo, siendo determinante la influencia significativa del director para los docentes, padres de familia y los estudiantes de tal manera que los logros que se alcanzaron en la institución se sientan como propios, teniendo como consecuencia una alta motivación y moral, mientras que para la presente investigación, los entrevistados manifiestan que el liderazgo Directivo se da a veces con un 34.7%, y siempre con un 33.7%, esto puede ser debido a que los docentes en su gran mayoría son contratados y desconocen la labor del Director en el tiempo. Estos resultados son corroborados por Mera (2017) en cuanto al liderazgo directivo, nos indica que es la competencia y la destreza que tiene un director dentro de la administración de una escuela. Una autoridad que realiza sus propuestas, en servicio de la Corporación educativa y observado por los demás, será un líder sensato.

Es por ello que MINEDU, nos relata la importancia de ejercer por parte del directivo una adecuada misión y funciones dentro de la escuela, sobre todo el de liderar e inspeccionar frecuentemente y de manera participativa y organizada a los educadores, delegando responsabilidades con responsabilidad y confianza

En lo que corresponde a Suriá (2020) coincidimos con su investigación, cuya conclusión general fue: Existe relación entre sus variables investigadas, una de ellas es el empoderamiento, determinándose que existe una relación significativa entre ambas. Además, que el grado de empoderamiento de los entrevistados con discapacidad es moderadamente alto, por lo cual se concluye que cuanto mayor empoderamiento se dé a una persona con movilidad reducida, mayor capacidad

tendrá para hacer frente a las adversidades, mientras que, para nuestro estudio, la delegación de funciones ó empoderamiento tiene un nivel alto de 37,6%.

Mencionando a Navedd, Hussin (2018) coincidimos con su estudio realizado, cuya conclusión muestra que hay una fuerte relación positiva y significativa entre las variables investigadas, ( $r=.805$ ,  $Sig=.00$ ) asociándose ambas variables entre sí. Para nuestro caso la variable empowerment ó delegacion de funciones, si es llevado de una manera efectiva, eficaz y de la mano de un buen liderazgo se dará mejoras en la satisfacción de los maestros, asimismo, en los resultados de la relación de variables de nuestro estudio, 14 entrevistados, 13.9%, nos dicen que cuando Siempre se aplica el Liderazgo Directivo, la delegación de funciones tiene un nivel Alto. En mención a Romero (2018), coincidimos con sus resultados, pues concluye que hay una conexión positiva baja de (0,212) entre ambas variables, que se interpreta como a que si existe una mejor delegacion de funciones, mayor satisfacción laboral que exprese el empleado, por el contrario, si hay una mala delegación de funciones, habrá una baja satisfacción laboral. Quiere decir, que la delegacion de funciones influye en un 21.2%, mientras que, para nuestra investigación, 24 entrevistados, el 23.8%, nos dicen que cuando Nunca se aplica el Liderazgo Directivo, la delegación de funciones tiene un nivel Bajo. Siguiendo con Leyva, Vilcas, (2021), no coincidimos con sus resultados, pues concluye que existe una relación directamente proporcional, la relación es directa significativa y buena, en el nivel 0.01 bilateral, la correlación de Rho Spearman es de 0.742, significancia de  $p= 0.000$  es decir; si se incrementó el empowerment, aumentó el rendimiento laboral. Mientras que, para nuestro caso, el Rho Spearman es de 0.564, siendo la relación de variables es moderada.

Es importante que los maestros mediante el empowerment o el empoderamiento, la delegacion de funciones o delegación de autoridad, el líder, director, dirigente o gerente es quien buscará la personal ideal, responsable y comprometida para que asuma la gestión encargada, la cual previamente debe estar capacitada para desarrollar esa función y pueda tomar las decisiones acertadas, permitiendo tener objetivos y metas y se sienta comprometido a solucionar inconvenientes, tomar medidas, de ésta manera se buscará que toda la organización se maneje hacia el logro de una meta en común. Estos resultados

coinciden con Chiavenato, (1999) nos dice que liderazgo es la potestad que se da de manera comunicativa entre dos o más personas en un determinado contexto para lograr cambios. Deducimos de estas afirmaciones que el liderar a una o un grupo de personas demanda de una comunicación asertiva y eficaz, con la cual motivará de manera ascendente al beneficio de resultados.

En cuanto a la hipótesis específica 1, el valor de Sig. = 0.000 < 0.05, que denota una relación significativa entre la dimensión Liderazgo Autocrático y Delegación de Funciones en los docentes de una RED, es por ello que se afianza que la información del valor de Rho de Spearman= 0.342, los cual nos indica que la relación entre las variables es moderada. En el análisis descriptivo referente a la dimensión Liderazgo Autocrático, 22 entrevistados (21.8%) advierten que la dimensión de liderazgo autocrático tiene un valor de nunca, para 28 entrevistados (27,7%) advierten que la dimensión de liderazgo autocrático tiene un valor de a veces y 51 entrevistados (50,5%) advierten que la dimensión de liderazgo autocrático tiene un valor de siempre. Estos resultados coinciden con Montes (2018), cuyos resultados arrojaron que en el caso de los docentes, determinan que existe un liderazgo liberal y autocrático, en un 74%, de un total de 14 entrevistados, debido a las altas demandas laborales por parte de los entes superiores, por este motivo los maestros presentan una motivación baja. Para nuestro estudio, el 50.5% de entrevistados indica que a nivel de RED se da un liderazgo autocrático coincidiendo con el autor. Este tipo de liderazgo, si bien es cierto no es favorable dentro de las organizaciones, aún es utilizado por los directores de las instituciones educativas, por algunas superioridades que presenta, como tener un control total de las situaciones, obtención de productos a corto plazo, dispensar de obligaciones a los colaboradores. En cuanto a los inconvenientes, como podemos observar la falta de motivación en los maestros es la primera perdida que se da, seguido a ello es la falta de obligación hacia el trabajo que va de la mano con la baja autoestima, se pone en peligro el clima profesional, el alto nivel de ansiedad, la falta de iniciativa e imaginación. Estos resultados se sustentan con Garfield, Rueden y Hagen, (2018) A través de la historia el liderazgo ha tenido una función, la de dar solución a diferentes circunstancias problemáticas que se relacionan con la motivación y que involucra una conducta social adecuada.

En cuanto a la hipótesis específica 2, el valor dado a Sig. = 0.000, existe una relación significativa entre la dimensión Liderazgo Liberal y Delegación de Funciones. En el análisis descriptivo, que 26 entrevistados (25.7%) advierten que la dimensión de liderazgo democrático tiene un valor de nunca, para 39 entrevistados (38.6%) advierten que la dimensión de liderazgo democrático tiene un valor de A veces y 36 entrevistados (35,6%) advierten que la dimensión de liderazgo democrático tiene un valor de siempre. En este punto se coincide con los resultados de Sanca, Vera, (2018) ya que mientras en nuestro estudio el 35.6% tiene un valor de siempre, para ellas el liderazgo democrático no afecta a sus colaboradores, pues no existe una relación estadísticamente nula entre ambas, ya que sus valores de significancia son menores a lo señalado  $p = ,723$  concluyendo que no existe una correspondencia significativa, rechazando la hipótesis alternativa y admitiendo la nula. La media aritmética dada para el liderazgo democrático es 31.09%. El presente liderazgo es regular para los colaboradores, 12.2% es el nivel más alto, solo 11 trabajadores lo promueven, en nuestro caso 36 entrevistados.

El presente liderazgo democrático, también conocido como participativo, pues atrae a todo el equipo de trabajo, es muy importante dentro de las organizaciones educativas, se cooperan, se impulsa la escucha activa y la toma de disposiciones, el cambio de ideas, el estilo de comunicación es más horizontal, sobre todo se propicia la autonomía y la independencia por ende mejorando el clima organizacional. Estos resultados son corroborados por Musso (2005) nos expresa que la acción de delegar es una herramienta muy útil que debe facilitar el trabajo del líder y que tiene etapas a realizarse que va desde: elegirá a la persona a delegar, encomendar las actividades, controlar y valorar todo el trabajo realizado por el delegado.

