



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE SEGUNDA  
ESPECIALIZACIÓN**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE SEGUNDA  
ESPECIALIDAD EN**

**GESTIÓN EDUCATIVA**

**NIVEL DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO  
SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO  
RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

**Autor: Prof. ANTONIO ZENÓN, GARCÍA PORTELLA.**

**Asesor: SALAZAR PISCOYA ÁNGEL AGUSTÍN**

**Huaraz, 2016**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
"PEDRO RUIZ GALLO"  
LAMBAYEQUE**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE SEGUNDA  
ESPECIALIDAD EN**

**GESTIÓN EDUCATIVA**

**NIVEL DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO  
SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "IGNACIO AMADEO  
RAMOS OLIVERA" - YUNGAY**

**JURADOS:**

**PRESIDENTE**

**Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado**

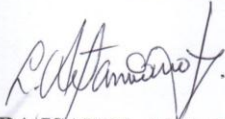
**SECRETARIO**

**MSc. Martha Ríos Rodríguez**

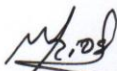
**VOCAL**

**MSc. Walther Zunini Chira.**

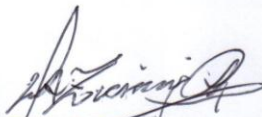
ACTA DE JURADO



**Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO**  
**PRESIDENTE.**



**Mg Sc. MARTHA RÍOS RODRIGUEZ**  
**SECRETARIO.**



**Mg Sc. WALTHER AUGUSTO ZUNINI CHIRA**  
**VOCAL.**



**SALAZAR PISCOYA ÁNGEL AGUSTÍN**  
**ASESOR.**



Nº 0000102

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO



PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

Siendo las 13:00 horas del día 13 de febrero del año dos mil diecinueve,  
en los ambientes de Auditorio - FACHSE

Se reunieron los miembros del jurado designados mediante Resolución N° 299 -20 19 -  
UP-D-FACHSE, de fecha 4 de febrero de 20 19 integrado por:

Presidente (a) : Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado

Secretario (a) : MSc. Martha Ríos Rodríguez

Vocal : MSc. Walter Zunini Chiro

La finalidad es evaluar el trabajo académico, con carácter de Informe Técnico Profesional,

titulado: Nivel de Liderazgo del director del  
Instituto Superior de Educación Pública  
"Ignacio Amadeo Ramos Olivero" - Yungay

Presentado por Antonio Zenón García Portella

asesorado por: Angel Salazar Piscaya

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 386 - 20 17 UP-D- FACHSE  
de fecha 12/02/2019

Para obtener el título de especialista en: Gestión Educativa

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Titulación  
del Programa de Segunda Especialidad y el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de  
Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, los  
miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva en torno a la estructura del Informe,  
contenido profesional y calidad expositiva, con participación de los sustentantes.

Culminada la evaluación, se procedió a la calificación del Informe Técnico Profesional en  
condición de Aprobado; con mención de: MUY BUENO

Siendo las 14:00 horas, del mismo día, en la ciudad de Lambayeque  
se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del  
jurado.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

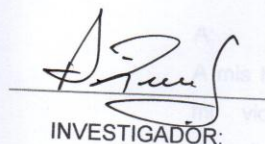


**DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD.**

Yo ANTONIO ZENÓN, GARCÍA PORTELLA investigador principal y SALAZAR PISCOYA ÁNGEL AGUSTÍN, asesor del Trabajo Académico denominado: NIVEL DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA" - YUNGAY

Declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque 02 de mayo de 2019.



INVESTIGADOR:

ANTONIO ZENÓN, GARCÍA PORTELLA



ASESOR:

SALAZAR PISCOYA ÁNGEL AGUSTÍN

## **DEDICATORIA**

A:

A mis hijos por ser la razón de mi vida y por el apoyo incondicional para mi desarrollo profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente informe de intervención profesional es el producto de la colaboración conjunta de diversidad grupos de personas, a quienes debo agradecer.

En primer lugar, a los docentes y administrativos del instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, quienes han colaborado en el proceso de recolección de datos para poder analizar los diferentes aspectos del clima institucional.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por permitirme conocer, analizar e realizar una intervención profesional para así conocer y mejorar el liderazgo en la institución.

