



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE SEGUNDA  
ESPECIALIDAD**

**TRABAJO ACADÉMICO**

**PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**“LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA ROSA DE  
VITERBO”- HUARAZ – ANCASH - 2016.**

**AUTORAS:** Lic. Elvira Mercedes Soria Flores.  
Lic. Fidencia Marcelina Cruz Romero.

**ASESOR:** Mg. Ángel Agustín Salazar Piscoya.

**HUARAZ – PERU**

**2017**

# **TRABAJO ACADÉMICO**

LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA ROSA DE VITERBO-  
HUARAZ – ANCASH - 2016.

-----  
ELVIRA MERCEDES SORIA FLORES.  
AUTORA

-----  
FIDENCIA MARCELINA CRUZ ROMERO.  
AUTORA

-----  
ÁNGEL AGUSTÍN SALAZAR PISCOYA.  
ASESOR

PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GESTIÓN EDUCATIVA.

## **APROBADO POR:**

-----  
WALTER PETRONIO MARCELO VEREAU  
PRESIDENTE

-----  
MARÍA DEL PILAR FERNÁNDEZ CALIS.  
SECRETARIO

-----  
BERTHA BEATRIZ PEÑA PÉREZ  
VOCAL

## **AGRADECIMIENTO**

*Expresamos el profundo reconocimiento al Alma Mater Pedro Ruíz Gallo por sus valiosos aportes en la mejora de nuestra formación profesional.*

*Así mismo agradecemos a la Directora de la IE “Santa Rosa de Viterbo Hna. Gladys Ramírez Palacios, al personal Directivo y Docente, quienes amablemente y con gran responsabilidad participaron en la encuesta sobre Liderazgo.*

## **DEDICATORIA**

*A Dios todopoderoso, por darnos la vida, salud y fortaleza y afrontar con optimismo los distintos retos que se nos presentan.*

*A nuestros amados padres, que desde el cielo nos iluminan y acompañan convirtiéndose en un aliciente que guía el camino de superación y logro de las metas trazadas.*

*Autoras.*

## **PRESENTACIÓN**

La Institución Educativa, “Santa Rosa de Viterbo”, geográficamente se ubica en la región Ancash, en uno de los parajes más bellos del Callejón de Huaylas, Huaraz capital de la Región; siendo testigo el majestuoso Huascarán del nacimiento de este templo del saber, el 24 de abril de 1886, gracias al Padre Fundador, Monseñor Fidel Olivas Escudero y la colaboración de un grupo de distinguidas damas huaracinas que vestían el hábito franciscano bajo la protección de santa Rosa de Viterbo. Su primera Directora fue Madre Margarita María del Corazón de Jesús, abriendo por primera vez las puertas del colegio al servicio de la educación de la niñez ancashina, el 03 de junio de 1886.

Siguiendo la pedagogía franciscana basada en: la fraternidad, la paz, la minoridad, el amor a la naturaleza, la opción por los pobres y la libertad; continuaron sucesivamente dirigiendo la obra educativa, prestigiosas religiosas.

El 15 de marzo de 1943, después del aluvión del 13 de diciembre de 1941, el estado encomendó la dirección y administración del Colegio Nacional de Mujeres a las Religiosas Franciscanas de la Inmaculada Concepción; fusionándose así con el Colegio Particular Santa Rosa de Viterbo, con el nombre de Colegio Nacional de Mujeres, Santa Rosa de Viterbo, teniendo como Directora a Madre Rosario del Corazón de Jesús. El 31 de mayo de 1970, el sismo fatídico destruyó completamente el local institucional, 10 religiosas fueron sepultadas en uno de los túneles de Huallanca; entre ellas: Madre María Evangelina de Jesús Superiora General, Madre María Belén de Jesús Superiora y Directora del Colegio Santa Rosa de Viterbo y otras ocho religiosas.

La historia viterbina se inicia con la dirección de las Madres: Natalia de Jesús, Vilma Montoro, Gudelia de Jesús, Hortensia de Jesús, Aída Juárez Pasco, Graciela Vela Rengifo, Benjamina de Jesús, Teresa Antúnez de Mayolo, Adela Campana Ramos y Esther Yauri Inga y actualmente conduce la Dirección, Hermana Gladys Ramírez Palacios.

Creemos que es de vital importancia el papel que desempeñan los directores(as) dentro de la gestión y conducción de una institución educativa, pues deben manejar destrezas humanas para entender y motivar a las personas que trabajan con él y destrezas conceptuales para coordinar e integrar todos los intereses de la organización educativa lo

que implica estar en actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o un alejamiento de los mismos, la presente intervención ha permitido dar a conocer el grado de desarrollo de estas estrategias percibidas por los docentes, padres de familia, estudiantes, directivos jerárquicos y personal administrativo de esta Institución Educativa, con la finalidad de proponer recomendaciones para optimizar su sistema administrativo.

Sin embargo, en la IE dicho papel solo en contadas ocasiones fue vinculada al ejercicio del liderazgo. Es más, en la IE no existen antecedentes referidos a estudios sobre la capacidad de liderazgo de las directoras que han venido desempeñándose desde la creación de la entidad educativa hasta la actualidad, que, en mérito al convenio suscrito entre el Estado peruano y la Santa Sede de la Iglesia Católica, tienen la prerrogativa de regentar o dirigir dichas instituciones. En tal sentido la Institución educativa objeto de nuestra intervención es una institución perteneciente al consorcio de colegios católicos dirigido por la congregación de religiosas franciscanas de la Inmaculada Concepción.

Tal es la razón que explica nuestra intervención profesional en el marco de los estudios de Segunda Especialidad en Gestión Educativa que hemos cursado, convencidos de la importancia que tiene determinar a través de un diagnóstico profesional, la naturaleza y sentido del liderazgo que los directores vienen ejerciendo en las entidades educativas y particularmente en la nuestra. Determinación que ha tenido como soporte las percepciones que tienen los diferentes agentes educativos sobre la capacidad real de gestión de la actual Directora de la IE “Santa Rosa de Viterbo”, siendo nuestro propósito sugerir para optimizar los sistemas administrativos de la institución educativa.

El presente informe abarca tres capítulos. El capítulo I contiene el marco referencial, de un lado la referencia teórica y conceptual, la referencia propositiva, en términos de propósitos de intervención técnico profesional realizada, y la referencia metódica o estrategia de intervención y metodología específica. En el capítulo II se plantea el contenido, que considera una valoración del estado en que se encuentra los 9 aspectos sobre los que deberían sustentarse el liderazgo, desde la perspectiva de David Fischman.

Y el capítulo III, referido a las conclusiones y recomendaciones arribadas luego de nuestra intervención, en las que en las que se comprueba que efectivamente existe una inadecuada

gestión de los recursos, deficiente organización institucional, incorrecta toma de decisiones y resolución de problemas. Esto se explica, en gran medida, porque la Directora no tiene una formación adecuada en las habilidades para que desarrolle una capacidad administrativa eficiente, y enfrenta una débil capacidad de liderazgo

Finalmente se proponen sugerencias de sensibilización que promuevan capacitaciones y asesoramiento sobre el desarrollo de capacidades administrativas para la directora y los directivos de la referida Institución Educativa.

Finalmente, se presenta la bibliografía y los anexos.

*Las autoras*

## **RESUMEN**

El papel que desempeñan los directores(as) dentro de la gestión y conducción de una Institución Educativa, se basa en el manejo de las destrezas humanas para entender y motivar a las personas que trabajan con él y destrezas conceptuales para coordinar e integrar todos los intereses de la organización educativa; esto implica estar en actitud empática con relación a los agentes educativos de la institución, actitud que le permitirá un acercamiento o un alejamiento de los mismos.

El moderno ejercicio del profesional de la educación, que tiene como propósito el diseño y ejecución de procesos de enseñanza aprendizaje, también responde al campo de la gestión educativa que tiene como esferas de actuación, las organizaciones educativas y específicamente su gestión, que se puede plasmar en líneas de ejercicio comprometidas con el manejo y conducción de dicha entidad, que abarca procesos diversos pero que en este caso, aparece vinculado al ejercicio de una competencia directiva sustantiva como el liderazgo.

La presente intervención en la Institución Educativa “Santa Rosa de Viterbo”, ha permitido dar a conocer el grado de desarrollo de estas estrategias, percibidas por los agentes educativos: docentes, padres de familia, estudiantes, directivos, jerárquicos y personal administrativo, con la finalidad de proponer recomendaciones para optimizar su sistema administrativo.

Es así que luego de nuestra intervención y en base a los resultados obtenidos, se comprueba que efectivamente existe una inadecuada gestión de los recursos, deficiente organización institucional, incorrecta toma de decisiones y resolución de problemas; esto se explica en gran medida, que la Directora (supuestamente) no tiene una formación adecuada en las habilidades para que desarrolle una capacidad administrativa eficiente, y enfrenta una débil capacidad de liderazgo.

Liderazgo que como se ha visto a lo largo de nuestra especialización, tiene diversidad de aspectos y dimensiones, una de ellas las condiciones o estado en el que se encuentra y como se ejercen en las instituciones educativas, concretamente, en este caso en establecer su nivel o grado de desarrollo.



Al finalizar nuestra intervención, se analizó los resultados obtenidos de las percepciones de los agentes educativos de la I.E. “Santa Rosa de Viterbo”, y se procedió a la entrega de estos resultados a la autoridad involucrada, para que asuma en forma responsable y ética de manera que pueda superarlas con el apoyo del personal Directivo.

Palabras clave: Gestión educativa, gestión institucional, dirección, líder, liderazgo, autoestima, visión, creatividad, equilibrio, grado de interés, comunicación efectiva, confiabilidad, trabajo en equipo, calidad de servicio.

## ÍNDICE

Presentación  
Resumen

### **CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL**

Páginas

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Marco teórico conceptual.....      | 09 |
| 1.1.1. Referencia teórico.....          | 09 |
| 1.1.2. Referencia conceptual.....       | 10 |
| 1.2. Propósitos de la intervención..... | 14 |
| 1.2.1. Objetivo general.....            | 15 |
| 1.2.2. Objetivos específicos.....       | 15 |
| 1.3. Estrategia de la intervención..... | 15 |
| 1.3.1. Coordinaciones previas.....      | 15 |
| 1.3.2. Metodología específica.....      | 16 |
| 1.3.3. Cronograma.....                  | 17 |

### **CAPÍTULO II: CONTENIDO**

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Nivel de autoestima.....            | 18 |
| 2.2 Nivel de visión.....                | 21 |
| 2.3 Nivel de creatividad.....           | 24 |
| 2.4 Nivel de equilibrio.....            | 28 |
| 2.5 Nivel de aprendizaje.....           | 30 |
| 2.6 Nivel de comunicación efectiva..... | 33 |
| 2.7 Nivel de entrega de poder.....      | 36 |
| 2.8 Nivel de trabajo en equipo.....     | 39 |
| 2.9 Nivel de servicio.....              | 43 |

### **CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3.1 Conclusiones.....    | 47 |
| 3.2 Recomendaciones..... | 50 |
| Bibliografía.....        | 52 |
| Anexos.....              | 53 |

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO REFERENCIAL**

## **1.1. Marco teórico conceptual**

### **1.1.1. Referencia teórica:**

Como es de conocimiento, líder y liderazgo es un tema que ha preocupado a diversidad de las ciencias sociales humanas. Los estudios provenientes de la ciencia administrativa han estado presentes desde que esta surgiera. Por tanto no sorprende que se trate de una temática que cuenta con diversidad de perspectivas teóricas, desde aquellas que se alinearon con la vieja idea de que el líder nace, hasta las presentes que responden a la idea que el líder se hace.