En cuanto a la hipótesis específica 3, observamos que el Sig. = 0.000 < 0.05, en consecuencia, existe una relación significativa entre la dimensión Liderazgo Liberal y Delegación de Funciones en los docentes de una RED. En el análisis descriptivo, se encontró que, 31 entrevistados (30,7%) advierten que la dimensión de liderazgo liberal tiene un valor de nunca, para 26 entrevistados (25,7%) advierten que la dimensión de liderazgo democrático tiene un valor de a veces y 44 entrevistados (43,6%) advierten que la dimensión de liderazgo liberal tiene un valor

de siempre. Comparando estos resultados con Sanca, Vera, (2018), se determinó que no coinciden, pues para ellas el liderazgo directivo liberal, posee un 18.31 un criterio bajo dentro la media aritmética, y que no se desarrolla como en nuestro estudio, donde el liderazgo liberal tiene un valor alto de 43.6%, dicho liderazgo libertario no es el más recomendado, ya que los maestros quedan en total libertad y los niveles de rendimiento bajan. Si bien es cierto que la intención de este tipo de liderazgo es dar mayor independencia y autonomía al grupo de trabajo, ya que los maestros trabajan sin mucha presión, es muy posible que las metas no se cumplan y que surjan conflictos que afecten el clima profesional. Este resultado se corrobora con Chiavenato (2009), quien considera que en el liderazgo liberal (*laissez-faire*), el líder posee una participación mínima, concede total independencia a las decisiones, grupales o individuales no valora ni regula operaciones en el grupo.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** En relación al propósito general, las variables guardan relación y se hallan en un nivel positivo, siendo el valor de significancia ( $0.000 < 0.05$ ), asimismo, el valor de Rho Spearman = 0,503. Esto quiere decir, que un buen director que se caracteriza por un adecuado liderazgo en su escuela asistido de una efectiva y eficaz Delegación de Funciones lo llevarán al éxito de su misión administradora.

**Segunda:** En relación al propósito específico dos, las variables guardan relación directamente proporcional ya que cuando siempre se aplica el Liderazgo autocrático la delegación de funciones tiene un nivel bajo, siendo el valor de significancia ( $0.000 < 0.05$ ), asimismo, el valor de Rho Spearman = 0,342. Por consiguiente, si algún director posee y aplica Siempre el liderazgo autocrático, la delegación de Funciones siempre tendrá un nivel bajo.

**Tercera:** En relación al propósito específico uno, las variables guardan relación directamente proporcional ya que cuando siempre se aplica el Liderazgo Democrático, la delegación de funciones tiene un nivel Alto, siendo el valor de significancia ( $0.000 < 0.05$ ), asimismo, el valor de Rho Spearman = 0,562. Por consiguiente, si algún director posee y aplica siempre el liderazgo democrático, la delegación de Funciones siempre tendrá un nivel alto.

**Cuarta:** En relación al propósito específico tres, las variables guardan relación directamente proporcional ya que cuando siempre se aplica el Liderazgo liberal, la delegación de funciones tiene un nivel Alto, siendo el valor de significancia ( $0.000 < 0.05$ ), asimismo, el valor de Rho Spearman = 0,564. Por consiguiente, que si algún director aplica siempre el liderazgo liberal, la delegación de Funciones tendrá un nivel alto.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se sugiere a los directores de las Instituciones Directivas fortificar y evolucionar la gestión que realizan, ya que la influencia indirecta que ejerzan es fundamental en el aprendizaje de los estudiantes, así como de manera directa en el desenvolvimiento de sus docentes, pues parte de ser un líder con autoridad profesional y moral es conocer sus responsabilidades y funciones, pero sobre todo ejercer un liderazgo distribuído en bienestar de maestros, alumnos y padres de familia.

**Segunda:** Se sugiere en cuanto al liderazgo autocrático, que no sea tomada en cuenta por ser muy condicionada, ya que, al no poder delegar trabajos, dar órdenes, restringir las ideas y posibles soluciones, el líder sufre un desgaste emocional, si bien es cierto que algunos directores lo toman como una ventaja ya que puede ofrecer una salida rápida en el modo de resolver y obtener resultados bajo presión, está comprobado que no es lo más beneficioso y va en contra de su clima organizacional.

**Tercera:** Se propone que los directores como líderes pedagógicos masifiquen el liderazgo democrático acompañado de la delegación de funciones, ya que mediante este liderazgo los maestros tienen un eje de trabajo constituido y comprometido, son más participativos en la toma de medidas ya que sienten que son tomados en consideración, mejora el clima laboral, pero, sobre todo, que asumen una responsabilidad inherente y leal hacia su institución Educativa.

**Cuarta:** Se plantea en cuanto al liderazgo liberal, que sea tomado en cuenta para ciertas situaciones, ya que abandonar en total libertad al grupo crea inestabilidad en los maestros, pues sienten que son abandonados al no tener un guía y no les genera la seguridad debida para realizar sus obligaciones. Este tipo de liderazgo suele tener mayor aceptación y estimulación cuando el número de integrantes de un colegio se conocen de mucho tiempo, pero sobre todo que son pequeños en cantidad en relación a otras instituciones.

## REFERENCIAS

- Abarca Infa, S., García González, M., & Ortiz Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. Recuperado en:  
[https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4346/Saturnina\\_Abarca\\_Maryuri\\_Garcia\\_Rosa\\_Ortiz\\_Articulo\\_Atenas\\_spa\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4346/Saturnina_Abarca_Maryuri_Garcia_Rosa_Ortiz_Articulo_Atenas_spa_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Abril B., Claudia J. (2014). "Delegación" destreza vital de un buen líder. Universidad Militar Nueva Granada - Programa De Administración de Empresas, Diplomado en Alta Gerencia, Bogotá, D.C.
- Alfonso P., Francisco J. ( ). Delegacion de funciones. Recuperado en:  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25169w/Consultoria.pdf>
- Astete L., Edgar J. (2018). Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva – Tacna. Recuperado de:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37318/astete\\_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37318/astete_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bamonde B., Carlos A. (2021). Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. Recuperado de:  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5103/AE-L\\_023.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5103/AE-L_023.pdf?sequence=1)
- Barroso, J. (Ed.) (2006). A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e actores. Lisboa: Educa/Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- BID (2020). La educación en tiempo de coronavirus. Los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante el COVID-19. Documento de discusión. Sector social. División Educación.

- Bolívar, Antonio (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. EDUCAR, vol. 47, núm. 2, 2011, pp. 253-275. Universitat Autònoma de Barcelona – España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>
- Borja, A. Gabor, J. (2007). El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda – provincia de Bolívar. Venezuela: Tesis para la Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolívar. Disponible en <http://www.es.escribd.com>.
- Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. En M. Gil (Dir), Psicología Social y Bienestar; una aproximación interdisciplinar (pp. 154-173). Universidad: Zaragoza. España. Recuperado de: [https://www.uv.es/~lisis/sofia/sofia\\_empower.pdf](https://www.uv.es/~lisis/sofia/sofia_empower.pdf)
- CEPAL-UNESCO (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Informe. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
- Calcina Saavedra, M. C., & Cumpa Yampi, E. (2019). Relación de los estilos de liderazgo en el estrés laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Arequipa, 2019. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10329/Rlcasamc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos L., Lily R. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima Organizacional en una institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1b3008f6-4c6b-4dd3-9b05-fb293afef126/content>
- Chaparro G., Judith R. (2017). Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5170/Chaparro\\_GJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5170/Chaparro_GJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chiavenato, I. (2006). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá- Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración. Proceso administrativo. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiroque, S. (2006). Evaluación de desempeños docentes.
- Campoverde, F. (2011). Cómo Delegar las Funciones Administrativas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/como-delegar-funciones-administrativas/>
- Chiavenato, Idalberto. (2014). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México
- Contreras D. Luis (2017). Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3232>
- Condor Porras, H. F. (2020). LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN AULA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE PARIHUANCA, HUANCAYO. Recuperado de: <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/4136/TESIS-FED-2020-C%C3%93NDOR%20PORRAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diaz S., Lidia A. (2021). Empowerment y compromisos de desempeño en la calidad de vida laboral de los directores de la UGEL Aija, 2021. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2546>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. INNOVA Research Journal, 2(4), 155-162. Recuperado en: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>

Garfield, Z., Rueden, C., y Hagen, E. (2018, 22 - 09). The evolutionary anthropology of political leadership. *The Leadership Quarterly* (30), 59-80. Doi

[https://anthro.vancouver.wsu.edu/documents/584/garfield\\_et\\_al\\_2019.pdf](https://anthro.vancouver.wsu.edu/documents/584/garfield_et_al_2019.pdf)

González, J., Salazar, F., Ortiz, R. & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín - ISSN1317-0570*. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>

Gordillo, Agustín. (2017). *Tratado de Derecho administrativo y obras selectas*. Vol. 1. Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo.