**El autor**

# INDICE

## Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	9
<b>CAPITULO I</b> .....	12
<b>1. MARCO REFERENCIAL</b> .....	12
<b>1.1.- MARCO TEORICO CONCEPTUAL</b> .....	12
1.1.1 Referencia Teórica .....	12
1.1.2 Referencia Conceptual.....	14
<b>1.2 Propósitos de la Intervención</b> .....	22
<b>II.- CONTENIDO</b> .....	27
<b>2.1 El Liderazgo Personal</b> .....	27
2.1.1 Nivel de autoestima .....	27
2.1.2 Nivel de visión .....	29
2.1.3 Nivel de creatividad .....	32
2.1.4 Nivel de equilibrio.....	35
<b>2.2 Liderazgo Interpersonal</b> .....	41
2.2.1 Nivel de comunicación efectiva .....	43
2.2.2 Nivel de entrega de poder .....	45
2.2.3 Nivel de trabajo en equipo.....	49
2.2.4 Nivel de servicio .....	53
<b>CAPITULO III</b> .....	56
<b>CONCLUSIONES.</b> .....	57
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	59
<b>APORTE</b> .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	61



## **RESUMEN**

El presente trabajo académico se realiza en el Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”, el objetivo general Determinar el estado situacional o nivel del liderazgo del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay. La información planteada nos permite señalar que el director si se caracteriza por su capacidad de servicio. Es cierto que el ítem pp lo muestra proclive a demostrar que siempre tiene la razón, lo cual no necesariamente es típico de la persona servicial, pero tampoco lo puede descalificar totalmente por que no siempre la persona impositiva deja de brindarse a los demás.

**Palabras claves:** liderazgo, líder, liderazgo personal y liderazgo interpersonal.

## **PRESENTACIÓN**

El ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” se ubica en la parte alta de la Ciudad de Yungay, en la carretera de Yungay a Llanganuco, s/n; Distrito y provincia de Yungay, Departamento de Ancash. Limita por el norte con la quebrada Santa Rosa; por el Sur con la quebrada Runtu; por el este con la propiedad del Señor Manuel Figueroa y por el oeste con la carretera a Llanganuco.

Fue creado como Escuela Normal Mixta “Ignacio Amadeo Ramos Olivera”, por R.M. N° 430-81-ED, de fecha 16 de abril, gracias a la gestión de ciudadanos y autoridades de Yungay y la intervención política del entonces Senador de la República, Dr. Alberto Carrión Vergara. En un segundo momento se adecuó la Escuela Normal Mixta, a Instituto Superior Pedagógico, mediante el D.S. N° 50-84-ED, de fecha 05 de diciembre de 1984, con una formación de 10 ciclos académicos o 5 años de carrera profesional.

En un tercer espacio, mediante el D.S. N° 017-2002-ED, del 18 de agosto del 2002, se Reinscribe como Instituto Superior Pedagógico Público. Desactivándose algunas especialidades y creándose otras. En el año 2010, amplía sus servicios al Área Tecnológica, mediante R.D. N° 0336-2010-ED, con dos carreras: Computación e Informática y Guía Oficial de Turismo, con una formación modular de tres años.

El número de docentes en el Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay son nombrados 23, docentes contratados 06 y trabajadores administrativos 10.

Si bien es un consenso al interior de la instituto, la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo por parte de los directivos, sin embargo, muy poca importancia se le ha brindado a la posibilidad de determinar cuál es la situación del liderazgo interno o cual es el estado del liderazgo que ejercen

los directivos del instituto. Esto limita en forma directa el proceso de acreditación de la institución que en la actualidad el equipo de PROCALIDAD ha cambiado las dimensiones, estándares y es asumida por un grupo de personas cuando este proceso debe realizarse con la participación de todos los estamentos en forma involucrada y no solo comprometida.

Frente a tal situación es se ha buscado llenar el vacío a través de la presente intervención técnico centrada en la determinación del estado o nivel de liderazgo del director y demás directivos que gestionan el instituto.

En la primera parte se presenta el marco referencial que está estructurado en base al marco teórico conceptual, donde destaca como referencia teórica el modelo que ofrece David Fischman, los propósitos de la intervención y la estrategia seguida.

En la segunda parte se detalla el contenido del trabajo propiamente dicho teneindo como base la aplicación de una encuesta en torno a los 9 aspectos o pasos del liderazgo que plantea el autor citado, a partir de los cuales se determina el nivel del liderazgo personal e interpersonal de los directivos

En la tercera parte se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, la bibliografía y los anexos respectivos.