Dentro de esa gran diversidad de teorías y modelos teóricos prevalecientes, hemos optado por la que propone David Fischman. Como es conocido, David Fischman, resalta sobre el hecho de la necesidad de ser líder y el problema de fondo de cómo llegar a serlo y en dicho contexto presenta su libro: "El Camino del líder.: Historias Ancestrales y Vivencias Personales", en donde nos muestra un camino de perfeccionamiento personal, útil en todos los ámbitos de la vida. Como ejecutivos, profesionales o técnicos, pero también como miembros de una familia, grupo deportivo, afiliación religiosa o voluntariado. Es, por lo tanto más amplio en su alcance que las mera relaciones del trabajo. Nos muestra en su obra un camino de desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales, valioso en todos los ámbitos de la relación con otras personas. Lo paradójico de dicho camino es que se basa en lo que él llama "historias ancestrales", pequeñas anécdotas que se han transmitido por generaciones en culturas milenarias, particularmente del oriente, para enseñar a los jóvenes los caminos de la vida.

Contrariamente a lo que se podría pensar, la necesidad de desarrollar estas habilidades de interacción ha acompañado al ser humano desde sus inicios como homo sapiens. La supervivencia de estas "historias ancestrales" en tradiciones culturales milenarias es la mejor demostración de su relevancia y aplicación. El recurre a una sólida base científica, funde sus "historias" con desarrollos recientes de las ciencias sociales. "teorías" que dan una fundamentación moderna a sus planteamientos. De allí surgen los dos pilares de su trabajo; las "historias" y las "teorías" que cuando las aplica a ejemplos de la vida ejecutiva resultan esclarecedoras e ilustradoras.

Pues bien, el autor divide su teoría de liderazgo en nueve pasos: 5 pasos referidos a liderazgo personal y 4 pasos referidos a liderazgo interpersonal. Desde su punto de vista, el liderazgo personal se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. Y el liderazgo interpersonal, se alcanza cuando se fomentan aspectos claves como la comunicación efectiva, se aprende a dirigir a otros entregándoles poder, cuando se trabaja en equipo y cuando se sirve a los seguidores.

Para Fischman, el liderazgo es un camino en espiral que va de adentro hacia afuera. Si una laguna que alimenta a un río no es profunda, si tiene poca agua, el río no podrá irrigar los campos y no se podrá sembrar ni cosechar; de la misma forma, si la persona no tiene primero un nivel de profundidad, no podrá irrigar un liderazgo constructivo y hacer crecer a las personas que la siguen.

|  |
|--|
| <p><b>NO PODEMOS SER LÍDERES SI NO TENEMOS PRIMERO LA<br/>CAPACIDAD DE LIDERARNOS A NOSOTROS MISMOS.</b></p> |
|--|

### **1.1.2. Referencia conceptual:**

Los principales términos y definiciones de nuestro trabajo han sido los siguientes

#### **Gestión educativa.**

A diferencia de la vieja administración educativa que se limitaba a proyectar o extender los planteamientos generales de la ciencia administrativa al mundo de las instituciones educativas, privadas preferentemente, la gestión educativa ha devenido en una auténtica disciplina científica, desde fines del siglo pasado. La gestión educativa es la ciencia de las organizaciones educativas, por tanto estudia y desarrolla diversidad de conocimientos científicos sobre la naturaleza y sentido de las organizaciones educativas. Por una parte, conocimientos teóricos, explicativos e interpretativos sobre la composición y dinámica de las instituciones educativas; por otra parte, conocimientos prácticos, que se convierten en pautas y orientaciones para su manejo y conducción. Es un error, por tanto, asumir que la gestión solo tiene que ver con manejo, conducción o gerencia. Incluye la explicación científica de todos y cada uno de sus elementos o componentes.

## **Gestión institucional.**

En la medida que al interior de las instituciones educativas se configuran dimensiones o áreas internas de gestión, la ciencia de la gestión educativa va focalizando su atención en una u otra dimensión, lo cual permite que tomen forma embriones disciplinares especiales. Por tanto, si se reconoce que son tres las áreas organizaciones: institucional, administrativa y técnico pedagógica, es posible reconocer tres áreas disciplinares diferentes: gestión institucional, gestión administrativa y gestión técnico pedagógica. En esa perspectiva gestión institucional es el área disciplinar de la gestión educativa que centra su atención en los aspectos y procesos institucionales. Por tanto, brinda conocimientos que explican la constitución de los procesos y componentes institucionales, y las pautas necesaria para su adecuado manejo y conducción. Aspectos institucionales que componen el clima institucional, la cultura organizacional y la operatividad de las funciones administrativa básicass: planificación, organización, dirección y control; en la perspectiva de lograr los resultados y propósitos previstos.

## **Funciones Administrativas Básicas**

Junto al clima y la cultura institucional, las funciones administrativas es el tercer soporte del área institucional. Estas constituyen los roles esenciales de la organización como conjunto, razón por el cual impregnan todo el que hacer de la misma, el hecho que una u otra pueden ser asignadas a un determinado órgano o unidad interna no significa que pierda su dimensión organizacional, pues son roles organizacionales de carácter esencial o fundamental. Hay perspectivas que identifican muchas funciones administrativas, pero casi todos los autores están de acuerdo que las más importantes y sustanciales son la planificación, organización, dirección y control. De modo que es difícil que una organización sea exitosa sin el ejercicio de roles como los señalados.

## **Dirección.**

Función administrativa básica que define el curso y destino de la Institución Educativa, creando las condiciones para que la realización de lo previsto sea ejecutada con eficiencia. La dirección es consustancial a toda persona que ejerce cargos directivos no importa cuál es su jerarquía. Y no solo tiene que ver con señalar el destino de la entidad, con trazar el

camino o sendero que debe recorrerse, también tiene que ver con fomentar el ambiente y las condiciones necesarias para optimizar el diario desempeño, de los docentes, del personal administrativo y de los propios directivos.

## **Líder**

Es aquella persona que mediante su manera de ser, pensar y actuar convence y cautiva a quienes lo acompañan. Por tanto es el directivo, capaz de guiar a quienes forman parte de una institución educativa a cumplir y de alcanzar, de la mejor manera los objetivos institucionales. Su principal competencia, el liderazgo.

## **Liderazgo.**

Competencia que tienen las persona de influir sobre las personas, sobre sus seguidores, a partir del cargo o a partir de la personalidad manifiesta, para marchar hacia el logro de determinados propósitos, por medios no coercitivos. En el seno de una institución educativa, deviene en una de las competencias directivas por excelencia. Y como toda competencia involucra conocimientos, habilidades, valores y actitudes, en grado tal que se cuenta con la aceptación y reconocimiento de los demás

## **Autoestima**

La autoestima es el concepto que tenemos de nuestras valías y se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo durante nuestra vida. Es la capacidad de establecer una identidad y darle un valor. En otras palabras, tú tienes la capacidad de definir quién eres y luego decidir si te gusta o no tu identidad.

## **Visión**

Define y concreta nuestras metas, permitiéndonos visualizar anticipadamente la imagen exacta de nuestro éxito. Se trata, por tanto, de un viaje de la imaginación al mundo de los deseos, con el fin de movilizar los sentimientos en busca de una imagen de la que seremos protagonistas en un plazo determinado.

## **Creatividad**

Es la habilidad para cuestionar asunciones, romper límites, reconocer patrones, ver de otro modo, realizar nuevas conexiones, asumir riesgos y tentar la suerte cuando se aborda un problema. En otras palabras, lo que se hace es creativo si es nuevo, diferente y útil.

## **Equilibrio.**

Se refiere a un estado de estabilidad o de balanceo/compensación entre los atributos o características de dos cuerpos o de dos situaciones.

## **Aprendizaje**

Es el cambio relativamente permanente en el comportamiento, que refleja la adquisición de conocimientos o habilidades a través de la experiencia, y que pueden incluir el estudio, la instrucción, la observación o la práctica.

## **Comunicación efectiva.**

La comunicación efectiva se define como la comunicación, que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir; dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Quiere decir que ambos entienden el mensaje transmitido.

## **Entrega poder**

El término poder se utiliza para describir la facultad, habilidad, capacidad o autorización para llevar a cabo una determinada acción. El poder implica también poseer mayor fortaleza corporal e intelectual en relación a otro individuo y superarlo en una lucha física o en una discusión.



## **Trabajo en equipo.**

El equipo de trabajo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr metas propuestas. Trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea.

## **Servicio**

Los servicios son prestaciones laborales que se ofrecen a cambio de una renta o pago. Pero, en el caso de nuestra trabajo se trata de las prestaciones que realizan quienes ocupan situaciones de liderazgo y son capaces de ponerse a disposición de sus trabajadores y seguidores, disposición para brindarles apoyo, soporte material y espiritual, no a cambio de réditos monetarios sino a cuenta de la aceptación, reconocimiento y trabajo conjunto. Para Fischman expresa el paso final y culminante en el recorrido que deben seguir, quienes aspiran a convertirse en líderes.

### **1.2 Propósitos de la intervención**

Toda intervención profesional cumple un propósito operacional concreto. El médico interviene para establecer un diagnóstico o ejercitar una cirugía. El ingeniero civil tiene como propósito diseñar un plano o construir una casa. Propósitos que están vinculados a tres aspectos concretos: el campo profesional, la esfera de actuación y las líneas específicas de ejercicio profesional, terrenos en el cual operan las especializaciones profesionales.

Pues bien, el moderno ejercicio del profesional de la educación va más allá del campo docente, que tiene como propósito el diseño y ejecución de procesos de enseñanza aprendizaje, también responde al campo de la gestión educativa. Campo que tiene como esferas de actuación las organizaciones educativas y específicamente su gestión, y que se puede plasmar en líneas de ejercicio comprometidas con el manejo y conducción de dicha entidades. Manejo y conducción que abarca procesos diversos, pero que en este caso aparece vinculado al ejercicio de una competencia directiva sustantiva como el liderazgo.

Liderazgo, que como se ha visto a lo largo de nuestra especialización tiene diversidad de aspectos y dimensiones, una de ellas las condiciones o estado en el que se encuentra y

como se ejercen en las instituciones educativas, concretamente, en este caso en establecer su nivel o grado de desarrollo. En ese orden de cosas los objetivos de nuestra intervención profesional se plasman en los siguientes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo general:**

Establecer el nivel del liderazgo de la directora de la IE “Santa Rosa de Viterbo”- Huaraz.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Precisar el grado de autoestima que posee la Directora de la I.E. “Santa Rosa de Viterbo”.
- Conocer el grado de vinculación entre la visión personal y la visión institucional de la Directora de la I.E. “Santa Rosa de Viterbo”.
- Explorar el nivel de creatividad de la directora de la IE SR
- Fijar el estado de equilibrio que posee la Directora frente a las dificultades.
- Demostrar el grado de interés que presenta la directora frente a la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos.
- Examinar el horizonte de comunicación efectiva existente entre la directora y los demás agentes educativos.
- Identificar el grado de confiabilidad en la delegación de autoridad y la toma de decisiones en forma autónoma por parte de la directora.
- Verificar la existencia del trabajo en equipo dentro de la Institución Educativa.
- Comprobar la calidad de servicio brindado por parte de la Directora.

## **1.3 Estrategia de intervención**

### **1.3.1 Coordinaciones previas**

En primer lugar, con los directivos de la institución educativa, especialmente con la directora en la perspectiva de conseguir el permiso y apoyo necesario

En segundo lugar, con la plana docente en la perspectiva que conozcan la finalidad del trabajo y acepten ser consultados a través de las encuestas a ser aplicadas

### 1.3.2 Metodología específica

Referida a la ruta (pasos, fases o etapas) seguida., en este caso, teniendo como base la técnica escalamiento tipo Likert, que tiene como aspectos básicos los siguientes:

**Paso 1:** definir los objetos de actitud, en este caso el tema general (liderazgo) y los subtemas.

**Paso 2:** definir la escala aditiva o de calificación

| Afirmación (juicio)      | Puntuación |
|--------------------------|------------|
| Totalmente de acuerdo    | 5          |
| De acuerdo               | 4          |
| Neutral                  | 3          |
| En desacuerdo            | 2          |
| Totalmente en desacuerdo | 1          |

**Paso 3:** Formulación de ítems según objeto de actitud.

En torno a tres aspectos:

- Proposición sobre cada objeto de actitud (subtemas).
- Bajo la forma de una proposición afirmativa o negativa.
- No excede de 20 palabras.