Guerrero Mozombite, D. C. (2021). El liderazgo directivo y el desempeño docente de la IE Misional Goretti, del distrito de Lagunas, provincia de Alto Amazonas, región Loreto-Perú, 2020. Recuperado en: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28430/Tesis%20Dionisio%20Guerrero%20Mozombite.pdf?sequence=1>

Hernández, María E. (1993). Condiciones y Técnicas de Aplicación. Delegar puede llegar a ser una pérdida de tiempo o una notable forma de productividad, la diferencia es saber hacerlo. *Escuela de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Revista Relaciones Laborales*. Agosto/Septiembre, 1993.

Hernández, O., & Linette, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. Recuperado de: <https://dspace.um.edu.mx/bitstream/handle/20.500.11972/1785/EI%20liderazgo%20del%20director%20y%20el%20desempe%C3%B1o%20docente%20autopercebido%20en%20un%20grupo%20de%20colegios%20privados%20salvadore%C3%B1os.pdf?sequence=1>

Jara Nario, E. J., & Sulla Sánchez, R. A. (2021). Liderazgo directivo y gestión educativa en la IE Nuestra Señora del Carmen de Huaral-2019. Recuperado

de:

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1130/Jara%20Nario%2c%20Ericka%20Janeth%3b%20Sulla%20Sanchez%2c%20Rosario%20Alexandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lamfri, Nora Z. & Maturo, Yanina D. ( ). Educar en pandemia: tensiones y oportunidades.

Leithwood, Kenneth (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación © Área de Educación Fundación Chile, 2009. Parque Antonio Rabat Sur 6165, Vitacura, Santiago de Chile. [www.fundacionchile.cl](http://www.fundacionchile.cl)

Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de educación 304.

Leithwood, K; Tomlinson, D. y Genge, M. (1996). Transformational School Leadership. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers. International Handbook of Educational Leadership and Administration. Volumen 2.

Leyva, K. y Vilcas, K. (2021) El y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A. – 2020. Recuperado de: <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10066>

Lussier, R. y Achua, C. (2004). Liderazgo: Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades. México. Thomson Editores.

Madrigal, B. (2005). Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje. México: McGraw-Hill. Interamericana.

Madrigal, B. (2011). Liderazgo y aprendizaje. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.

Manzanilla, Víctor H. (2021). Liderazgo directivo. Recuperado de: <https://victorhugomanzanilla.com/liderazgo-directivo/>

- Margerison, Charles J. (1979). La dirección de grupos efectivos de trabajo. México.
- McBer, H. (2000). Research into Teacher Effectiveness: A Model of Teacher Effectiveness. London: Department for Education and Employment.
- MINEDU (2014). Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Montes Roldán, M. B. (2018). Liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en una institución educativa desde la percepción de docentes, padres de familia y estudiantes de básica superior de la ciudad de Cuenca en el año 2018 (Master's thesis). Recuperado de: <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22733/1/Montes%20Roldan%20Monica%20Beatriz.pdf>
- Morayma A., Laura & Coronado T., Janette M. (xxxx). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro.
- Muhammad Naveed Jabbar & Fauzi Hussin (xxxx). Effect of organizational leadership behavior and empowerment on job satisfaction. Efecto del comportamiento de liderazgo organizacional y empoderamiento en la satisfacción laboral. University Utara Malaysia. [muhhammad\\_naveed\\_j@ahgs.uum.edu.my](mailto:muhhammad_naveed_j@ahgs.uum.edu.my), [fauzi@uum.edu.my](mailto:fauzi@uum.edu.my)
- Newsome, M. (2008). Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession. Journal of Business & Economics Research- February, Vol. 6, No 2: 65-81. USA.
- ONU (2020). La educación durante la COVID-19 y después de ella. Informe de políticas.
- Orgambidez-Ramos, A., et al. (2022). Role stress and psychological empowerment as antecedents of job satisfaction - Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral - Stresse de papel e

empowerment psicologico como antecedentes da satisfacao no trabalho." *Psicología*, vol. 35, no. 1, Jan. 2017, pp. 257+. Gale Academic OneFile, [link.gale.com/apps/doc/A500197284/AONE?u=univcv&sid=googleScholar&xid=6c906cc0](http://link.gale.com/apps/doc/A500197284/AONE?u=univcv&sid=googleScholar&xid=6c906cc0). Accessed 25 July 2022.

Paternina B., Omar (2021). Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa El Dorado. Recuperado de: <https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/3591/Omar%20Alexi%20Paternina%20Berastegui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quispe M., Pilar (2020). Estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales RED 4 Callao. Recuperado de: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d2a0db25-5288-4dcf-ab69-c4583654829e/content>

RAMIREZ PALMA, A. L. (2011). La delegación de autoridad como herramienta estratégica, en una empresa comercializadora de productos químicos (Doctoral dissertation). Recuperado en: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/8044/1/TESIS%20ADRIANA%20LYDIA%20RAMIREZ%20PALMA%202011.pdf>

Ramos S., David R. (2020). Estilos de liderazgo en los académicos de una institución de educación superior pública en la ciudad de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá – Colombia. Recuperado en: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78188/Estilos%20de%20liderazgo%20en%20los%20acad%c3%a9micos%20de%20una%20instituci%c3%b3n%20de%20educaci%c3%b3n%20superior%20p%c3%bablica%20en%20la%20ciudad%20de%20Bogot%c3%a1..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Romero M. Felix Antonio (2018) La delegación de funciones y su influencia en la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Hualmay- 2016. Recuperado de: <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/9709>

Reyes P., Agustín (2007). *Administración moderna*. Limusa, 492 p. México.

- Rivera, S. (2011). Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús. Ecuador: Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad FLACSO. Disponible en <http://es.escribd.com/doc/69529640/TESIS-LIDERAZGO>.
- Rodríguez R., E. (2017). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación* 41(1), 1-14, e-ISSN: 2215-2644, enero-junio, 2017. Recuperado de: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Salas C., Maribel & Soto M., G. (2018). Liderazgo directivo y calidad educativa en la Institución Educativa. Ambo - 2018. Recuperado en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29358/salas\\_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29358/salas_cm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sanca Yucra, K., & Vera Huamani, N. R. (2018). Relación del liderazgo directivo y el estrés laboral en el personal de la Universidad Autónoma del Sur Arequipa, 2018. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7158/RIsayuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanca Y., Katia & Vera H., Nancy R. (2018). Relación del liderazgo directivo y el estrés laboral en el personal de la Universidad Autónoma del Sur Arequipa, 2018. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Tesis presentada por las, para optar el Título Profesional de Licenciadas en Relaciones Industriales. Arequipa - Perú.
- Silva, C. & Loreto M., M. (2004), Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psyche*, vol. 13, núm. 2, noviembre, 2004, pp. 29-39. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/967/96713203.pdf>
- Suriá, R. (2020). "Empoderamiento y relación con la satisfacción laboral en personas con movilidad reducida". *Revista Española de Discapacidad*, 8(I), pp. 145-157. Recuperado en: <<https://doi.org/10.5569/2340-5104.08.01.08>>

UNESCO (2014). Tres miradas al liderazgo directivo. Apuntes sobre la calidad de la educación. Abril 2014. Año 2, N° 14. Recuperado en: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/4534/liderazgo-directivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNICEF (2020). COVID-19 y educación primaria y secundaria: repercusiones de la crisis e implicaciones de política pública para América Latina y el Caribe.