**El Autor**

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1.- MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

El informe que se presenta responde a tres referencias sustantivas: la referencia teórico conceptual, la referencia propositiva o para que de la intervención y la referencia metodológica.

En esta parte de nuestro informe se ofrece la fundamentación teórica de la intervención así como el marco de términos y definiciones que constituyen el cuerpo conceptual del trabajo.

##### **1.1.1 Referencia Teórica**

Es cierto que la gran mayoría de las grandes teorías administrativas ofrecen explicaciones sobre el liderazgo. La gran diversidad de estudios realizados ha permitido la presencia de teorías y modelos teóricos específicamente referidos al tema. Por ejemplo, dentro de los enfoques que asumen como punto de partida que el “líder nace” destacan la teoría de los rasgos, el modelo de la Universidad de Ohio, el modelo de la rejilla de Blake y Mouton, el modelo de Covey, del Liderazgo transaccional de Hersey y Balnchard, o la teoría de la trayectoria - meta de R. House. Y dentro de las que toman como punto base que el “líder se hace” podemos referir los modelos del liderazgo transformador, transaccional; y en el caso latinoamericano los modelos del círculo de liderazgo y gestión por 8 hábitos del colombiano Cardona Labarga.

Dentro de esa gama de propuestas teóricas hemos optado por el modelo del liderazgo personal e interpersonal del peruano David Fischman, que ha servido de sustento y orientación del presente trabajo.

Hace aproximadamente dos décadas, David Fischman, docente de la UPC, publicó el libro “El Camino del Líder”, incorporándose al grupo de estudiosos e investigadores sobre un tema recurrente, pero con la originalidad suficiente para sentar las bases de un nuevo enfoque teórico y práctico en el concierto latinoamericano. En principio, participa de la idea que el líder se hace, por lo cual es perfectamente posible desarrollar la capacidad de liderazgo, formar líderes y la posibilidad que el líder tenga la capacidad de liderarse así mismo. Sobre esta base describe una ruta de 9 grandes tramos para forjar dos grandes tipos de liderazgo: el liderazgo personal, el liderarse a sí mismo; y el liderazgo intrapersonal, el liderar a los demás, cuando se construyen relaciones con los demás.

Por otra parte, el mencionado autor postula que el liderazgo es un camino que va de adentro hacia afuera que le ayuda a la persona un nivel de profundidad interior que le permite irrigar un liderazgo personal, constructivo y hacer crecer a las personas lo que siguen considerando a la autoestima como la base para ello, una persona con baja autoestima no podrá correr riesgos, aprovechar oportunidades y tener buenas relaciones interpersonales con su equipo por que no estará consciente de su realidad y su dialogo interior, no le permitirá, considerando que todos tenemos en la vida un propósito que saber, reconocer y tenemos que conseguir y para ello utilizar esa creatividad inherente que cada ser humano posee, teniendo el equilibrio que nos permita estar en paz con nosotros mismo para entender y aceptar nuestras propias emociones y poder aprender lo que siempre buscamos para cumplir nuestros objetivos por que el líder es el que dirige.

Asimismo, que alcanzando el liderazgo personal se puede seguir el sendero del liderazgo intrapersonal en razón al logro de una comunicación efectiva que le permita entender y ser entendido brindando apoyo y cooperación a quien se lo pide, con una forma desinteresada que le permita crecer como persona y logre el desarrollo de sus objetivos con su equipo como se lo plantea.

Asimismo, en razón al trabajo en equipo lo cual implica el desarrollo de habilidades especiales para dirigir óptimamente las reuniones de trabajo. Por otra parte en razón a la entrega de poder a los subordinados, combinando un liderazgo con un liderazgo facilitador que tome en cuenta el grado de desarrollo y madurez alcanzado por el subordinado; y por último, fomentando la capacidad de servir a los demás, asumiendo que el liderazgo servidor debe situarse por encima del liderazgo egoísta.

Según Fischman, entonces, el liderazgo auténtico se alcanza cuando se ha recorrido el largo camino de 9 pasos o hábitos concebidos que se inicia con el desarrollo de la autoestima y prosigue con visión, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación efectiva, entrega de poder, trabajar en equipo y servicio; ruta que debe ser recorrida en forma progresiva, ascendente y en espiral. A partir de tales planteamientos, el presente informe se aproxima al nivel y tipo de liderazgo de los directivos Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” – Yungay.