**Paso 4:** formulación de la encuesta, ordenándola, ítem por ítem, tema por tema (ver anexo 10)

**Paso 5:** aplicación de la encuesta a la población de interés representada por 10 docentes

**Paso 6:** ordenamiento de la información en tablas y cuadros (ver anexos)

**Paso 7:** análisis e interpretación de la información de tablas y cuadros

Paso 8: Sistematización del informe

### 1.3.3 Cronograma

| Nº | ACTIVIDAD   | 2016 |   |   |   |   |   |
|----|---|------|---|---|---|---|---|
|    |   | J    | A | S | O | N | D |
| 01 | Coordinaciones  | X    |   |   |   |   |   |
| 02 | Determinación de objetos de actitud y escala aditiva  | X    |   |   |   |   |   |
| 03 | Formulación de ítems                                  |      | X | X |   |   |   |
| 04 | Elaboración de la encuesta.                           |      |   | X |   |   |   |
| 05 | Aplicación de encuestas para recoger datos.           |      |   |   | X | X |   |
| 06 | Ordenar la información mediante las tablas de Likert  |      |   |   |   | X |   |
| 07 | Análisis e interpretación de la información recogida. |      |   |   |   | X |   |
| 08 | Sistematización del informe                           |      |   |   |   | X | X |

## **CAPITULO II**

### **CONTENIDO**

**LIDERAZGO DE LA DIRECTORA DE LA I.E. “SANTA ROSA DE VITERBO”**  
**HNA. GLADYS RAMÍREZ PALACIOS.**

**2.1 NIVEL DE AUTOESTIMA**

Como se ha señalado, para David Fischman el desarrollo de la autoestima es el primer gran tramo que deben recorrer quienes quieren llegar a ser líderes y ejercer liderazgo, teniendo como condición básica el conocimiento de sí mismo y valorarse a sí mismo. Al respecto, la encuesta aplicada nos permitió los resultados que presentamos en la tabla y cuadro N° 1.

**TABLA N° 01**  
**NIVEL DE AUTOESTIMA**

| ITEMS | ENCUESTADOS |    |    |    |   |    |    |    |   |    | PROM. |
|-------|-------------|----|----|----|---|----|----|----|---|----|-------|
|       | 1           | 2  | 3  | 4  | 5 | 6  | 7  | 8  | 9 | 10 | r     |
| a     | 2           | 4  | 2  | 4  | 1 | 2  | 2  | 4  | 2 | 2  | 2.5   |
| b     | 2           | 4  | 2  | 2  | 2 | 2  | 2  | 4  | 1 | 3  | 2.4   |
| c     | 2           | 3  | 2  | 4  | 2 | 2  | 4  | 4  | 2 | 4  | 2.9   |
| d     | 2           | 4  | 2  | 5  | 2 | 4  | 4  | 4  | 2 | 4  | 3.3   |
| e     | 2           | 4  | 2  | 4  | 1 | 2  | 3  | 4  | 2 | 2  | 2.6   |
| Σ     | 10          | 19 | 10 | 19 | 8 | 12 | 15 | 20 | 9 | 15 | 2.7   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

Como puede observarse en el ítem (a), es consciente de sus actos, se ha obtenido una valoración media de 2.5; en el ítem (b), toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás, la valoración media es de 2.4; en el ítem (c), frecuentemente reacciona explosivamente, se ha obtenido una valoración media de 2.9; en el ítem (d), tiende a dar excusas para eludir sus faltas de responsabilidad, se ha obtenido una valoración media de 3.3; y el ítem (e), es perseverante. se ha obtenido una valoración media de 2.6.

Resulta claro que la más alta valoración corresponde al ítem (d) seguido del ítem (e). Pero se trata de valoraciones que giran alrededor de la opción neutral, opción que denota ausencia de una posición definida o indiferencia, con lo cual se tendría que afirmar que en

estos dos ítems los docentes se muestran indiferentes o no lo reconocen como rasgos de la autoestima de nuestra directora. Peor aún, la valoración media de los ítems restantes tienden a en desacuerdo lo cual implica que para los docentes la directora no se caracteriza por tener un pleno conocimiento y dominio de sí misma, es una persona que no toma en cuenta la reacción de los demás y no es perseverante

Veamos, ahora, lo que explica las valoraciones medias obtenidas, para lo cual se debe tomar en cuenta los datos del cuadro N° 1

**CUADRO N° 1**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA AUTOESTIMA DE LA**  
**DIRECTORA**

| ITEM |   | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|---|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |   | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| a    | Es consciente de sus actos.                                     | 0   | 00.0 | 3  | 30.0 | 0  | 00.0 | 6   | 60.0 | 1    | 10.0 |
| b    | Toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás.         | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 1  | 10.0 | 6   | 60.0 | 1    | 10.0 |
| c    | Frecuentemente reacciona explosivamente.                        | 0   | 00.0 | 4  | 40.0 | 1  | 10.0 | 5   | 50.0 | 0    | 00.0 |
| d    | Tiende a dar excusas para eludir sus faltas de responsabilidad. | 1   | 10.0 | 5  | 50.0 | 0  | 00.0 | 4   | 40.0 | 0    | 00.0 |
| e    | Es perseverante.  | 0   | 00.0 | 3  | 30.0 | 1  | 10.0 | 5   | 50.0 | 1    | 10.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

En este caso se observa que en el ítem (a), es consciente de sus actos, ningún encuestado optó por la opción totalmente de acuerdo y solo 3 encuestados optaron por la opción de acuerdo. En cambio 6 encuestados se muestran en desacuerdo, incluso 1 en total desacuerdo. Esto explica el promedio de 2.5 que indica que mientras 3 se muestran, 7 lo hacen en términos de disconformidad. Con lo cual, la mayoría no reconoce que la directora se caracterice por ser consciente de sus actos.

En el caso del ítem (b), toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 2 encuestados optaron por de acuerdo y 1 decidió marcar la opción neutral. Contrariamente, igual que en el caso anterior, 6 encuestados prefirieron mostrarse en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

En este ítem es claro que menos que en el caso anterior reconocen que la directora es considerada con las reacciones de los demás. Y si bien hay un encuestado que se afirmó neutral, la gran mayoría se mostraron en desacuerdo con que la directora muestre consideración a las reacciones de los demás.

En el caso del ítem c, frecuentemente reacciona explosivamente, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 4 encuestados optaron por estar de acuerdo y 1 decidió marcar la opción neutral; en cambio 5 encuestados se muestran en desacuerdo, y ninguno en total desacuerdo. En este caso, la mitad de los encuestados reconocen que la directora se caracteriza por reaccionar explosivamente, uno prefiere la neutralidad, con lo cual 4 se muestran en desacuerdo, lo cual explica la casi neutralidad del promedio.

.

En el caso del ítem d, Tiende a dar excusas para eludir sus faltas de responsabilidad, un encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 5 encuestados optaron por de acuerdo y ningún encuestado decidió marcar la opción neutral. En cambio, 4 encuestados prefirieron mostrarse en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. Es claro porque este ítem tiene la valoración más alta, pues son la mayoría de los encuestados los que muestran estar de acuerdo con la propensión de la directora a dar excusas para eludir su responsabilidad, solo una minoría se muestran en desacuerdo.

En el caso del ítem e, es perseverante, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, y solo 3 encuestados optaron por de acuerdo y 1 decidió marcar la opción neutral. Contrariamente, 5 muestran su desacuerdo, y 1 incluso su total desacuerdo. Al contrario que en el caso anterior, en este ítem solo la minoría se muestra a favor o neutral, la gran mayoría se muestran en desacuerdo.

Se explica de esta manera el promedio general que como se observa es de 2.7 que si bien se acerca a la opción neutral en realidad implica un bajo reconocimiento, no solo porque se trata de una opción que implica indiferencia, sino también por que tiende a la opción inferior que como se sabe corresponde a la opción en desacuerdo. Todo esto significa un bajo nivel de autoestima de la Directora. No es, por tanto, una directiva que se caracterice por un sólido conocimiento de sí misma, por considerar la manera de ser de quienes



trabajan con ella o tiene un buen dominio de sí misma como para evitar reacciones explosivas y ser responsable; o alguien que se caracterice por ser perseverante.

## 2.2 NIVEL DE VISIÓN

Este aspecto, desde el punto de vista del autor, es el segundo escalón en la senda hacia el liderazgo y que corresponde a la capacidad de visualizar el futuro personal y el futuro de la organización a la que pertenecen los líderes. La información conseguida sobre el particular lo tenemos en la tabla y cuadro N° 02

**TABLA N° 02**  
**NIVEL DE VISIÓN**

| ITEMS    | ENCUESTADOS |   |   |    |    |    |    |    |    |    | PROM. |
|----------|-------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|          | 1           | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | r     |
| f        | 2           | 1 | 2 | 2  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1.6   |
| g        | 2           | 3 | 1 | 3  | 3  | 1  | 2  | 4  | 1  | 2  | 2.2   |
| h        | 2           | 1 | 2 | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 4  | 2  | 2.1   |
| i        | 2           | 1 | 1 | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 1.7   |
| j        | 4           | 2 | 2 | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2.6   |
| $\Sigma$ | 12          | 8 | 8 | 12 | 12 | 10 | 11 | 12 | 10 | 7  | 1.9   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

Como puede observarse en el ítem (f), tiene claros sus propósitos personales y profesionales, se ha obtenido una valoración media de 1.6; en el ítem (g), pone empeño y pasión por lograrlos, la valoración media es de 2.2; en el ítem (h), vincula su visión personal con la visión de la institución, se ha obtenido una valoración media de 2.1; en el ítem (i), tiene una notable paciencia, se ha obtenido una valoración media de 1.7; y en el ítem (j), busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea, se ha obtenido una valoración media de 2.6.

Resulta claro que las más altas valoraciones corresponden al ítem (g) y el ítem (j). Sin embargo se trata de valoraciones que se distancian de la opción neutral en dirección a la opción en desacuerdo. Es más las valoraciones de los ítems restantes, prácticamente giran

en torno a la opción en desacuerdo, En consideración a esto asumimos que los docentes encuestados no reconocen rasgos positivos en la visión de nuestra directora.

Veamos, ahora, lo que explica las valoraciones medias obtenidas, para lo cual se debe toman en cuenta los datos del cuadro N° 2

## CUADRO N° 2

### ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LA VISIÓN DE LA DIRECTORA

| ITEM |  | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|--|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |  | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| f    | Tiene claros sus propósitos personales y profesionales     | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 1  | 10.0 | 4   | 40.0 | 5    | 50.0 |
| g    | Pone empeño y pasión por lograrlos                         | 0   | 00.0 | 1  | 10.0 | 3  | 30.0 | 3   | 30.0 | 3    | 30.0 |
| h    | Vincula su visión personal con la visión de la institución | 0   | 00.0 | 1  | 10.0 | 1  | 10.0 | 6   | 60.0 | 2    | 20.0 |
| i    | Tiene una notable paciencia                                | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 1  | 10.0 | 5   | 50.0 | 4    | 40.0 |
| j    | Busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea      | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 3  | 30.0 | 4   | 40.0 | 1    | 10.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

En este caso se observa que en el ítem f, tiene claros sus propósitos personales y profesionales, ningún encuestado optó por la opción totalmente de acuerdo o la opción de acuerdo y 1 solo optó por la opción neutral. En cambio 4 encuestados se muestran en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Esto explica el bajo promedio de 1.6, según el cual ningún encuestado le reconoce a la directora claridad de objetivos y metas, la directora no se caracteriza por tener claro este rasgo que indica ser poseedora de una visión.