Velito, D. B., & Pacovilca, R. A. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Paidagogo*, 3(1), 128-149. Recuperado en: <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/50/167>

Villarreal-Villa, S, García-Guliany, J, Hernández-Palma, H, & Steffens-Sanabria, E. (2019). Competencias Docentes y Transformaciones en la Educación en la Era Digital [Teacher Competences and Transformations in Education in the Digital Age]. *Formación universitaria*, 12(6), 3-14.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000600003>

## Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	(Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011) Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores	El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal con un total de 30 ítems.	<b>Liderazgo Autocrático</b>	Toma de decisiones individualmente Controla al subalterno Dirige verticalmente	<b>SIEMPRE</b> <b>4</b> <b>CASI SIEMPRE</b> <b>3</b> <b>A VECES</b> <b>2</b> <b>NUNCA</b> <b>1</b>
			<b>Liderazgo Democrático</b>	Toma decisiones horizontalmente Realiza una administración compartida Motiva y estimula a los subalternos	
			<b>Liderazgo Liberal</b>	Delega autoridad Delega funciones Poco contacto y apoyo a sus subordinados	
<b>DELEGACIÓN DE FUNCIONES</b>	Chiavenato (2015), Es el proceso de confiar el trabajo en otras personas brindándoles el	La variable delegación de funciones, se descompone en 4 dimensiones y estas en indicadores de donde se obtienen los 19 ítems.	<b>Poder</b>	Otorgar poder a las personas Delegar responsabilidades Confiar en las personas Dar libertad a las personas Dar importancia a las personas	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b> <b>1</b>

	derecho a tomar decisiones y a efectuar acciones, creando así la dispersión de autoridad entre todos los niveles de una organización para la toma de decisiones	Siendo el nivel de medición de los datos en escala nominal.	<p><b>Motivación</b></p> <p>Ofrecer motivación  Incentivar a las personas  Reconocer el buen trabajo  Recompensar los resultados  Participación de los resultados  Festejar la consecución de metas.</p>	<p><b>EN DESACUERDO</b> 2</p> <p><b>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</b> 3</p> <p><b>DE ACUERDO</b> 4</p> <p><b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b> 5</p>
			<p><b>Desarrollo</b></p> <p>Proporcionar recursos a las personas  Capacitar y desarrollar a las personas  Enseñar nuevas técnicas  Crear y desarrollar talentos</p>	
			<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Otorgar liderazgo  Orientar a las personas  Definir objetivos y metas  Evaluar el desempeño</p>	

## Anexo 2. Instrumentos

### (a) Para medir la variable Liderazgo directivo

#### Liderazgo directivo

Género:

Edad:.....

M	F
---	---

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
4	3	2	1

	ITEMS	1	2	3	4
1	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.				
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones.				
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones				
4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar Los docentes.				
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución				
6	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
7	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.				
8	El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades				
9	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.				
10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.				
11	El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia				
12	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones				
13	El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.				
14	El director lidera al equipo por aceptación del grupo				
15	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa				
16	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo				
17	El director informa constantemente sobre lo que esta ocurriendo en la institución educativa.				

18	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones				
19	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.				
20	El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.				
21	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.				
22	El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.				
23	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				
24	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.				
25	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
26	El director supervisa el trabajo de los padres de familia.				
27	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar				
28	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.				
29	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.				
30	Es tratado(a) con respeto por el director				

**Muchas Gracias**

**(b) Para medir la variable Delegación de Funciones**

**Delegación de Funciones**

Género:

Edad:.....

M	F
---	---

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción y marcar con una x en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

**Escala de valoración**

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿El director otorga poder a sus subordinados?					
2	¿El director delega responsabilidades a sus subordinados?					
3	¿El director confía en sus subordinados?					
4	¿El director les da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias?					
5	¿El director muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos?					
6	¿El director ofrece motivación a sus subordinados?					
7	¿El director incentiva a sus subordinados?					
8	¿El director reconoce el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados?					
9	¿El director recompensa a sus subordinados por obtener resultados positivos con respecto a los objetivos?					
10	¿El director participa en equipo con sus subordinados para el eficiente logro de los objetivos?					
11	¿El director festeja la consecución de metas por parte de sus subordinados?					
12	¿El director proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones?					
13	¿El director capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo?					
14	¿El director les entrega la información necesaria a sus subordinados para la realización eficiente de sus funciones?					
15	¿El director se preocupa por desarrollar los talentos que tienen sus Subordinados?					
16	¿El director otorga liderazgo a sus subordinados?					
17	¿El director orienta de manera adecuada a sus subordinados?					
18	¿El director define de manera clara los objetivos y metas que sus subordinados deben lograr?					
19	¿El director evalúa el desempeño de sus subordinados?					

**Muchas Gracias**

### Anexo 3. Validación de Instrumentos



#### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: RAUL DELGADO ARENAS  
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de post grado maestría con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Este San Juan de Lurigancho, promoción 2022, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES EN LOS DOCENTES DE UNA RED DE LIMA, 2022**" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

---

Firma  
ROXANA BETSABE PAZ CHUMPITAZ

D.N.I: 07498218

### **Definición conceptual de la variable: Liderazgo directivo**

Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores (Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011)

### **Definición operacional**

El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal con un total de 30

#### **Items**

- **Dimensión 1: Autocrático**, con sus indicadores: Toma decisiones individualmente, controla al subalterno y dirige verticalmente, con siete items en total.
- **Dimensión 2: Democrático** con sus indicadores: Toma decisiones horizontalmente, Realiza una administración compartida y Motiva y estimula a los subalternos, con quince items en total.
- **Dimensión 3: Liberal** con sus indicadores: Delega autoridad, Delega funciones y Poco contacto y apoyo a sus subordinados, con ocho items en total.

### **Ficha Técnica.**

#### **Escala de liderazgo directivo.**

Autor del instrumento: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego.

Escuela Profesional de Psicología

Adaptación: Lic. Lily Roxana Campos Livaque. (2012)

Adaptación a la realidad del estudio: Luis Enrique Contreras Dávila (2017)

Procedencia: SMP – Perú

Aplicación: Docentes.

Uso: Educativo, pedagógico, investigativo y laboral

Estructura. Compuesta por 30 preguntas y está dividida en 3 dimensiones:

Autocrática, Democrática y Liberal.

Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es de 20 minutos aproximadamente.