### **1.1.2 Referencia Conceptual**

Las principales categorías o términos que se han utilizado durante la intervención profesional que reportamos son las siguientes

#### **Gestión Educativa**

Mientras que la vieja administración educativa fue concebida como disciplina de la ciencia administrativa responsable de proyectar y aplicar los avances de la administración en general al mundo de las entidades educativas privadas, la gestión educativa se ha convertido, desde fines del siglo pasado en ciencia de las organizaciones educativas. Como tal, brinda explicaciones y pautas de manejo y conducción de las entidades reconocidas socialmente como responsable de la educación de los miembros de una sociedad. En ese sentido ya no responde a la idea tradicional que la concebía como la

disciplina científica que proyecta y aplica los aspectos teóricos e instrumentales de la ciencia administrativa. Se trata de una ciencia independiente en torno a la multiplicidad de aspectos y procesos organizacionales sobre los que se sustenta los servicios educativos que las instituciones educativas ofrecen.

### **Gestión Institucional**

Es el área de la gestión educativa que comprende la explicación, manejo y conducción de los procesos y componentes institucionales, especialmente, de aquellos que sustentan el clima institucional, la cultura organizacional y la operatividad de las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control; en la perspectiva de lograr los resultados y propósitos previstos.

### **Funciones Administrativas Básicas**

Esta constituyen los desempeños 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**

Constituye uno de las funciones administrativas básica de una organización educativa, que responsable de establecer las orientaciones en razón a las cuales los integrantes de la organización se desempeñan esfuerzan, que traza el destino y el rumbo de aquella. Asimismo, es la función que crea las



condiciones materiales y espirituales para que todos hagan lo que tienen que hacer para lograr o hacer realidad los propósitos institucionales. Algunos especialistas reconocen que modernamente tiene a ser una labor de grupo sin desconocer el rol que cumplen el responsable directo de su desempeño: los directivos. Pero, como función administrativa compete a todo directivo, no solo a los que explícitamente llevan el nombre de directores.

## **Liderazgo**

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influenciar en un grupo determinado de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, también se entiende como capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en la administración de empresas, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

## **Líder**

Reconocido como conductor, guía con capacidad para influir sobre los demás que descansa en atributos personales, profesionales o académicos, y que resultan fundamentales en la marcha de los grupos humanos, las organizaciones, las sociedades y las civilizaciones. Modernamente se la sume como una cualidad de grupo ya que para lograr los objetivos y metas organizacionales no bastan las habilidades personales, pues estas son valoradas en la medida que son útiles al grupo, el líder no es por su capacidad o habilidad en las mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesidades para lograr los objetivos, tiene como función distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros del grupo.

## **Autoestima**

Primer aspecto del liderazgo personal. Autoestima es ser conscientes de nuestros actos, es despertar y darnos cuenta de nuestros comportamientos subconscientes. La autoestima implica conocerse a sí mismo y así darnos un tiempo para reflexionar. Si somos conscientes y conocemos nuestras fortalezas y debilidades tendremos la capacidad de llegar al destino que escojamos. Si estamos despiertos y nos conocemos tendremos la capacidad de decidir lo mejor para nosotros. Si una persona no tiene autoestima, será muy difícil que tome el camino del liderazgo. Autoestima implica conocerse a sí mismo. La vida siempre nos presenta problemas y situaciones en las que debemos tomar decisiones. Si estamos despiertos y nos conocemos profundamente, tendremos la capacidad de decidir lo mejor para nosotros. Según Branden, citado por Fischman (200) la autoestima tiene dos ejes: la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo.

## **Visión**

Segundo aspecto del liderazgo personal y que implica que una vez que nos sentimos valorados y competentes, estamos preparados para determinar nuestra visión personal y la visión institucional, y luchar por alcanzarla descubriendo el camino como propósito orientando todas tus energías para lograrlo; considerando que el liderazgo no es un destino sino un viaje y la visión solo nos traza la dirección para alcanzar una felicidad interior al margen de la circunstancias. Pero a veces nos enganchamos a los deseos y necesidades de nuestro ego; para ello se debe de encaminar nuestras acciones hacia nuestra visión disfrutando y viviendo el presente con desapego. Nuestra pasión debe convertirse en nuestra acción.