En el caso del ítem g, pone empeño y pasión por lograrlos, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 1 encuestado optó por estar de acuerdo. En cambio 3 manifestaron su neutralidad, otros 3 prefirieron mostrarse en desacuerdo y otros 3 totalmente en desacuerdo. Entonces, en este ítem, cuyo promedio es 2.2, la directora tampoco es reconocida como una persona capaz de empeñarse en el logro de sus propósitos y ser una apasionada por lograrlos. Lo cual no debería sorprende porque no se caracterice, tampoco por tenerlos claro.

En el caso del ítem h, vincula su visión personal con la visión de la institución, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, 1 encuestados optó por de acuerdo y 1 más por la opción neutral, mientras 6 decidieron mostrarse en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo. En este caso, el promedio de 2.1 está expresando que la mayoría de los encuestados está en desacuerdo con reconocer que la directora se caracterice por vincular su visión personal con los de la organización, lo cual tiene como limitante principal que tienda a hacer prevalecer su perspectiva personal sobre la que corresponde a la institución educativa.

.

En el caso del ítem i, tiene una notable paciencia, igual que en el primer caso, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras que solo 1 encuestado optaron por la neutralidad. En cambio, 5 encuestados prefirieron mostrarse en desacuerdo y 4 lo hicieron por totalmente en desacuerdo. Resulta claro porque este ítem tiene otra de las valoraciones más bajas, pues son la mayoría de los encuestados los que muestran estar en desacuerdo con reconocerla a la directora como una persona que tiene clara su visión de futuro personal y en favor de la organización.

En el caso del ítem j, busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, y solo 2 encuestados optaron por de acuerdo, y solo 3 decidieron marcar la opción neutral. Contrariamente, 4 muestran su desacuerdo, y 1 incluso su total desacuerdo. Esto explica un promedio cercano a los 3 puntos cercanos a la neutralidad. Tampoco hay un reconocimiento de que la directora se trate de una persona empeñosa y que se afane por conseguir lo que pretende.

Tenemos, entonces, la razón por la que el promedio general es de 1.9, la opción en desacuerdo, lo cual significa que los encuestados descalifican a la directora como una persona poseedora en alto nivel de la visión institucional. Refieren, entonces, un bajo nivel de visión de la señora directora.

No es, por tanto, una directiva que se caracterice por tener claro sus objetivos personales e institucionales, que se muestre empeñosa o apasionada en lograr objetivos, que por lo demás no los tiene o no los ha dado a conocer; capaz de vincular su opción personal con las opciones que corresponden a la institución, tampoco porque este dotada de paciencia en

el logro de propósitos y mucho menos por que ponga tesón y entrega en torno a su pretensiones personales e institucionales. El nivel de visión de la directora es puesta en cuestión, o, por lo menos, muestra un nivel muy bajo.

Veamos ahora lo que concierne a la creatividad.

### 2.3 NIVEL DE CREATIVIDAD

El pensamiento creativo ha sido reconocido como una de las capacidades humanas indispensables en una época marcada de la velocidad del cambio, la extraordinaria sucesión de aconteceres y la complejidad, siendo uno de sus rasgos más notables la imaginación para cuestionar viejos esquemas, para romper patrones culturales que ha dejado de tener sentido y para revertir supuestos, como reconoce D. Fischman. La información conseguida sobre este aspecto la presentamos en la tabla y el cuadro N° 03, que viene a continuación.

**TABLA N° 03**  
**NIVEL DE CREATIVIDAD**

| ITEMS | ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    | PROM. |
|-------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|       | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | r     |
| k     | 2           | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 3.2   |
| l     | 2           | 2  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3.0   |
| ll    | 2           | 4  | 1  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 2.7   |
| m     | 5           | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3.8   |
| n     | 4           | 5  | 2  | 1  | 3  | 4  | 3  | 2  | 1  | 4  | 2.9   |
| Σ     | 15          | 18 | 14 | 14 | 13 | 20 | 18 | 14 | 15 | 15 | 3.1   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

En este caso se observa que en el ítem (k), es rutinario en su quehacer diario, se ha obtenido una valoración media de 3.2; en el ítem (l), se caracteriza por romper lo establecido, la valoración media es de 3.0; en el ítem (ll), actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos, se ha obtenido una valoración media de 2.7; en el ítem (m), tiene una

notable paciencia, se ha obtenido una valoración media de 3.8; y en el ítem (n), tiende a juzgar a los demás por su apariencia, se ha obtenido una valoración media de 2.9 mientras tanto, el promedio general alcanza 3.1 puntos.

También se observa que las más altas valoraciones corresponden al ítem (m), el ítem (k) y el ítem l. Claro que en el caso del ítem m, la valoración se acerca a la opción de acuerdo, pero no se trata de un rasgo positivo, pues implica que aceptan que la directora se caracteriza por que tiende a juzgar a los demás por su apariencia. Aún más, las otras valoraciones giran en torno a la opción neutral, opción que, como se ha dicho denota ausencia de una posición definida o indiferencia, lo cual indica que los encuestados no reconocen que la directora es rutinaria, lo cual es bueno, pero tampoco porque se caracterice por romper lo establecido, lo cual revierte lo anterior, Peor aún, el problema mayor radica en la valoración media de los dos, lo cuales también denota neutralidad y una cierta tendencia a en desacuerdo, con lo cual, para los docentes la directora tampoco se caracteriza por ser tomadora de riesgos y se muestra severa cuando otros cometen errores.

El cuadro N° 03, permite explica la razón de las valoraciones medias comentadas.

**CUADRO N° 3**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL NIVEL DE CREATIVIDAD**  
**DE LA DIRECTORA**

| ITEM |  | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|--|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |  | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| k    | Es rutinario en su quehacer diario                           | 0   | 00.0 | 5  | 50.0 | 2  | 20.0 | 3   | 30.0 | 0    | 00.0 |
| l    | Se caracteriza por romper lo establecido                     | 0   | 00.0 | 3  | 30.0 | 4  | 40.0 | 3   | 30.0 | 0    | 00.0 |
| ll   | Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos           | 0   | 00.0 | 4  | 40.0 | 0  | 00.0 | 5   | 50.0 | 1    | 10.0 |
| m    | Tiende a juzgar a los demás por su apariencia                | 2   | 20.0 | 6  | 60.0 | 1  | 10.0 | 1   | 10.0 | 0    | 00.0 |
| n    | Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores | 1   | 10.0 | 3  | 30.0 | 2  | 20.0 | 2   | 20.0 | 2    | 20.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

En este caso se observa que en el (k), es rutinario en su quehacer diario, ningún encuestado optó por la opción totalmente de acuerdo, aunque 5 se inclinaron por la opción de acuerdo y 2 optaron por la opción neutral. En cambio 3 encuestados se muestran en desacuerdo. Esto explica el promedio alcanzado de 3.2, un poco más que neutral, lo cual no indica que deje de reconocerse que la directora es rutinaria.

En el caso del ítem l, se caracteriza por romper lo establecido, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, 3 encuestados optaron por de acuerdo, pero 4 optaron por la neutralidad, y solo 3 se mostraron en desacuerdo, aunque ninguno en desacuerdo. Por esa razón el promedio de 2.7 expresa que no se le reconoce, a la directora, como una persona capaz de romper lo establecido, de cuestionar lo existente, aun cuando la época requiere de este rasgo.

En el caso del ítem ll, actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 4 encuestados optaron por de acuerdo. Por cierto nadie optó por la neutralidad, pero 5 se muestran en desacuerdo, y 1 totalmente en desacuerdo. En este caso, el promedio de 2.7 indica que para la mayoría de los encuestados la directora no se caracteriza por tomar riesgos, y que apuesta por lo seguro lo cual puede representar una serie limitantes en circunstancias marcadas por la incertidumbre y la complejidad.

En el caso del ítem m, tiende a juzgar a los demás por su apariencia, son 8 los encuestados que se manifestaron de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que solo 1 encuestado optó por la neutralidad y 1 se mostró en desacuerdo, aunque ninguno totalmente en desacuerdo. Es claro porque este ítem tiene otra de las valoraciones más altas, pues son la mayoría de los encuestados los que muestran estar de acuerdo con reconocer a la directora como una persona que tiende a juzgar a los demás por su apariencia, no realmente por lo que éstas son.

En el caso del ítem n, es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores, 1 encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, y 3 encuestados optaron por de acuerdo, en cambio 2 decidieron marcar la opción neutral, pero de los 4 restantes 2 muestran su desacuerdo, y 2 su total desacuerdo. Esto explica el promedio cercano a los 3 puntos, por tanto cercano a la neutralidad. En este caso, tampoco hay claro reconocimiento

de que la directora se trate de una persona proclive a condenar severamente a quienes cometen errores, único aspecto que le resulta ligeramente favorable, pero sin la consistencia suficiente como para contrarrestar el significado negativo de los otros ítems.

Tal es la razón por la que el promedio general es de 3.1, prácticamente la opción neutral, con lo cual tenemos un bajo nivel de creatividad de la señora directora. No es, por tanto, una directiva que se caracterice por tener una gran imaginación, sea tomadora de riesgos y apuestas ante las circunstancias, lo cual resulta muy necesario en una época como la actual: Tampoco por que cuestione lo establecido, aun cuando los cambios que se vienen produciendo están derrumbando viejas creencias y supuesto, lo cual es hasta cierto punto lógico para una persona marcada por la obediencia católica a lo que prevalece.

## 2.4 NIVEL DE EQUILIBRIO

Para D. Fischman todo líder debe caracterizarse por una persona que tiene un alto nivel de equilibrio lo cual pasa por descubrir que es algo que lo tenemos en nuestras manos y está en nosotros su desarrollo, indispensable en una época turbulenta, hasta cierto punto incierta, por la cantidad retos y desafíos que se deben enfrentar. Los datos que arrojan nuestras encuestas los hemos ordenado en la tabla y cuadro N° 04 que mostramos a continuación.

**TABLA N° 04**  
**NIVEL DE EQUILIBRIO**

| ITEMS | ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |   |    | PROM. |
|-------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|---|----|-------|
|       | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9 | 10 | r     |
| ñ     | 3           | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1 | 4  | 2.5   |
| o     | 1           | 3  | 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1 | 4  | 2.4   |
| p     | 4           | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2 | 2  | 2.7   |
| q     | 2           | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4 | 2  | 3.4   |
| Σ     | 10          | 12 | 13 | 14 | 11 | 10 | 10 | 10 | 8 | 12 | 2.7   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

La situación de los ítems tomados en cuenta es la siguiente: en el ítem (ñ), conserva el equilibrio personal ante las dificultades, se ha obtenido una valoración media de 2.5; en el ítem (o), recupera rápidamente la calma, la valoración media es de 2.4; en el ítem (p), se

preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades, se ha obtenido una valoración media de 2.7; y en el ítem (q), sumamente reactivo ante las situaciones difíciles, se ha obtenido una valoración media de 3.4. Por su parte el promedio general alcanza 2.7 como valoración media total.

Por cierto la más altas valoraciones corresponden al ítem (q) con una valoración media de 3.4 cercana a neutral pero tendiente a de acuerdo. Pero no se trata de un rasgo positivo, pues implica que la directora se caracteriza porque es una persona muy reactiva, por tanto que rápidamente pierde el equilibrio personal. Por otro lado, las otras valoraciones oscilan entre 2.4 y 2.7, es decir entre la opción neutral y la opción en desacuerdo, lo cual nos permite deducir que los encuestados no reconocen en la directora se caracterice por conserva el equilibrio personal ante las dificultades o que sea capaz de recuperar rápidamente la calma. Incluso, la valoración media de 2.7 obtenida en el ítem (p), la más cercana a la opción neutral, se refiere a que se trata de una persona reactiva, que se deja arrastrar por la inseguridad y por sus emociones, con lo cual la neutralidad es una cierta confirmación. El cuadro N° 04, igual que en los casos anteriores explica el porqué de las valoraciones medias obtenidas.