Objetivo: Medir el liderazgo percibido de los docentes

Tipificación: Escala actitudinal

Significación: Caracterización actitudinal global

**Operacionalización de la variable: Liderazgo directivo**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>Liderazgo Autocrático</b>	Toma de decisiones individualmente	1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	<b>SIEMPRE</b> <b>4</b> <b>CASI SIEMPRE</b> <b>3</b> <b>A VECES</b> <b>2</b> <b>NUNCA</b> <b>1</b>
		2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones	
		3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	
	Controla al subalterno	4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	
		5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	
	Dirige verticalmente	6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	
		7. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.	
<b>Liderazgo Democrático</b>	Toma decisiones horizontalmente	8. El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.	
		9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	
		10. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.	
		11. El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.	
		22. El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.	
		29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.	
	Realiza una administración compartida	12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones	
		13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	
		14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo	

		15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa
		16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo
		17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.
		18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.
		21. El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.
		28. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.
Motiva y estimula a los subalternos		19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.
		20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.
		30. Es tratado(a) con respeto por el director
<b>Liderazgo Liberal</b>	Delega autoridad	23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.
		24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.
	Delega funciones	25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.
		26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia.
	Poco contacto y apoyo a sus subordinados	27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAGO EDUCATIVO								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
DIMENSIÓN 1 : Autocrático		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones	X		X		X		
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	X		X		X		
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	X		X		X		
6	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	X		X		X		
7	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 : Democrático								
8	El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.	X		X		X		
9	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	X		X		X		
10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
11	El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.	X		X		X		
22	El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.	X		X		X		
29	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.	X		X		X		
12	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones	X		X		X		

13	El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	X		X		X		
14	El director lidera al equipo por aceptación del grupo	X		X		X		
15	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	X		X		X		
16	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	X		X		X		
17	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.	X		X		X		
18	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.	X		X		X		
21	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
28	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3 : Liberal</b>								
19	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	X		X		X		
20	El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
30	Es tratado(a) con respeto por el director	X		X		X		
23	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.	X		X		X		
24	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.	X		X		X		
25	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	X		X		X		
26	El director supervisa el trabajo de los padres de familia.	X		X		X		
27	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Cumple con el criterio de suficiencia, objetividad y pertinencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr. DELGADO ARENAS, Raúl

**DNI:** 10366449

**Especialidad del validador:** Dr. En Ciencias de la Educación.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 de Mayo del 2022



*Raúl Delgado Arenas*  
Dr. Raúl Delgado Arenas  
Jefe de la Unidad de Posgrado

**Definición conceptual de la variable: Delegación de Funciones**

Según Chiavenato, Es el proceso de confiar el trabajo en otras personas brindándoles el derecho a tomar decisiones y a efectuar acciones, creando así la dispersión de autoridad entre todos los niveles de una organización para la toma de decisiones

**Definición operacional**

La variable delegación de funciones, se descompone en 4 dimensiones y estas en indicadores de donde se obtienen los 19 ítems. Siendo el nivel de medición de los datos en escala nominal.

**Dimensión 1: Poder**, con los indicadores: Otorgar poder a las personas, Delegar responsabilidades, Confiar en las personas, Dar importancia a las personas. Con cinco ítems en total

**Dimensión 2: Motivación**, con los indicadores: Ofrecer motivación, Incentivar a las personas, Recompensar los resultados, Participación de los resultados, Festejar la consecuencia de metas. Con seis ítems en total.

**Dimensión 3 Desarrollo**, con los indicadores: Proporcionar recursos a las personas, Capacitar y desarrollar a las personas, Entregar información, Enseñar nuevas técnicas, Crear y desarrollar talentos. Con cuatro ítems en total

**Dimensión 4 Liderazgo**, con los indicadores: Otorgar liderazgo, Orientar a las persona, Definir objetivos y metas, Evaluar el desempeño. Con cuatro ítems en total.

**Operacionalización de la variable Delegación de funciones**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>Poder</b>	Otorgar poder a las personas	1. ¿El director otorga poder a sus subordinados?	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 EN DESACUERDO 2 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 DE ACUERDO 4 TOTALMENTE DE ACUERDO 5</b>
	Delegar responsabilidades	2. ¿El director delega responsabilidades a sus subordinados?	
	Confiar en las personas	3. ¿El director confía en sus subordinados?	
	Dar libertad a las personas	4. ¿El director les da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias?	
	Dar importancia a las personas	5. ¿El director muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos?	
<b>Motivación</b>	Ofrecer motivación	6. ¿El director ofrece motivación a sus subordinados?	
	Incentivar a las personas	7. ¿El director incentiva a sus subordinados?	
	Reconocer el buen trabajo	8. ¿El director reconoce el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados?	
	Recompensar los resultados	9. ¿El director recompensa a sus subordinados por obtener resultados positivos con respecto a los objetivos?	
	Participación de los resultados	10. ¿El director participa en equipo con sus subordinados para el eficiente logro de los objetivos?	
	Festejar la consecución de metas	11. ¿El director festeja la consecución de metas por parte de sus subordinados?	
<b>Desarrollo</b>	Proporcionar recursos a las personas	12. ¿El director proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones?	
	Capacitar y desarrollar a las personas	13. ¿El director capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo?	
	Entregar información	14. ¿El director les entrega la información necesaria a sus subordinados para la realización eficiente de sus funciones?	

	Enseñar nuevas técnicas Crear y desarrollar talentos	15. ¿El director se preocupa por desarrollar los talentos que tienen sus subordinados?	
<b>Liderazgo</b>	Otorgar liderazgo	16. ¿El director otorga liderazgo a sus subordinados?	
	Orientar a las personas	17. ¿El director orienta de manera adecuada a sus subordinados?	
	Definir objetivos y metas	18. ¿El director define de manera clara los objetivos y metas que sus subordinados deben lograr?	
	Evaluar el desempeño	19. ¿El director evalúa el desempeño de sus subordinados?	

Adaptado por Roxana Paz Chumpitaz

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA DELEGACION DE FUNCIONES								
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : Poder</b>							
1	¿El director otorga poder a sus subordinados?	X		X		X		
2	¿El director delega responsabilidades a sus subordinados?	X		X		X		
3	¿El director confía en sus subordinados?	X		X		X		
4	¿El director les da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias?	X		X		X		
5	¿El director muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Motivación</b>							
6	¿El director ofrece motivación a sus subordinados?	X		X		X		
7	¿El director incentiva a sus subordinados?	X		X		X		
8	¿El director reconoce el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados?	X		X		X		
9	¿El director recompensa a sus subordinados por obtener resultados positivos con respecto a los objetivos?	X		X		X		
10	¿El director participa en equipo con sus subordinados para el eficiente logro de los objetivos?	X		X		X		
11	¿El director festeja la consecución de metas por parte de sus subordinados?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3 : Desarrollo</b>							
12	¿El director proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones?	X		X		X		
13	¿El director capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo?	X		X		X		
14	¿El director les entrega la información necesaria a sus subordinados para la realización eficiente de sus funciones?	X		X		X		

15	¿El director se preocupa por desarrollar los talentos que tienen sus subordinados?	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 4 : Liderazgo</b>						
16	¿El director otorga liderazgo a sus subordinados?	X		X		X	
17	¿El director orienta de manera adecuada a sus subordinados?	X		X		X	
18	¿El director define de manera clara los objetivos y metas que sus subordinados deben lograr?	X		X		X	
19	¿El director evalúa el desempeño de que sus subordinados?	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Cumple con el criterio de suficiencia, objetividad y pertinencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr. DELGADO ARENAS, Raúl

**DNI:** 10366449

**Especialidad del validador:** Dr. En Ciencias de la Educación.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**25 de Mayo del 2022**



  
Dr. Raúl Delgado Arenas  
Jefe de la Unidad de Posgrado

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora:

Dra. ELIZABETH MERCEDES VEGAS PALOMINO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de post grado maestría con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Este San Juan de Lurigancho, promoción 2022, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **“LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES EN LOS DOCENTES DE UNA RED DE LIMA, 2022”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

ROXANA BETSABE PAZ CHUMPITAZ

D.N.I: 07498218

### **Definición conceptual de la variable: Liderazgo directivo**

Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores (Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011)

### **Definición operacional**

El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal con un total de 30

#### **Items**

- **Dimensión 1: Autocrático**, con sus indicadores: Toma decisiones individualmente, controla al subalterno y dirige verticalmente, con siete items en total.
  
- **Dimensión 2: Democrático** con sus indicadores: Toma decisiones horizontalmente, Realiza una administración compartida y Motiva y estimula a los subalternos, con quince items en total.
  
- **Dimensión 3: Liberal** con sus indicadores: Delega autoridad, Delega funciones y Poco contacto y apoyo a sus subordinados, con ocho items en total.

### **Ficha Técnica.**

#### **Escala de liderazgo directivo.**

Autor del instrumento: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego.