Todos tenemos algo que nos apasiona, muchas veces escondido, y que generalmente no tiene nada que ver con el trabajo. La pasión lo llevamos dentro y depende solo de nosotros saber acceder a ella y canalizarla hacia

nuestras metas en la vida. Tenemos que conocernos, explorar nuestro pasado e identificar lo que nos apasionaba de niños, entender nuestro presente, y saber lo que realmente valoramos y por lo que estamos dispuestos a luchar. Definamos nuestra visión encontremos algo que nos fascine hacer y así nunca tendremos que trabajar un día más en la vida.

## **Creatividad**

Aspecto del liderazgo personal que Según Fischman constituye el primer paso del liderazgo. Según Kouzes y Posner, citado por Fischman, el primer paso para ser un líder es romper lo establecido, cambiar e innovar la forma en que hacemos las cosas. Romper lo establecido no es fácil; no sólo por los hábitos, sino también por nuestra percepción. La percepción humana barre el mundo y trata de ubicar lo que ve en esquemas previamente conocidos. La percepción nos ancla a esquemas conocidos en la mente y nos dificulta ser flexible para crear. ¿Qué hacer para empezar a romper esquemas? Empezar a cuestionar sus propios hábitos. Cuestionar sus funciones, formar el hábito de cambiar hábitos. Recuerde que si usted no crea el cambio, el cambio terminará creándolo a usted.

## **Equilibrio**

Cuarto aspecto del liderazgo personal y que implica conservar el equilibrio mente cuerpo, así como el equilibrio entre razón y emoción. Muchos de nosotros tenemos un fuego interno maravilloso pero con frecuencia pasamos de momentos de turbulencia y dificultad que lo consumen, para recuperarlo y lograr nuestro equilibrio necesitamos ubicar un espacio calmo y acceder a la fuente inagotable de energía que todos llevamos dentro. El equilibrio también significa estar en paz con uno mismo, entender y aceptar nuestras emociones

Nosotros muchas veces buscamos la paz y la felicidad fuera en vez de mirar a nuestro interior así como ejemplo el animal almizclero busca un

aroma sin saber que proviene de el mismo. Nosotros buscamos la felicidad en metas y retos externos o del reconocimiento y todo ello lleva a que tengamos una menor capacidad de tomar decisiones.

## **Aprendizaje**

Quinto aspecto del liderazgo personal que implica la disposición a aprender constantemente. Hoy día la velocidad de aparición y distribución de los conocimientos es más rápida que la velocidad con que el ser humano puede aprenderlos. Las entidades educativas deberán orientarse cada vez más hacia la formación de habilidades que nunca venzan que sean independientes del tiempo. Para desarrollar habilidades tendrán que cambiar sus sistemas tradicionales de exposiciones teóricas por metodologías activas donde la gente aprenda haciendo.

La mente del alumno es como un vaso en el que se llena de conocimientos como también otros como preocupaciones, tensiones, problemas todo esto hace que el estudiante no asimile bien lo que verdaderamente debería aprender. El liderazgo tiene un componente de conocimientos, habilidades, y actitudes y de ello se aprende y esta se aprende practicándola diariamente. El liderazgo requiera reemplazar hábitos anticuados.

## **Comunicación Efectiva**

Primer aspecto del liderazgo interpersonal y que según Fischman representa la cordada que mantiene unida toda organización, es decir lo que ata y vincula a quienes forman parte de ella. Por tanto, el elemento organizacional que une al líder con su personal, no existe una buena comunicación en momentos difíciles el líder no tendrá en quien apoyarse para salir adelante y esto se logra cuando se sabe escuchar y expresarse asertivamente; esto puede ser útil o peligroso porque ayuda a generar un clima de confianza y unión de líder con su personal; pero mal usada, puede generar dolor, rabia y crear un clima destructivo en la organización. Por eso un líder no debe tener

miedo de comunicar públicamente sus ideas, pues es la única forma de transmitir su visión de una manera asertiva.

En esa perspectiva, el autor citado sostiene que la condición básica de la comunicación radica en el saber escuchar, lo cual implica dejar de lado formas inadecuadas de escucha como la escucha desconectada, la escucha competitiva, la escucha verbal y fomentar la escucha efectiva que no solo atiende y se concentra en lo que nos dice nuestro interlocutor, que permite que este exprese plenamente lo que tiene que decir sin interrumpirlo, sino también la forma como nos expresamos, por tanto los gestos y ademanes que ponemos en ejercicio. Pero también, en ser capaces de ponerse en la situación del otro. Asimismo, recomienda dejar de lado las formas de comunicación agresiva como las formas de comunicación pasiva.