**CUADRO N° 4**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL NIVEL DE EQUILIBRIO**  
**DE LA DIRECTORA**

| ITEM |  | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|--|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |  | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| ñ    | Conserva el equilibrio personal ante las dificultades      | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 2  | 20.0 | 5   | 50.0 | 1    | 10.0 |
| o    | Recupera rápidamente la calma                              | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 2  | 20.0 | 4   | 40.0 | 2    | 20.0 |
| p    | Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 3  | 30.0 | 5   | 50.0 | 0    | 00.0 |
| q    | Sumamente reactivo ante las situaciones difíciles          | 1   | 10.0 | 5  | 50.0 | 1  | 10.0 | 3   | 30.0 | 0    | 00.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

En este caso se observa que en el ítem (ñ), conserva el equilibrio personal ante las dificultades, ningún encuestado optó por la opción totalmente de acuerdo, y solo 2 se



inclinaron por la opción de acuerdo, 2 más optaron por la opción neutral. En cambio 5 encuestados se muestran en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo; por lo cual el promedio alcanzado es solo de 2.5, entre neutral y desacuerdo, con lo cual los encuestados no reconocen que la directora conserve el equilibrio ante las dificultades.

En el caso del ítem (o), recupera rápidamente la calma, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, 2 encuestados optaron por de acuerdo y 2 más por la opción neutral. En cambio, 4 optaron en desacuerdo y 2 por totalmente en desacuerdo; con lo cual el promedio es 2.4 cercano a la opción en desacuerdo. Por lo tanto la gran mayoría de encuestados niegan que la directora sea una persona que sea rápida en recuperar la calma, es decir no solo no conserva el equilibrio sino que es incapaz de calmarse rápidamente, muestra evidente de un desequilibrio que dura en contrarrestarse.

En el caso del ítem (p), se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 2 encuestados optaron por de acuerdo y 3 optaron por la neutralidad. Es decir la mayoría se inclina por identificarla como persona excesivamente preocupada o simplemente no niega que dicha postura personal este ausente, pero 5 se muestran en desacuerdo, lo cual contrarresta de alguna manera lo anterior, pero no suficientemente como para alejar el promedio de la opción neutral.

En el caso del ítem (q), sumamente reactivo ante las situaciones difíciles, 1 encuestado se manifestó totalmente, y 5 encuestado por de acuerdo, con lo cual un poco más de la mayoría de encuestados reconoce que la directora es una persona sumamente reactiva, por tanto inestable. A ello debemos agregar que 1 encuestado optó por la neutralidad y solo 3 se mostraron en desacuerdo, aunque y ninguno totalmente en desacuerdo. Es claro, entonces, porque este ítem tiene la valoración más alta, pues son la mayoría de los encuestados los que la califican de reactiva en exceso.

Por todo es que el promedio general es de 2.7, prácticamente la opción neutral, con lo cual queda en evidencia que la directora tiene un bajo nivel de equilibrio. No es, por tanto, una directiva que se caracterice por conservar la calma o recuperarse rápidamente ante las dificultades, tendiendo a angustiarse fácilmente y mostrarse muy reactiva.

Veamos, lo que concierne ahora al nivel de aprendizaje.

## 2.5 NIVEL DE APRENDIZAJE

La concepción moderna del aprendizaje aparece atada fuertemente al desarrollo de la adquisición de competencias, de comprender el significado de las cosas y de aplicar lo aprendido. Pero no solo eso, según Fischman, un líder también requiere desarrollar la capacidad de desaprender, la capacidad de seleccionar y priorizar los datos, información y conocimientos, que llegan a raudales a través de diversidad de medios, y de saber utilizarlos en favor de la organización, por tanto de la actitud de compartir información.

Los datos obtenidos sobre el nivel de aprendizaje de nuestra directora, a partir de la encuesta aplicada a los docentes lo tenemos en el cuadro y la tabla N° 05, que pasamos a exponer a continuación. En principio veamos la calificación media de cada uno de los ítems considerados.

**TABLA N° 05**  
**NIVEL DE APRENDIZAJE**

| ITEMS    | ENCUESTADOS |   |   |   |   |    |   |   |    |    | PROM. |
|----------|-------------|---|---|---|---|----|---|---|----|----|-------|
|          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6  | 7 | 8 | 9  | 10 | r     |
| r        | 2           | 2 | 1 | 2 | 3 | 2  | 2 | 2 | 3  | 2  | 2.1   |
| s        | 2           | 1 | 2 | 2 | 1 | 2  | 1 | 2 | 2  | 3  | 1.8   |
| t        | 3           | 2 | 2 | 1 | 1 | 2  | 2 | 2 | 3  | 2  | 2.0   |
| u        | 2           | 2 | 1 | 2 | 1 | 2  | 1 | 2 | 2  | 2  | 1.7   |
| v        | 2           | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 3 | 1 | 3  | 1  | 1.9   |
| $\Sigma$ | 11          | 9 | 8 | 8 | 8 | 10 | 9 | 9 | 13 | 10 | 1.9   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

En el ítem (r), mantiene un interés permanente por renovar sus conocimientos, la valoración media es de 2.1, prácticamente la opción en desacuerdo; el ítem (s), acumula información pero poco se preocupa por su significado, la valoración media es de 1.8, igual que en el caso anterior, prácticamente la opción en desacuerdo; en el ítem (t), busca aplicar los conocimientos aprendidos, se ha obtenido una valoración media de 2.0; en el ítem (u), se muestra proclive a superar sus hábitos negativos, la valoración media es de 1.7, similar al caso anterior, y en el ítem (v) se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los

demás, se ha obtenido una valoración media de 1.9. Y el promedio general alcanza 1.9 como valoración media total, prácticamente la opción en desacuerdo.

Pues bien, la más altas valoraciones corresponden al ítem (r) y el ítem (t), pero con una valoración media que es igual o apenas supera 2.0, por lo cual evidencian un práctico desacuerdo, lo que implica que la directora no tiene como rasgo notable interesarse o que se preocupe por el significado de la poca información que puede tomar, es pues, una simple tomadora de información, no necesariamente nueva y valiosa.

Por otra parte, las otras valoraciones oscilan entre 1.7 y 1.9, es decir, también la opción en desacuerdo, lo cual significa que los encuestados no reconocen en la directora que se preocupe por el significado de la poca información que toma, que se muestra inclinada a superar su hábitos negativos o sea favorable al desarrollo de habilidades por los demás.

El cuadro N° 05, nos permite explica el porqué de las valoraciones medias obtenidas.

**CUADRO N° 05**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL NIVEL DE APRENDIZAJE**  
**DE LA DIRECTORA**

| ITEM |   | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|---|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |   | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| r    | Mantiene un interés permanente en renovar sus conocimientos     | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 2  | 20.0 | 7   | 70.0 | 1    | 10.0 |
| s    | Acumula información pero poco se preocupa por su significado    | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 1  | 10.0 | 6   | 60.0 | 3    | 30.0 |
| t    | Busca aplicar los conocimientos aprendidos                      | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 2  | 20.0 | 6   | 60.0 | 2    | 20.0 |
| u    | Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos             | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 0  | 00.0 | 7   | 70.0 | 3    | 30.0 |
| v    | Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 2  | 20.0 | 5   | 50.0 | 3    | 30.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

En este caso se observa que en el (r), mantiene un interés permanente en renovar sus conocimientos, ningún encuestado optó por la opción totalmente de acuerdo, tampoco por

la opción de acuerdo y 2 optaron por la opción neutral. En cambio 7 encuestados se muestran en desacuerdo y 1 en total desacuerdo. Esto explica el promedio alcanzado de 2.1, prácticamente en desacuerdo, según el cual los encuestados no le reconocen a la directora que sea proclive a la renovación de los conocimientos, limitante tremenda en una época marcada, justamente por la revolución del conocimiento.

En el caso del ítem (s), acumula información pero poco se preocupa por su significado, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo y solo 1 encuestado optó mantenerse neutra. Sin embargo, 6 se mostraron en desacuerdo y 3 totalmente en desacuerdo. Por lo cual tampoco la directora es reconocida como una persona capaz de entender el significado de la información que acumula, lo cual lo convierte en simple tomadora de información sin arribar a su significado lo cual es clave para poder seleccionar y utilizarla en beneficio de la organización.

En el caso del ítem (t), busca aplicar los conocimientos aprendidos, igual que en el caso anterior, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras 2 encuestados optaron por la neutralidad. Pero 6 se muestran en desacuerdo, y 2 totalmente en desacuerdo. Es decir la gran mayoría de encuestados niega que la directora se caracterice por aplicar lo que aprende en beneficio de la organización, por lo cual tampoco los comparte, todo lo contrario a lo que requiere una moderna organización.

En el caso del ítem (u), Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos, nuevamente encontramos que ningún encuestado se manifestó totalmente de acuerdo, de acuerdo e incluso neutral. Es decir, la gran mayoría mostraron su desacuerdo, 7 optaron en desacuerdo y 3 totalmente en desacuerdo. Es clara entonces la negativa a reconocer en la directora una persona dispuesta mejorar sus hábitos negativos, vinculados a los ítems anteriormente revisados, y que por lo demás tienen un efecto negativo sobre las propias relaciones interpersonales y el clima laboral.

Por último, tenemos que en el caso del ítem (v), Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás, una vez más, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, o de acuerdo, y solo 2 decidieron marcar la opción neutral. Sin embargo, 5 de los encuestados muestran su desacuerdo, y 3 su total desacuerdo. Esto explica el promedio

cercano a los 2 puntos, por tanto cercano a en desacuerdo y que muestra una directora incapaz de mostrarse favorable al crecimiento de los demás.

Tal es la razón por la que el promedio general borde un valor de 1.9, prácticamente la opción en desacuerdo, lo cual señal bajo nivel de aprendizaje de la señora directora. No es, por tanto, una directiva que se caracterice por mantener un interés permanente en renovar sus conocimientos, en preocuparse por el significado de la poca información que toma, por aplicar los conocimientos aprendidos. Desde el punto de vista de los encuestados, tampoco es una directiva que se muestre proclive a superar sus hábitos negativos o favorables al desarrollo de habilidades por los demás

## 2.6 NIVEL DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Para Fischman, la comunicación representa la “cordada organizacional”, es decir el lazo que la mantiene unida, lo cual plantea el reto de lograr convertirla en una comunicación organizacional efectiva, es decir que llegue con la claridad y fidelidad para que todos hagan lo que tiene que hacer y se logren los objetivos institucionales, y que sostenga las vinculaciones internas óptimamente. En el caso que nos ocupa, los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada los presentamos en la tabla y cuadro N° 06

**TABLA N° 06**  
**NIVEL DE COMUNICACIÓN EFECTIVA**

| ITEMS | ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    | PROM.<br>r |
|-------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
|       | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |            |
| w     | 5           | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4.1        |
| x     | 5           | 3  | 5  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3.6        |
| y     | 4           | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4.0        |
| z     | 3           | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 4  | 3.8        |
| Σ     | 17          | 15 | 17 | 17 | 15 | 14 | 14 | 14 | 15 | 17 | 3.9        |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

Se puede ver que en el caso del ítem (w), aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace, la valoración media es de 4.1, es decir de acuerdo; a su vez en el ítem (x), tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos, la valoración media es de 3.6, tendiente a de acuerdo, en el ítem (y), tiene un estilo agresivo de comunicación, se ha

obtenido una valoración media de 4.0, netamente la opción de acuerdo; y en el ítem (z), es propenso a hablar a espaldas de los demás la valoración media es de 3.8, también cercano a la opción de acuerdo. Estamos ante un caso bastante diferente a los casos anterior que se han analizado e interpretado, puesto que la calificación de los encuestados es bastante homogénea en torno a la opción de acuerdo, lo cual hace posible que valoración global sea de 3.9, prácticamente la opción de acuerdo.