Escuela Profesional de Psicología

Adaptación: Lic. Lily Roxana Campos Livaque. (2012)

Adaptación a la realidad del estudio: Luis Enrique Contreras Dávila (2017)

Procedencia: SMP – Perú

Aplicación: Docentes.

Uso: Educativo, pedagógico, investigativo y laboral

Estructura. Compuesta por 30 preguntas y está dividida en 3 dimensiones:

Autocrática, Democrática y Liberal.

Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es de 20 minutos aproximadamente.

Objetivo: Medir el liderazgo percibido de los docentes

Tipificación: Escala actitudinal

Significación: Caracterización actitudinal global

**Operacionalización de la variable: Liderazgo directivo**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>Liderazgo Autocrático</b>	Toma de decisiones individualmente	1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	<b>SIEMPRE</b> <b>4</b> <b>CASI SIEMPRE</b> <b>3</b> <b>A VECES</b> <b>2</b> <b>NUNCA</b> <b>1</b>
		2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones	
		3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	
	Controla al subalterno	4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	
		5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	
	Dirige verticalmente	6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	
		7. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.	
<b>Liderazgo Democrático</b>	Toma decisiones horizontalmente	8. El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.	
		9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	
		10. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.	
		11. El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.	
		22. El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.	
		29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.	
	Realiza una administración compartida	12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones	
		13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	
		14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo	

		15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa
		16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo
		17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.
		18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.
		21. El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.
		28. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.
Motiva y estimula a los subalternos		19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.
		20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.
		30. Es tratado(a) con respeto por el director
<b>Liderazgo Liberal</b>	Delega autoridad	23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.
		24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.
	Delega funciones	25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.
		26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia.
	Poco contacto y apoyo a sus subordinados	27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAGO EDUCATIVO								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
DIMENSIÓN 1 : Autocrático		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones	X		X		X		
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	X		X		X		
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	X		X		X		
6	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	X		X		X		
7	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 : Democrático								
8	El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.	X		X		X		
9	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	X		X		X		
10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
11	El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.	X		X		X		
22	El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.	X		X		X		
29	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.	X		X		X		
12	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones	X		X		X		

13	El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	X		X		X		
14	El director lidera al equipo por aceptación del grupo	X		X		X		
15	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	X		X		X		
16	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	X		X		X		
17	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.	X		X		X		
18	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.	X		X		X		
21	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
28	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3 : Liberal</b>								
19	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	X		X		X		
20	El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
30	Es tratado(a) con respeto por el director	X		X		X		
23	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.	X		X		X		
24	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.	X		X		X		
25	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	X		X		X		
26	El director supervisa el trabajo de los padres de familia.	X		X		X		
27	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Cumple con el criterio de suficiencia.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Vegas Palomino Elizabeth Mercedes

**DNI:** 07071438

**Especialidad del validador:** Dra. En Ciencias de la Educación.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13 de junio del 2022**



---

Dra.: Elizabeth Mercedes Vegas Palomino

DNI: 07071438

---

**Definición conceptual de la variable: Delegación de Funciones**

Según Chiavenato, Es el proceso de confiar el trabajo en otras personas brindándoles el derecho a tomar decisiones y a efectuar acciones, creando así la dispersión de autoridad entre todos los niveles de una organización para la toma de decisiones

**Definición operacional**

La variable delegación de funciones, se descompone en 4 dimensiones y estas en indicadores de donde se obtienen los 19 ítems. Siendo el nivel de medición de los datos en escala nominal.

**Dimensión 1: Poder**, con los indicadores: Otorgar poder a las personas, Delegar responsabilidades, Confiar en las personas, Dar importancia a las personas. Con cinco ítems en total

**Dimensión 2: Motivación**, con los indicadores: Ofrecer motivación, Incentivar a las personas, Recompensar los resultados, Participación de los resultados, Festejar la consecuencia de metas. Con seis ítems en total.

**Dimensión 3 Desarrollo**, con los indicadores: Proporcionar recursos a las personas, Capacitar y desarrollar a las personas, Entregar información, Enseñar nuevas técnicas, Crear y desarrollar talentos. Con cuatro ítems en total

**Dimensión 4 Liderazgo**, con los indicadores: Otorgar liderazgo, Orientar a las persona, Definir objetivos y metas, Evaluar el desempeño. Con cuatro ítems en total.

**Operacionalización de la variable Delegación de funciones**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>Poder</b>	Otorgar poder a las personas	1. ¿El director otorga poder a sus subordinados?	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 EN DESACUERDO 2 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 DE ACUERDO 4 TOTALMENTE DE ACUERDO 5</b>
	Delegar responsabilidades	2. ¿El director delega responsabilidades a sus subordinados?	
	Confiar en las personas	3. ¿El director confía en sus subordinados?	
	Dar libertad a las personas	4. ¿El director les da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias?	
	Dar importancia a las personas	5. ¿El director muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos?	
<b>Motivación</b>	Ofrecer motivación	6. ¿El director ofrece motivación a sus subordinados?	
	Incentivar a las personas	7. ¿El director incentiva a sus subordinados?	
	Reconocer el buen trabajo	8. ¿El director reconoce el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados?	
	Recompensar los resultados	9. ¿El director recompensa a sus subordinados por obtener resultados positivos con respecto a los objetivos?	
	Participación de los resultados	10. ¿El director participa en equipo con sus subordinados para el eficiente logro de los objetivos?	
	Festejar la consecución de metas	11. ¿El director festeja la consecución de metas por parte de sus subordinados?	
<b>Desarrollo</b>	Proporcionar recursos a las personas	12. ¿El director proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones?	
	Capacitar y desarrollar a las personas	13. ¿El director capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo?	
	Entregar información	14. ¿El director les entrega la información necesaria a sus subordinados para la realización eficiente de sus funciones?	

	Enseñar nuevas técnicas Crear y desarrollar talentos	15. ¿El director se preocupa por desarrollar los talentos que tienen sus subordinados?	
<b>Liderazgo</b>	Otorgar liderazgo	16. ¿El director otorga liderazgo a sus subordinados?	
	Orientar a las personas	17. ¿El director orienta de manera adecuada a sus subordinados?	
	Definir objetivos y metas	18. ¿El director define de manera clara los objetivos y metas que sus subordinados deben lograr?	
	Evaluar el desempeño	19. ¿El director evalúa el desempeño de sus subordinados?	

Adaptado por Roxana Paz Chumpitaz

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA DELEGACION DE FUNCIONES								
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : Poder</b>							
1	¿El director otorga poder a sus subordinados?	X		X		X		
2	¿El director delega responsabilidades a sus subordinados?	X		X		X		
3	¿El director confía en sus subordinados?	X		X		X		
4	¿El director les da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias?	X		X		X		
5	¿El director muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Motivación</b>							
6	¿El director ofrece motivación a sus subordinados?	X		X		X		
7	¿El director incentiva a sus subordinados?	X		X		X		
8	¿El director reconoce el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados?	X		X		X		
9	¿El director recompensa a sus subordinados por obtener resultados positivos con respecto a los objetivos?	X		X		X		
10	¿El director participa en equipo con sus subordinados para el eficiente logro de los objetivos?	X		X		X		
11	¿El director festeja la consecución de metas por parte de sus subordinados?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3 : Desarrollo</b>							
12	¿El director proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones?	X		X		X		
13	¿El director capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo?	X		X		X		
14	¿El director les entrega la información necesaria a sus subordinados para la realización eficiente de sus funciones?	X		X		X		

15	¿El director se preocupa por desarrollar los talentos que tienen sus subordinados?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4 : Liderazgo</b>							
16	¿El director otorga liderazgo a sus subordinados?	X		X		X		
17	¿El director orienta de manera adecuada a sus subordinados?	X		X		X		
18	¿El director define de manera clara los objetivos y metas que sus subordinados deben lograr?	X		X		X		
19	¿El director evalúa el desempeño de que sus subordinados?	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Cumple con el criterio de suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dra. Vegas Palomino Elizabeth Mercedes

**DNI:**07071438

**Especialidad del validador:** Dra. En Ciencias de la Educación.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**13 de junio del 2022**



---

Dra.: Elizabeth Mercedes Vegas Palomino

DNI: 07071438

---

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora:

Magister ADELA JESUS FAYA SALAS DE VENTURO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de post grado maestría con mención en Administración de la Educación de la UCV, en la sede Lima Este San Juan de Lurigancho, promoción 2022, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: **“LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES EN LOS DOCENTES DE UNA RED DE LIMA, 2022”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Firma

ROXANA BETSABE PAZ CHUMPITAZ

D.N.I: 07498218

### **Definición conceptual de la variable: Liderazgo directivo**

Es la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores (Lewin, 1940 referido por Leiva, 2011)

### **Definición operacional**

El estilo de liderazgo directivo es evaluado a través de tres dimensiones: estilo de liderazgo autocrático, estilo de liderazgo democrático y estilo de liderazgo liberal con un total de 30

#### **Items**

- **Dimensión 1: Autocrático**, con sus indicadores: Toma decisiones individualmente, controla al subalterno y dirige verticalmente, con siete items en total.
  