### **Entrega poder**

Segundo aspecto del liderazgo interpersonal y que significa liberar el poder de los trabajadores para hacer bien las cosas, sujeto a determinados límites y parámetros. Cuando más distribuyamos el poder y la toma de decisiones en la organización, más velocidad tendremos para responder a las demandas de nuestros clientes. No sólo será más motivador y saludable para nuestros empleados, sino que además aumentaremos confianza en la institución, porque en la institución les muestra con acciones concretas que confía en ellos. Se trata, entonces de ir pasando de un liderazgo directivo e impositivo a un liderazgo facilitador teniendo como base el nivel de desarrollo del trabajador, y arribar a la formación del autoliderazgo, de tal manera que fructifiquen nuevos líderes que sean capaces de reemplazar a los anteriores

### **Trabajo en equipo**

En sociedades profundamente marcadas por el individualismo, promover el trabajo en equipo constituye un choque cultural de enorme magnitud. Y sin

embargo es lo que los líderes deben promover para enfrentar los enormes desafíos del presente y el mañana. El trabajo en equipo hoy en día no lo conocemos ni lo valoramos, el primero es el débil, viene con su equipo, él no sabe nada. El segundo si sabe no necesita a nadie para gobernar. Esto demuestra el carácter individualista de nuestros valores. El trabajo en equipo aumenta el desempeño e incrementa su motivación, implica adquirir una serie de habilidades, valorar la diversidad de estilos de las personas.

Por otra parte, el trabajo en equipo permite que las reuniones de trabajo sean más eficaces y eficientes, porque tienen como aspectos claves: la justificación de la reunión, la planificación de la misma, haya un adecuado manejo el proceso y se mantengan una actitud evaluación permanente de las mismas. Asimismo, el trabajo en equipo conlleva un creciente conocimiento de los límites y las potencialidades de cada uno de los miembros que lo integran, pasando por una clara conciencia de la extraordinaria variedad de temperamentos de cada uno de los asistentes.

## **Servicio**

De niños todos pasamos por una etapa egocéntrica .es parte de nuestro desarrollo y de la formación, el problema es que muchos se quedan en esta etapa y no crecen ni maduran. Cuando estamos centrados solo en nosotros mismos nos perdemos de muchas oportunidades para ser felices, importancia de dar y recibir, si uno da también recibe. El servicio es bueno para la salud. El servicio del ego, hacer cosas por los demás y no por nosotros .pero el servicio también existe en la empresa ayudando y apoyando a colegas en el trabajo.

Es común en nuestro medio encontrar personas con posiciones gerenciales que lideran basándose en el poder formal, un poder que se basa en el miedo de las represalias. Se trata de un liderazgo egoísta que requiere ser sustituido por un liderazgo servidor; que obtiene el poder del respeto gratitud y admiración de los seguidores, lo que genera un compromiso a largo plazo.

Cuando el líder solo quiere ascender pone sus intereses por encima, cuando un líder es soberbio se preocupa por alabarse, se aleja de su realidad, tenemos que olvidar los viejos paradigmas soberbios y autoritarios de liderazgo. Tengamos coraje para dejar nuestro ego y liberar el humilde servidor que todos llevamos dentro.

## **1.2 Propósitos de la Intervención**

Toda intervención profesional se realiza en el marco de un determinado campo profesional, esfera de actuación y línea específica de actuación. En el caso de los profesionales de la educación se trata del campo de la gestión, las esferas que corresponden a las instituciones educativas de cualquier nivel y a dos grandes líneas: la gestión institucional, la gestión administrativa y la gestión técnico pedagógica. Dimensiones que vienen siendo objeto de especialización en la medida que la formación magisterial pone especial énfasis en el campo docente y raramente en el campo de la gestión, lo que recién se siente cuando ocupamos cargos de direcciones de las instituciones educativas.

La especialización seguida nos ha permitido dominio profesional sobre el manejo y conducción de los procesos institucionales, administrativos y técnico pedagógicos, en virtud de lo cual hemos alcanzado el nivel de experticia como diagnosticadores, como planificadores o programadores, como diseñadores de sistemas administrativos, etc. Cada una de tales dimensiones apunta a propósitos profesionales específicos.