No hay, por tanto una diferencia significativa entre las valoraciones de los distintos ítems tomados en cuenta para determinar el estado o situación de la comunicación efectiva como atributo del liderazgo. En todo caso las valoraciones mayores corresponden al primer y tercer ítem, mientras que los menores corresponden al segundo y cuarto ítem.

Todo esto hace notorio que la directora no tiene como rasgo notable un manejo adecuado de la comunicación efectiva. No sabe escucharnos, encima de eso se muestra agresiva en la comunicación y, fácilmente es presa de la cultura del raje, forma de comunicación pernicioso y nociva para cualquier organización.

La información del cuadro N° 06, explica el porqué de las valoraciones medias obtenidas.

**CUADRO N° 06**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL NIVEL DE COMUNICACIÓN**  
**EFFECTIVA DE LA DIRECTORA**

| ITEM |   | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|---|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |   | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| w    | Aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace       | 3   | 30.0 | 5  | 50.0 | 2  | 20.0 | 0   | 00.0 | 0    | 00.0 |
| x    | Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos | 2   | 20.0 | 3  | 30.0 | 4  | 40.0 | 1   | 10.0 |      | 00.0 |
| y    | Tiene un estilo agresivo de comunicación                    | 2   | 20.0 | 6  | 60.0 | 2  | 20.0 | 0   | 00.0 | 0    | 00.0 |
| z    | Es propenso a hablar a espaldas de los demás                | 2   | 20.0 | 4  | 40.0 | 4  | 40.0 | 0   | 00.0 | 0    | 00.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

Tenemos, en primer lugar que en el ítem (w), aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace, 3 encuestados se mostraron totalmente de acuerdo, mientras 5 marcaron la opción de acuerdo y solo 2 optaron por la opción neutral. Por esa razón, el promedio del ítem es de 4.1, la opción de acuerdo. Esto significa que la directora no sabe escuchar y que se limita a practicar la escucha desconectada, aquella donde está físicamente presente, posiblemente nos oye, pero su cabeza esta en otra cosa, no atiende, por lo cual es muy común que nos diga: perdón. ¿Qué dijiste?, o no te escuche bien....

En el caso del ítem (x), tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos, 2 encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo, 3 de acuerdo, 4 encuestados optaron por la opción neutral, y solo 1 expresó su desacuerdo. En este caso la directora vuelve a demostrar que no sabe escuchar, puesto que practica la llamada escucha competitiva, pues no terminamos de expresarnos, interrumpe y plantea sus puntos de vista que a veces no tienen relación alguna con el mensaje que queríamos transmitir.

En cuanto al ítem (y), tiene un estilo agresivo de comunicación, casi igual que en el caso anterior, porque son 2 los encuestados que manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras 6 encuestados optaron de acuerdo y 2 optaron por mantenerse neutrales. Pero ninguno de los encuestados se muestra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Es decir la gran mayoría de encuestados afirma que la directora se caracteriza por un estilo de comunicación que es tan pernicioso y dañino como el estilo pasivo en la comunicación, El primero expresa autoritarismo mientras que el segundo socava el relacionamiento interno.

*Y en el caso del ítem (z) es propenso a hablar a espaldas de los demás, nuevamente encontramos que 2 encuestados se manifestaron totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, y 4 más neutrales. E igual que en los caso anteriores, ningún encuestado se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Es claro, entonces, el reconocimiento de los encuestados de que la directora se muestra incapaz de salir del círculo vicioso de rajar de los demás, conociéndose el efecto dañino que aquello tiene sobre las propias relaciones interpersonales.*

Esto explica porque el promedio general borde un valor de 3.9, prácticamente la opción de acuerdo, lo cual también remarca un bajo nivel en la comunicación efectiva. No es, por

tanto, una directiva que se caracterice por saber escuchar, que practica la comunicación si caer en la agresividad o la pasividad; y que mantenga prudencia y sensatez al opinar sobre el resto y como ejecutan su trabajo.

## 2.7 NIVEL DE ENTREGA DE PODER

En su libro 21 leyes del liderazgo, Maxwell postula como una de ellas, el compartir el poder, lo que Fischman reconoce como la capacidad del líder para lograr el empoderamiento de quienes son sus seguidores o sus trabajadores. La información conseguida al respecto la tenemos en la tabla y el cuadro N° 07 de la siguiente página.

**TABLA N° 07**  
**NIVEL DE ENTREGA PODER**

| ITEMS | ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    | PROM. |
|-------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|       | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | r     |
| aa    | 3           | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2.9   |
| bb    | 4           | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2.9   |
| cc    | 4           | 4  | 2  | 4  | 2  | 4  | 4  | 2  | 4  | 2  | 3.2   |
| dd    | 3           | 3  | 4  | 2  | 2  | 3  | 2  | 4  | 2  | 3  | 2.8   |
| ee    | 2           | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2.8   |
| Σ     | 16          | 18 | 15 | 16 | 11 | 19 | 12 | 14 | 14 | 11 | 2.9   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

Como puede comprobarse, en el ítem (aa), comparte la visión institucional, se ha obtenido una valoración media de 2.9, cercana a la opción neutral; en el ítem (bb), otorga autonomía en el manejo de los recursos, la valoración media es, igualmente, de 2.9; en el ítem (cc), posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución, se ha obtenido una valoración media de 3.2; y en el ítem (dd), comparte la información disponible se ha obtenido una valoración media de 2.8; y el ítem (ee), promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones la valoración media es también de 2.8.

Por otra parte, la más alta valoración corresponde al ítem (cc) un poco más que la opción neutral, mientras las demás representan una clara opción por la posición neutral. Es decir, se trata de valoraciones que giran alrededor de una opción que, denota varias cosas, ausencia de una posición definida o indiferencia, pero que también permite denotar no



reconocimiento, con lo cual se tendría que afirmar que los docentes se muestran indiferentes o no reconocen como rasgos de la directora capacidad de entrega de poder a los subordinados.

Veamos, ahora, lo que explica las valoraciones medias obtenidas, para lo cual se debe toman en cuenta los datos del cuadro N° 7

**CUADRO N° 7**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUSTADOS SOBRE ELL NIVEL DE ENTREGA**  
**PODER DE LA DIRECTORA**

| ITEM |  | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|--|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |  | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| aa   | Comparte la visión institucional   | 0   | 00.0 | 3  | 30.0 | 3  | 30.0 | 4   | 40.0 | 0    | 0    |
| bb   | Otorga autonomía en el manejo de los recursos                                  | 0   | 00.0 | 3  | 30.0 | 3  | 30.0 | 4   | 40.0 | 0    | 00.0 |
| cc   | Posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución.       | 0   | 00.0 | 6  | 60   | 0  | 00.0 | 4   | 40.0 | 0    | 00.0 |
| dd   | Comparte la información disponible   | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 4  | 40   | 4   | 40.0 | 0    | 00.0 |
| ee   | Promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones. | 0   | 00.0 | 3  | 30.0 | 2  | 20.0 | 5   | 50.0 | 0    | 00.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

En este caso se puede percibir que en el ítem aa, comparte la visión institucional, ningún encuestado optó por la opción totalmente de acuerdo y solo 3 encuestados optaron por la opción de acuerdo. Otros 3 encuestados se muestran neutrales, pero 4 en desacuerdo, aunque nadie los hace totalmente en desacuerdo. Esto explica el promedio de 2.9 que indica que mientras 3 se muestran de acuerdo, 4 lo hacen en desacuerdo o disconformidad. En el fondo, es claro que los encuestados no reconoce que la directora se caracterice por compartir la visión institucional, justamente un aspecto que requiere ser compartida y consensuada

En el caso del ítem bb, otorga autonomía en el manejo de los recursos, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 3 encuestados optaron por de acuerdo

y 3 decidieron marcar la opción neutral. Contrariamente, igual que en el caso anterior, 4 encuestados prefirieron mostrarse en desacuerdo y ninguno en desacuerdo. En condiciones tales el promedio de 2.9 vuelve a indicar desconocimiento que la directora se muestre inclinada a compartir la visión institucional.

En el caso del ítem cc, posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución, si bien ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, 6, la mayoría de encuestados optaron por de acuerdo y ninguno decidió marcar la opción neutral. Esto explica un promedio que expresa la calificación de encuestados como autoritaria y agresiva en la gestión interna.

En el caso del ítem dd, comparte la información disponible, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 2 encuestados optaron por de acuerdo, en cambio 4 decidieron marcar la opción neutral, mientras que otros 4 prefirieron mostrarse en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. Es claro, entonces, que la valoración de 2.8 sea un poco inferior al de la neutralidad, con lo cual la mayoría de los encuestados tampoco reconocen que la directora sea proclive a compartir la información disponible.

Por último, en el caso del ítem ee, promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones, si bien ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, 3 encuestados optaron por de acuerdo, mientras 2 decidió marcar la opción neutral. Contrariamente, 5 muestran su desacuerdo, aunque ninguno se muestra en total desacuerdo. El promedio, por tanto, es similar que en el caso anterior, 2.8, con lo cual no confirman que la directora se muestre inclinada en favorecer la capacitación de los servidores de nuestra institución educativa

Se explica de esta manera el promedio general que como se observa es de 2.9 cercano a la opción neutral, pero que en realidad implica un reconocimiento pobre, porque se trata de una opción que implica indiferencia o, como se ha dicho no reconocimiento. También tenemos en este caso un bajo nivel de entrega de poder de la señora directora. No es, por tanto, una directiva que se caracterice por compartir la visión institucional y otorgar autonomía en el manejo de los recursos, más bien de alguna manera evidencia una actitud a no compartir la información disponible y tampoco a promover la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones.

## 2.8 NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO

Para Fischman el trabajo en equipo representa un auténtico choque cultural para una sociedad occidental sustentada en el individualismo extremo. Pero ocurre que en un mundo turbulento como el actual, donde la velocidad de los acontecimientos, la complejidad de situación o la simple magnitud de los mismos, el trabajo individual o en grupo ya no son suficientes. Incluso, el propio trabajo en grupo donde cada componente del grupos solo es responsable por la parte de la tarea que le has sido asignada resulta insuficiente. Enfrentamos, pues, una época en que el trabajo personal puede resultar vano y estéril si es que no cuenta con la participación y apoyo del esfuerzo de los demás, demandando líderes que desarrollen el trabajo en equipo como hábito directivo.

En el caso de nuestro trabajo, los datos conseguidos a partir de la encuestas aplicadas, los presentamos en la tabla y cuadro N° 08 que sigue a continuación.

**TABLA N° 08**  
**NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO**

| ITEMS | ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    | PROM. |
|-------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|       | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | r     |
| ff    | 4           | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3.6   |
| gg    | 2           | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2.5   |
| hh    | 4           | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2.7   |
| ii    | 4           | 3  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3.6   |
| jj    | 3           | 4  | 2  | 5  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2.9   |
| Σ     | 17          | 19 | 14 | 19 | 16 | 11 | 13 | 17 | 16 | 14 | 3.1   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

Se puede ver que en el caso del ítem (ff), promueve reuniones improductivas, la valoración media es de 3.6, cercana a totalmente de acuerdo; a su vez el ítem (gg), promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, la valoración media es de 2.5, tendiente neutral, en el ítem (hh), promueve reuniones carentes de una agenda clara, se ha obtenido una valoración media de 2.7, entre el desacuerdo y la opción de acuerdo; en el ítem (ii), cede la conducción de las reuniones a otras personas, la valoración media es de 3.6, mientras que en el ítem (jj) la valoración media es de 2.9. En este caso estamos ante valoraciones medias

relativamente altas como ocurre en los ítems ff e ii. Pero también tenemos un ítem de baja valoración como el ítem gg. Los restantes, hh con 2.7 y jj s con 2.9 giran en torno a la opción neutral.