- **Dimensión 2: Democrático** con sus indicadores: Toma decisiones horizontalmente, Realiza una administración compartida y Motiva y estimula a los subalternos, con quince items en total.
  
- **Dimensión 3: Liberal** con sus indicadores: Delega autoridad, Delega funciones y Poco contacto y apoyo a sus subordinados, con ocho items en total.

### **Ficha Técnica.**

#### **Escala de liderazgo directivo.**

Autor del instrumento: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego.

Escuela Profesional de Psicología

Adaptación: Lic. Lily Roxana Campos Livaque. (2012)

Adaptación a la realidad del estudio: Luis Enrique Contreras Dávila (2017)

Procedencia: SMP – Perú

Aplicación: Docentes.

Uso: Educativo, pedagógico, investigativo y laboral

Estructura. Compuesta por 30 preguntas y está dividida en 3 dimensiones:

Autocrática, Democrática y Liberal.

Administración. La escala es aplicada en forma individual o colectiva y el tiempo de aplicación es de 20 minutos aproximadamente.

Objetivo: Medir el liderazgo percibido de los docentes

Tipificación: Escala actitudinal

Significación: Caracterización actitudinal global

**Operacionalización de la variable: Liderazgo directivo**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>Liderazgo Autocrático</b>	Toma de decisiones individualmente	1. El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	<b>SIEMPRE</b> <b>4</b> <b>CASI SIEMPRE</b> <b>3</b> <b>A VECES</b> <b>2</b> <b>NUNCA</b> <b>1</b>
		2. El director pide sugerencias para la toma de decisiones	
		3. El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	
	Controla al subalterno	4. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	
		5. El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	
	Dirige verticalmente	6. El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	
		7. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.	
<b>Liderazgo Democrático</b>	Toma decisiones horizontalmente	8. El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.	
		9. El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	
		10. El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.	
		11. El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.	
		22. El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.	
		29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.	
	Realiza una administración compartida	12. El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones	
		13. El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	
		14. El director lidera al equipo por aceptación del grupo	

		15. El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa
		16. Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo
		17. El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.
		18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.
		21. El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.
		28. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.
Motiva y estimula a los subalternos	19. El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	
	20. El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.	
	30. Es tratado(a) con respeto por el director	
<b>Liderazgo Liberal</b>	Delega autoridad	23. El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.
		24. El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.
	Delega funciones	25. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.
		26. El director supervisa el trabajo de los padres de familia.
	Poco contacto y apoyo a sus subordinados	27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAGO EDUCATIVO								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
DIMENSIÓN 1 : Autocrático		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El director toma decisiones, sin consultar con los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
2	El director pide sugerencias para la toma de decisiones	X		X		X		
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, padres de familia y estudiantes para la toma de decisiones.	X		X		X		
4	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	X		X		X		
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución	X		X		X		
6	El director exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.	X		X		X		
7	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2 : Democrático</b>								
8	El director permite la creatividad de las docentes para realizar sus actividades.	X		X		X		
9	El director pide propuestas innovadoras de trabajo a los docentes.	X		X		X		
10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal docente, de los padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
11	El director antes tomar una decisión, hace participar a docentes y padres de familia.	X		X		X		
22	El director da libertad para que los docentes, padres de familia y estudiantes tomen decisiones.	X		X		X		
29	Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y el personal docente.	X		X		X		
12	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones	X		X		X		

13	El director tiene en mente los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	X		X		X		
14	El director lidera al equipo por aceptación del grupo	X		X		X		
15	El director piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de la comunidad educativa	X		X		X		
16	Tiene libertad para expresar al director las cosas que no le gustan de su trabajo	X		X		X		
17	El director informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución educativa.	X		X		X		
18	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.	X		X		X		
21	El director busca oportunidades para que docentes, estudiantes y padres de familia participen y expongan sus ideas.	X		X		X		
28	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3 : Liberal</b>								
19	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.	X		X		X		
20	El director se preocupa por mantener contenta y motivadas a los docentes, padres de familia y estudiantes.	X		X		X		
30	Es tratado(a) con respeto por el director	X		X		X		
23	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.	X		X		X		
24	El director indica a cada uno lo que tiene que hacer.	X		X		X		
25	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	X		X		X		
26	El director supervisa el trabajo de los padres de familia.	X		X		X		
27	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el director le guía para mejorar	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Cumple con el criterio de suficiencia, objetividad y pertinencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mtra. FAYA SALAS DE VENTURO, Adela Jesús

**DNI:**

**Especialidad del validador:** Maestra en Administración de Empresas

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**25 de Mayo del 2022**



---

**Definición conceptual de la variable: Delegación de Funciones**

Según Chiavenato, Es el proceso de confiar el trabajo en otras personas brindándoles el derecho a tomar decisiones y a efectuar acciones, creando así la dispersión de autoridad entre todos los niveles de una organización para la toma de decisiones

**Definición operacional**

La variable delegación de funciones, se descompone en 4 dimensiones y estas en indicadores de donde se obtienen los 19 ítems. Siendo el nivel de medición de los datos en escala nominal.

**Dimensión 1: Poder**, con los indicadores: Otorgar poder a las personas, Delegar responsabilidades, Confiar en las personas, Dar importancia a las personas. Con cinco ítems en total

**Dimensión 2: Motivación**, con los indicadores: Ofrecer motivación, Incentivar a las personas, Recompensar los resultados, Participación de los resultados, Festejar la consecuencia de metas. Con seis ítems en total.

**Dimensión 3 Desarrollo**, con los indicadores: Proporcionar recursos a las personas, Capacitar y desarrollar a las personas, Entregar información, Enseñar nuevas técnicas, Crear y desarrollar talentos. Con cuatro ítems en total

**Dimensión 4 Liderazgo**, con los indicadores: Otorgar liderazgo, Orientar a las persona, Definir objetivos y metas, Evaluar el desempeño. Con cuatro ítems en total.

**Operacionalización de la variable Delegación de funciones**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>Poder</b>	Otorgar poder a las personas	1. ¿El director otorga poder a sus subordinados?	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 EN DESACUERDO 2 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3 DE ACUERDO 4 TOTALMENTE DE ACUERDO 5</b>
	Delegar responsabilidades	2. ¿El director delega responsabilidades a sus subordinados?	
	Confiar en las personas	3. ¿El director confía en sus subordinados?	
	Dar libertad a las personas	4. ¿El director les da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias?	
	Dar importancia a las personas	5. ¿El director muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos?	
<b>Motivación</b>	Ofrecer motivación	6. ¿El director ofrece motivación a sus subordinados?	
	Incentivar a las personas	7. ¿El director incentiva a sus subordinados?	
	Reconocer el buen trabajo	8. ¿El director reconoce el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados?	
	Recompensar los resultados	9. ¿El director recompensa a sus subordinados por obtener resultados positivos con respecto a los objetivos?	
	Participación de los resultados	10. ¿El director participa en equipo con sus subordinados para el eficiente logro de los objetivos?	
	Festejar la consecución de metas	11. ¿El director festeja la consecución de metas por parte de sus subordinados?	
<b>Desarrollo</b>	Proporcionar recursos a las personas	12. ¿El director proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones?	
	Capacitar y desarrollar a las personas	13. ¿El director capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo?	
	Entregar información	14. ¿El director les entrega la información necesaria a sus subordinados para la realización eficiente de sus funciones?	

	Enseñar nuevas técnicas Crear y desarrollar talentos	15. ¿El director se preocupa por desarrollar los talentos que tienen sus subordinados?	
<b>Liderazgo</b>	Otorgar liderazgo	16. ¿El director otorga liderazgo a sus subordinados?	
	Orientar a las personas	17. ¿El director orienta de manera adecuada a sus subordinados?	
	Definir objetivos y metas	18. ¿El director define de manera clara los objetivos y metas que sus subordinados deben lograr?	
	Evaluar el desempeño	19. ¿El director evalúa el desempeño de sus subordinados?	

Adaptado por Roxana Paz Chumpitaz

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA DELEGACION DE FUNCIONES								
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : Poder</b>							
1	¿El director otorga poder a sus subordinados?	X		X		X		
2	¿El director delega responsabilidades a sus subordinados?	X		X		X		
3	¿El director confía en sus subordinados?	X		X		X		
4	¿El director les da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias?	X		X		X		
5	¿El director muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Motivación</b>							
6	¿El director ofrece motivación a sus subordinados?	X		X		X		
7	¿El director incentiva a sus subordinados?	X		X		X		
8	¿El director reconoce el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados?	X		X		X		
9	¿El director recompensa a sus subordinados por obtener resultados positivos con respecto a los objetivos?	X		X		X		
10	¿El director participa en equipo con sus subordinados para el eficiente logro de los objetivos?	X		X		X		
11	¿El director festeja la consecución de metas por parte de sus subordinados?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3 : Desarrollo</b>							
12	¿El director proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones?	X		X		X		
13	¿El director capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo?	X		X		X		
14	¿El director les entrega la información necesaria a sus subordinados para la realización eficiente de sus funciones?	X		X		X		

15	¿El director se preocupa por desarrollar los talentos que tienen sus subordinados?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4 : Liderazgo</b>							
16	¿El director otorga liderazgo a sus subordinados?	X		X		X		
17	¿El director orienta de manera adecuada a sus subordinados?	X		X		X		
18	¿El director define de manera clara los objetivos y metas que sus subordinados deben lograr?	X		X		X		
19	¿El director evalúa el desempeño de que sus subordinados?	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Cumple con el criterio de suficiencia, objetividad y pertinencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mtra. FAYA SALAS DE VENTURO, Adela Jesús

**DNI:** 03358695

**Especialidad del validador:** Maestra en Administración de Empresas

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**25 de Mayo del 2022**



---

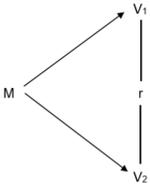
## Anexo 4. Matriz de Consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** Liderazgo directivo y la delegación de funciones en los docentes de una RED de Lima, 2022

**AUTOR:** Bachiller Roxana Betsabe Paz Chumpitaz (<https://orcid.org/0000-0001-9800-4605>)

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES				
			VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO				
ROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022	Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones individualmente</li> <li>Controla al subalterno</li> <li>Dirige verticalmente</li> </ul>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> <b>PE1:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima 2022?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <b>OE1:</b> Determinar la relación entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b> <b>HE1</b> Existe una relación significativa entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma decisiones horizontalmente</li> <li>Realiza una administración compartida</li> <li>Motiva y estimula a los subalternos</li> </ul>	8,9,10,11,22,29,12,13,14,15,16,17,18,21,28,19,20,30	CASI SIEMPRE 3 A VECES 2	
<b>PE2:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima 2022?	<b>OE2:</b> Determinar la relación entre el liderazgo autocrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	<b>HE2:</b> Existe una relación significativa entre el liderazgo democrático y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	Liberal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delega autoridad</li> <li>Delega funciones</li> <li>Poco contacto y apoyo a sus subordinados</li> </ul>	23,24,25,26,27	NUNCA 1	
ROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 2: DELEGACION DE FUNCIONES				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
¿Qué relación existe entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima 2022?	Determinar la relación entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	Existe una relación significativa entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar poder a las personas</li> <li>Delegar responsabilidades</li> <li>Confiar en las personas</li> <li>Dar importancia a las personas.</li> </ul>	1,2,3,4,5	TOTALMENTE EN DESACUERDO 1	BAJO MEDIO ALTO
<b>PE3:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima 2022?	<b>OE3:</b> Determinar la relación entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	<b>HE3:</b> Existe una relación significativa entre el liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer motivación</li> <li>Incentivar a las personas</li> <li>Recompensar los resultados</li> <li>Participación de los resultados</li> <li>Festejar la consecuencia de metas</li> </ul>	6,7,8,9,10,11	EN DESACUERDO 2	

en el personal docente de una RED de Lima 2022?	delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	liderazgo liberal y la delegación de funciones en el personal docente de una RED de Lima, 2022.	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar recursos a las personas</li> <li>• Capacitar y desarrollar a las personas</li> <li>• Entregar información</li> <li>• Enseñar nuevas técnicas</li> <li>• Crear y desarrollar talentos</li> </ul>	12,13,14,15	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3	
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar liderazgo</li> <li>• Orientar a las personas</li> <li>• Definir objetivos y metas</li> <li>• Evaluar el desempeño</li> </ul>	16,17,18,19	DE ACUERDO 4  TOTALMENTE DE ACUERDO 5	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS			ESTADÍSTICA A UTILIZAR		
<p><b>Nivel:</b> Correlacional Simple</p> <p><b>Tipo de la Investigación:</b> Básica</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p> <p><b>Enfoque de Investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental- de corte transversal</p>  <p>M = Muestra de la investigación V<sub>1</sub> = Liderazgo Directivo V<sub>2</sub> = Delegación de Funciones</p>	<p><b>POBLACION:</b> 101 maestros</p> <p><b>POBLACION CENSO:</b> 101 maestros</p>	<p><b>Variable 1:</b> Liderazgo Directivo <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario <b>Autor:</b> César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego. Escuela Profesional de Psicología. Adaptación: Lic. Lily Roxana Campos. (2012) <b>Adaptación a la realidad del estudio:</b> Luis Enrique Contreras Dávila <b>Procedencia:</b> SMP – Perú <b>Año:</b> 2017 <b>Monitoreo:</b> Individual <b>Ámbito de Aplicación:</b> Lima <b>Forma de Administración:</b> Directa</p>		<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Distribución de frecuencia, tablas de contingencia</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Según Regresión ordinal</p> <p>Para la validación de los instrumentos (cuestionario) se utilizará: Juicio de expertos</p> <p>Para la confiabilidad de los instrumentos (cuestionario) se utilizará: ALFA CRONBACH</p> <p>Para contrastación de hipótesis se utilizará: RHO DE SPEARMAN</p> <p>Y el uso del programa estadístico SPSS 26</p>	<p><b>Variable 2:</b> Delegación de Funciones <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario <b>Autor:</b> Adaptación a la realidad del estudio: Roxana Betsabé Paz Chumpitaz <b>Procedencia:</b> LV– Perú <b>Año:</b> 2022 <b>Monitoreo:</b> Individual <b>Ámbito de Aplicación:</b> Lima <b>Forma de Administración:</b> Directa</p>		
		<p><b>ESCALA DE MEDICIÓN:</b></p>	<p><b>ORDINAL</b> (Porque se describen categorías para el desarrollo de la variable)</p> <p><b>TIPO:</b> Escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, Casi siempre, Siempre) (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo)</p>				