El problema sin embargos radica en que los ítems de más alta valoración son contradictorios, pues mientras el ítem ff, reconoce que la directora promueve reuniones improductivas, es negativo para la marcha institucional; el ítem ii hace referencia a la práctica de ceder la conducción de las reuniones a otras personas, lo cual es bueno porque implica que otras personas se empoderen de dicha práctica y se esté dispuesto a compartir el poder. Por otra parte, en el caso de los ítems gg, promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, hh, promueve reuniones carentes de una agenda clara, y jj, muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás, las valoraciones indican neutralidad, por tanto, valoraciones que ponen en duda la promoción del trabajo en equipo, la capacidad de promover reuniones con agenda clara o de mostrar preocupación por conocer el temperamento de los demás.

Todo esto hace notorio que la directora no tiene como rasgo notable un manejo inadecuado del trabajo en equipo. Por un lado, se destaca que ceda el manejo de las reuniones a terceros, como aspecto positivo, pero también se destaca que se promuevan reuniones improductivas, como aspecto negativo. Es más, en los demás indicadores queda claro que los encuestados ponen en cuestión indirectamente o simplemente no le otorgan reconocimientos a la capacidad para promover el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, o la de promover reuniones con agenda clara o la disposición a mostrar preocupación por conocer el temperamento de los demás, lo que en conjunto no es bueno para la dinámica de una institución educativa.

Con mayor razón en el caso del último ítem, porque justamente el trabajo en equipo plantea el reto de compartir y manejar personas temperamentalmente distintas, de lo cual depende la actitud y forma de participar, lo que solo será posible si el directivo tiene un buen conocimientos del temperamento de cada uno de los integrantes del grupo humano con el cual se intenta trabajar conjuntamente. Por otra parte, la información del cuadro N° 08, explica el porqué de las valoraciones medias obtenidas.

**CUADRO N° 08**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL NIVEL DE TRABAJO EN**  
**EQUIPO DE LA DIRECTORA**

| ITEM |   | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|---|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |   | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| ff   | Promueve reuniones improductivas                              | 0   | 00.0 | 7  | 70.0 | 2  | 20.0 | 1   | 10.0 | 0    | 00.0 |
| gg   | Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo           | 0   | 00.0 | 0  | 00.0 | 5  | 50.0 | 5   | 50.0 | 0    | 00.0 |
| hh   | Promueve reuniones carentes de una agenda clara               | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 3  | 30.0 | 5   | 50.0 | 0    | 00.0 |
| ii   | Cede la conducción de las reuniones a otras personas          | 1   | 10.0 | 4  | 40.0 | 5  | 50.0 | 0   | 00.0 | 0    | 00.0 |
| jj   | Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás | 1   | 10.0 | 2  | 20.0 | 2  | 20.0 | 5   | 50.0 | 0    | 00.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

Tenemos, en primer lugar que en el ítem ff), promueve reuniones improductivas, el promedio se explica porque, si bien ningún encuestado optó por totalmente de acuerdo, 7, la mayoría de encuestados se mostraron de acuerdo, en cambio 2 optaron por la opción neutral y solo 1 por totalmente en desacuerdo. Por esa razón, el promedio del ítem es de 3.6, es decir la opción de acuerdo. Esto significa que la directora promueve reuniones improductivas, de aquellas que cuando no son reiterativas permiten intervenciones sin mayor sentido o que abordan otros menesteres y no los que corresponden.

En el caso del ítem (gg), promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, el bajo promedio de 2.5 se explica porque ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo. En cambio, 5, la mitad de los encuestados, optaron por la opción neutral, y otros 5 expresó su desacuerdo, aunque ninguno total desacuerdo. Este caso es más complicado que el anterior porque para los encuestados la directora no aparece como una directiva proclive a promover el trabajo en equipo, incluso de grupo, lo cual indica también, que es proclive al trajo individual, cuyos excesos de personalización no son favorables a la marcha de una entidad educativa.

En cuanto al ítem (hh), promueve reuniones carentes de una agenda clara, el promedio alcanzado de 2.7 tiene que ver con que, casi igual que en el caso anterior, ningún

encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, aunque 2 se mostraron de acuerdo y solo 3 optaron por mantenerse neutrales. Sin embargo, 5 de los encuestados se muestran en desacuerdo, aunque ninguno, totalmente en desacuerdo. Es decir los encuestados se muestran finalmente neutrales, no reconociendo en la directora capacidad para promover reuniones con una agenda clara que guíe el trabajo en equipo o en grupo.

*Y en el caso del ítem (ii) cede la conducción de las reuniones a otras personas, la media de 3.6 es porque 4 encuestados se manifestaron totalmente de acuerdo y de acuerdo, 5 en cambio se mostraron neutrales, ninguno en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Se trata de un de los promedios más altos respecto del resto de ítems y que resulta positivo, porque como se ha dicho se alude a la opción de compartir de alguna manera el poder o permitir que otros se empoderen, en este caso, de la conducción de las reuniones de trabajo.*

Por último, tenemos la media de 2.9 en el caso del ítem (jj) que llama la atención sobre preocuparse por conocer el temperamento de los demás. Media que se explica porque 1 optó por totalmente de acuerdo, 2 por de acuerdo y 2 más por la neutralidad. En cambio, los 5 encuestados restantes optaron por en desacuerdo y ninguno totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, el promedio general bordea la opción neutral, lo cual indica que la directora no muestra poco interés por entender el temperamento distinto de las personas que trabajan con ella, trabajen o no en quipo.

Todo esto muestra una directiva con limitaciones en la dimensión trabajo en equipo. Es cierto que se valora que permita que otros conduzcan las reuniones de trabajo, pero también se reconoce que promueve reuniones improductivas. Es más, tampoco se le reconoce capacidad para promover el trabajo en grupo o en equipo, o promover reuniones con agenda clara, o mantener como preocupación conocer y comprender las maneras de ser distintas de las personas que trabajan con ella.

## **2.9 NIVEL DE SERVICIO**

Para Fischman, estamos ante la dimensión culminante del desarrollo de liderazgo según la cual todo líder debe ser capaz de centrarse en los demás, de estar dispuesto a dar y no solo recibir y superar nuestro ego. Lo fundamental radica, entonces en ser capaces de ejercer un

liderazgo sin ego. Sobre esta dimensión, las encuestas aplicada nos han permitido obtener información que presentamos en la tabla y cuadro N° 09, a continuación.

**TABLA N° 09**  
**NIVEL DE SERVICIO**

| ITEMS    | ENCUESTADOS |    |    |    |    |    |    |    |    |    | PROM. |
|----------|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
|          | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | r     |
| kk       | 2           | 3  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 4  | 2.2   |
| ll       | 3           | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2.8   |
| mm       | 1           | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 2  | 2.4   |
| nn       | 3           | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3.5   |
| $\Sigma$ | 9           | 13 | 12 | 11 | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 11 | 2.7   |

Fuente: elaboración de las autoras a partir de la encuesta aplicada.

Como puede observarse en el ítem (kk), apoya y ayuda a los demás, se ha obtenido una valoración media de 2.2, cercana a la opción en desacuerdo; en el ítem (ll), obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás, la valoración media es de 2.8, es decir la opción neutral; en el ítem (mm), se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto, se ha obtenido una valoración media de 2.4, y en el ítem (nn), busca demostrar que siempre tiene la razón, se ha obtenido una valoración media de 3.5.

Comparativamente, la gran mayoría de valoraciones son bajas, por debajo de la valoración que corresponde a la opción neutral. La más alta corresponde al ítem (nn) que se ubica entre la opción neutral y de acuerdo, como para afirmar que la directora se caracteriza por la humildad. Mientras tanto la media del ítem ll representa una clara opción por la posición neutral, opción que, como se ha dicho, denota ausencia de una posición definida o indiferencia, con lo cual se tendría que afirmar que en este ítem los docentes se muestran indiferentes o no reconocen como rasgos de la directora el obtener compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás. De otro lado, con la menor valoración tenemos el ítem (kk) y el ítem (mm), cercanas a en desacuerdo, con lo cual se señala que la directora no se muestra inclinada a apoyar y ayudar a los demás, tampoco que se caracterice por ser humilde.

Para entender el porqué de las valoraciones medias obtenidas, veamos los datos del cuadro N° 9

**CUADRO N° 9**  
**ACTITUDES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE EL NIVEL DE SERVICIO**  
**DE LA DIRECTORA**

| ITEM |  | TDA |      | DA |      | N  |      | EDA |      | TEDA |      |
|------|--|-----|------|----|------|----|------|-----|------|------|------|
|      |  | N°  | %    | N° | %    | N° | %    | N°  | %    | N°   | %    |
| kk   | Apoya y ayuda a los demás  | 0   | 00.0 | 1  | 10.0 | 2  | 20   | 5   | 50   | 2    | 20.0 |
| ll   | Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás. | 0   | 00.0 | 2  | 20.0 | 4  | 40.0 | 4   | 40.0 | 0    | 00.0 |
| mm   | Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto.               | 0   | 00.0 | 1  | 10.0 | 3  | 30.0 | 5   | 50.0 | 1    | 10.0 |
| nn   | Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto                | 1   | 10.0 | 4  | 40.0 | 3  | 30.0 | 2   | 20.0 | 0    | 00.0 |

Fuente: elaborado a partir de la información de la encuesta aplicada.

En primer lugar, tenemos que en el ítem kk, apoya y ayuda a los demás, ningún encuestado optó por la opción totalmente de acuerdo y solo 1 encuestado optó por la opción de acuerdo. Otros 2 encuestados se muestran neutrales, pero 5 en desacuerdo, incluso 2 totalmente en desacuerdo. Esto explica el bajo promedio de 2.2 otorgado por los encuestados, con lo cual no reconocen que se trata de una directiva dispuesta a apoyar y ayudar a quienes trabajamos con ella.

En el caso del ítem ll, obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás, ningún encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que 2 encuestados optaron por de acuerdo y 4 decidieron marcar la opción neutral. Contrariamente, 4 encuestados prefirieron mostrarse en desacuerdo, aunque ninguno en desacuerdo. En condiciones tales el promedio de 2.8, un poco inferior que la opción neutral, indica desconocimiento por parte de los encuestados, que la directora busque generar compromisos y lealtades a partir de servir a los demás.

En el caso del ítem mm, se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto, la media de la calificación se explica porque ningún calificó totalmente de acuerdo y solo 1 optó por de acuerdo. 3 optaron por mantenerse neutrales, pero 5 optaron en desacuerdo y 1 totalmente



en desacuerdo. Es decir la mitad de los encuestados reconocen que la directora no se caracteriza por ser humilde, seguramente porque tiene un ego muy alto.

Por último, la media del ítem nn, busca demostrar que siempre tiene la razón, tiene que ver con 1 encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo y 4 manifestaron de acuerdo, con lo cual tenemos que la mitad de los encuestados aceptan que la directora tiende a imponerse pero para demostrar que siempre tiene la razón. De otro lado 3 decidieron marcar la opción neutral, y 2 más prefirieron mostrarse en desacuerdo, aunque ninguno en desacuerdo. Es claro, entonces, que la valoración de 3.5 cercana a de acuerdo, indica que la mayoría de los encuestados reconocen a la directora como dispuesta a mostrar que es infalible.

Se explica de esta manera el promedio general que como se observa es de 2.7 cercano a la opción neutral, pero que en realidad implica un bajo reconocimiento a la capacidad de mostrarse servicial por parte de la directora. No es, por tanto, una directiva que se caracterice por apoyar y ayudar a los demás, que busque construir compromisos y lealtades sobre la base del servicio a los demás, ser humilde, o no afanarse por demostrar que siempre tiene la razón.

**CAPITULO III**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

### **3.1 Conclusiones**

#### **Conclusión general:**

El nivel de liderazgo de la titular de la Institución Educativa de “Santa Rosa de Viterbo” materia de la intervención, se encuentra en un estado bajo al haberse detectado una serie de limitaciones carencias y dificultades en los 5 pasos de liderazgo personal y 4 pasos de liderazgo interpersonal, según el modelo de liderazgo de David Fischman considerado como marco referencial del presente.

#### **Conclusiones específicas:**

**C. 1.** Respecto al nivel de autoestima de la Directora de la I.E. “Santa Rosa de Viterbo”, de la ciudad de Huaraz, se evidencia que no es el adecuado, debido a que manifiesta una reacción explosiva y tendencia a eludir sus responsabilidades según los encuestados mayoritariamente.

**C. 2.** En cuanto al nivel de visión de la Directora, este no es idóneo, debido a que los encuestados refieren en (EDA) y (TEDA), que su paciencia y la falta de empeño para el logro de sus propósitos personales y profesionales no tienen la aceptación mayoritaria.

**C. 3.** De los datos obtenidos en el nivel de creatividad de la Directora, no son los más favorables pues se evidencia que los ítems referidos a su quehacer diario es de naturaleza rutinaria y no toma riesgos para la mejora de la Institución Educativa, por lo expuesto, los encuestados reflejan su mayor aceptación (DA).

**C. 4.** El nivel de equilibrio de la Directora, deja mucho que desear reflejados en los ítems en la no aceptación de los encuestados respecto a la conservación del equilibrio ante las dificultades y a su excesiva y angustiante preocupación ante las dificultades.

**C. 5.** En lo concerniente al nivel de aprendizaje de la Directora, los resultados obtenidos demuestran una fuerte limitación debido a que mayoritariamente los

encuestados, reconocen que no existe interés de renovar nuevos conocimientos, se conforma con los conocimientos aprendidos y no tiene intención de superar sus hábitos negativos, todo ello frente a un mínimo porcentaje de encuestados que se mantienen neutrales, hecho que se refleja negativamente en la Institución Educativa a nivel interpersonal.

**C. 6.** El nivel de comunicación efectiva de la Directora, no es el más óptimo, ya que los encuestados responden mayoritariamente en estar de acuerdo que su capacidad de escucha no es idónea, aparentando escuchar cuando no lo hace, se comunica en forma agresiva y suele interrumpir para dar su opinión sin escuchar, lo que conlleva a concluir que existe un nivel de comunicación efectiva es muy limitado.

**C. 7.** Sobre el ítem del nivel de entrega de poder de la Directora, no es el más adecuado, debido a que las respuestas de los encuestados arrojan en sus respuestas coinciden mayoritariamente, que la actitud autoritaria de esta funcionaria es agresiva, lo que dificulta el ejercicio idóneo de las facultades directivas por los otros miembros.

**C. 8.** Respecto al nivel de trabajo en equipo de la Directora, no es el apropiado ni oportuno porque promueve reuniones improductivas carentes de una agenda clara, cediendo la conducción de las reuniones a otras personas, a opinión mayoritaria de los encuestados; conducta que se ve reflejada en el descontento de los agentes educativos.

**C. 9.** Referente al nivel de servicio de la Directora no es el más óptimo, debido a que los resultados de la encuesta arrojan un porcentaje mayoritario de no aceptación frente a actitudes, como falta de apoyo y ayuda a los demás, falta de humildad y el estar buscando siempre tener la razón.

## **3.2 Recomendaciones**

### **Recomendación general:**

Luego de concluida nuestra intervención, se procederá a la entrega de resultados a la autoridad involucrada para que asuma en forma responsable y ética las percepciones manifestadas por su personal y de esta manera pueda superarlas con el apoyo del personal Directivo.

### **Recomendaciones específicas:**

**R. 1.** Respecto a las dificultades percibidas en el nivel de autoestima de la Directora de la I.E. “Santa Rosa de Viterbo”, de la ciudad de Huaraz, es necesario elevar dicho nivel, a través del control y encauce de su inteligencia emocional con el concurso real de su voluntad y deseo de superación.

**R. 2.** Asimismo, la Directora deberá adquirir mayor compromiso e identificación por la visión de la institución a la cual dirige, deponiendo sus limitaciones e intereses personales para lograr el despegue y consecución de las metas trazadas.

**R. 3.** Un rasgo de todo líder es la creatividad que le permite innovar estrategias de mejora asumir riesgos con decisión y esta falencia demostrada por la directora puede ser superada a través de la toma de conciencia sobre su actuar y del reconocimiento de las limitaciones a ser superadas.

**R. 4.** El equilibrio entendido con un estado de estabilidad entre los atributos de dos situaciones: gerentes educativos y agentes educativos deben ser logrado a nivel personal e institucional con la ejecución de talleres sobre habilidades sociales.

**R. 5.** La auto-capacitación y actualización académica profesional es un deber inherente a todo profesional que sea de vocación, en tal sentido la máxima autoridad educativa de la IE intervenida debería reflexionar sobre su actuar y quehacer cotidiano respecto al conocimiento y aplicación de las normas técnicas y demás dispositivos vigentes emitidos por las instancias del poder ejecutivo.

**R. 6.** Toda comunicación efectiva persigue el logro del propósito que transmite el efector y la correspondiente codificación del receptor en forma exitosa del mensaje y para conseguir todo ello es importante que la directora ponga en juego toda su buena voluntad buscando la forma más asequible de llegar a sus interlocutores y permitir que ambos entiendan el mensaje transmitido.

**R. 7.** La Directora de la Institución Educativa intervenida, al haber demostrado limitaciones en el otorgamiento de autonomía para el manejo de recursos y posee una actitud autoritaria, está confundiendo el principio de autoridad con el autoritarismo, lo que debe llamar a la reflexión y cambio de conducta para la adecuada conducción de la entidad que regenta.

**R. 8.** La Directora deberá interiorizar y asumir la importancia que tiene el trabajo en equipo en toda institución, y que el trabajo debe darse en forma planificada oportuna y con la presencia del titular, para propiciar un clima de identificación con la problemática y la persecución del alcance de metas programadas.

**R. 9.** La titular de la Institución Educativa materia de la presente intervención en su calidad de máxima autoridad y de su investidura religiosa debe demostrar a carta cabal su vocación y calidad de servicio, recordando su formación axiológica y ética.

## BIBLIOGRAFÍA

CHATTERJEE Debashis El liderazgo consciente [Libro]. - Barcelona: Ediciones Granica SA, 2001. - pág. 261.

BLAKE, R. y MOUTON, J. (1964) *The managerial Grid* (Houston, Gulf Publishing).

BOLMAN, C. y DEAL, T. (1995) *Organización y liderazgo* (Delaware, Addison- Wesley. Wilmington).

FISHMAN, D. (2004) *El camino del líder* (Santiago de Chile, El Mercurio- Aguilar).  
(2005) *El líder interior*, Aguilar Chilena de Ediciones, Santiago de Chile.

BASS, B. (1988) El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar, en PASCUAL, R. (ed.) *La gestión ante la innovación y el cambio* (Madrid, Narcea).

KOLLS, HERBERT R. (1997) *Proceso de Autoevaluación en la Educación Superior*. Fondo Editorial PUC.

LEMUS, LUIS ARTURO (1975). *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Edit. Kapelusz. Argentina. 1975. Págs.67-73. 191-135.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (s/f)      Manual del Director del Centro Educativo. Ed. Abedul. Lima.

SKINNER, STEVEN Y CROSBY, PHILIP *Gestión. Calidad y Competitividad*. Editorial IRWIN. Madrid. 1996. Tomo 1: Págs. 364-398. Tomo 2: Págs. 409-528. 529-563

# ANEXOS



## ANEXO N° 1

### ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA I.E.

Lea atentamente cada los ítem de la presente encuesta y marque con un aspa dentro de los paréntesis la calificación que juzga conveniente.

#### AUTOESTIMA

a. Es consciente de sus actos

.  
Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )  
Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

b. Toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás

.  
Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )  
Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

c. Frecuentemente reacciona explosivamente

Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )  
Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

d. Tiene a dar excusas para eludir sus faltas de irresponsabilidad

Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )  
Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

e. Es perseverante.

Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )  
Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

## **VISIÓN**

- f. Tiene claros sus propósitos personales y profesionales.

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Totalmente de acuerdo    | (    ) |
| De acuerdo               | (    ) |
| Neutral                  | (    ) |
| En desacuerdo            | (    ) |
| Totalmente en desacuerdo | (    ) |

- g. Pone empeño y pasión por lograrlos.

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Totalmente de acuerdo    | (    ) |
| De acuerdo               | (    ) |
| Neutral                  | (    ) |
| En desacuerdo            | (    ) |
| Totalmente en desacuerdo | (    ) |

- h. Vincula su visión personal con la visión de la institución.

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Totalmente de acuerdo    | (    ) |
| De acuerdo               | (    ) |
| Neutral                  | (    ) |
| En desacuerdo            | (    ) |
| Totalmente en desacuerdo | (    ) |

- i. Tiene una notable paciencia.

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Totalmente de acuerdo    | (    ) |
| De acuerdo               | (    ) |
| Neutral                  | (    ) |
| En desacuerdo            | (    ) |
| Totalmente en desacuerdo | (    ) |

- j. Busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea.

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Totalmente de acuerdo    | (    ) |
| De acuerdo               | (    ) |
| Neutral                  | (    ) |
| En desacuerdo            | (    ) |
| Totalmente en desacuerdo | (    ) |

## **CREATIVIDAD**

- k. Es rutinario en su quehacer diario

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| Totalmente de acuerdo    | (    ) |
| De acuerdo               | (    ) |
| Neutral                  | (    ) |
| En desacuerdo            | (    ) |
| Totalmente en desacuerdo | (    ) |

- l. Se caracteriza por romper lo establecido.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

- ll. Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

- m. Tiende a juzgar a los demás por su apariencia.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

- n. Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

## **EQUILIBRIO**

- ñ. Conserva el equilibrio personal ante las dificultades.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

- o. Recupera rápidamente la calma.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

p. Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades.

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

q. Sumamente reactivo ante las situaciones difíciles.

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

## APRENDIZAJE

r. Interés permanente en renovar sus conocimientos.

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

s. Acumula información pero se preocupa por el significado de tales conocimientos.

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

t. Adicionalmente, busca aplicar los conocimientos aprendidos.

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

u. Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos.

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

v. Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás.

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Neutral ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

w. Aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

x. Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

y. Tiene un estilo agresivo de comunicación.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

z. Es propenso a hablar a espaldas de los demás.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

## ENTREGA PODER

aa. Comparte la visión institucional.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

bb. Otorga autonomía en el manejo de los recursos.

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

- cc. Posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- dd. Comparte la información disponible.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- ee. Promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

## TRABAJO EN EQUIPO

- ff. Promueve reuniones improductivas.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- gg. Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- hh. Promueve reuniones carentes de una agenda clara.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- ii. Cede la conducción de las reuniones a otras personas.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

- jj. Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

## **SERVICIO**

- kk. Apoya y ayuda a los demás.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- ll. Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- mm. Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |
- nn. Busca demostrar que siempre tiene la razón.
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Totalmente de acuerdo    | ( ) |
| De acuerdo               | ( ) |
| Neutral                  | ( ) |
| En desacuerdo            | ( ) |
| Totalmente en desacuerdo | ( ) |

## ANEXO N° 02

### EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