Pero una cosa son los propósitos profesionales y otros los vinculados a los servicios en que se plasman los primeros. Así como el médico interviene con la finalidad de efectuar un diagnóstico, el tratamiento de un problema de salud o para efectuar una cirugía, nosotros intervenimos para formular diagnósticos, planes y programas o sistemas administrativos. Que el propósito de una cirugía sea extirpar un tumor o que de una propuesta didáctica sea para desarrollar tal o cual capacidad, es otra cosa. En esa



perspectiva, los objetivos de la intervención técnico profesional han sido los siguientes:

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar el estado situacional o nivel del liderazgo del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Siguiendo los lineamientos que se derivan de la fundamentación teórica que ofrece el modelo de Fischman, los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar el liderazgo personal del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay.
- Determinar el liderazgo intrapersonal del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay-

## **1.3 Estrategia de la Intervención**

### **1.3.1 Coordinación Previas**

En cuanto a las coordinaciones se ha realizado las siguientes tareas:

- Se dialogó con el Director General sobre la actividad que tuve que realizar en la institución.
- Analicé con la autoridad indicada sobre cada uno de los temas y sub temas que consideré en la encuesta.
- Analicé con el Director General cada uno de los indicadores de los temas y sub temas.

- Realice una reunión con los docentes y trabajadores administrativos para analizar la finalidad de la encuesta.

### 1.3.2 Metodología Especifica

En torno a la encuesta formulada y aplicada, se ha seguido la técnica escalamiento tipo Likert, cuyos principales aspectos metódicos son los siguientes:

Paso 1: determinar los “objetos de actitud”, es decir los temas y subtemas que van a ser abordados.

Paso 2: formulación de ítems por cada tema o subtema, en tanto proposiciones afirmativas.

Paso 3: definición de la “escala aditiva” o tabla de calificación. Es decir la tabla de valoraciones de cada una de opciones que propone Likert y que van a ser optadas por el encuestado. De las distintas variantes la que hemos optado es la que se muestra a continuación:

TABLA N° 1

Afirmación (juicio)		Puntuación
<b>TA</b>	Totalmente de acuerdo	5
<b>DA</b>	De acuerdo	4
<b>N</b>	Neutral	3
<b>EDA</b>	En desacuerdo	2
<b>TEDA</b>	Totalmente en desacuerdo	1

Paso 4: aplicación de la encuesta.

Paso 5: Ordenamiento de la información en las tablas tipo Likert.

TABLA N° 2

ITEMS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
a												
b												
c												
d												
e												
T												R

Fuente:

Paso 6. Análisis e interpretación de la información

Paso 7. Sistematización del informe

### 1.3.3 Cronograma

Actividades	MESES 2016			
	A	S	O	N
Coordinaciones	x			
Determinación de objetos de actitud y la tabla aditiva		x		
Formulación de ítems		x		
Elaboración de la encuesta.			x	
Aplicación de encuestas para recoger datos.				x
Ordenar la información mediante las tablas de Likert				
Análisis e interpretación de la información recogida.				
Sistematización del informe				

## **CAPÍTULO II**

### **CONTENIDO**

## **II.- CONTENIDO**

### **2.1 El Liderazgo Personal**

Dentro de este aspecto se encuentra, el nivel de autoestima, visión, creatividad, equilibrio y aprendizaje, cuyo nivel o estado se expone a continuación a partir de la encuesta aplicada a la plana docente seleccionada.

Para Fischman, quien aspire ser líder tendrá que aprender, primeramente, a liderarse a sí mismo, pues difícilmente se puede liderar a los demás sin dominar el liderazgo de uno mismo, y eso pasa por potenciar y desarrollar las cinco capacidades y hábitos principales señaladas líneas arriba.

#### **2.1.1 Nivel de autoestima**

Como se ha señalado en la parte conceptual, la autoestima es la base del liderazgo, pues todo líder necesita tener un cabal conocimiento de sí mismo, ser consciente de su manera de ser, pensar y actuar y, por otra parte, valorarse y respetarse asimismo, como sentirse competente y seguro.

El nivel alcanzado en este aspecto, en el caso del director del instituto superior de educación público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay ha sido determinado a partir de las encuestas aplicadas, que nos han permitido obtener datos que los hemos ordenado en la tabla N° 1.

Como se observa en la tabla respectiva el ítem a, referido a es consciente de sus actos, tiene una valoración promedio de 4.05, pasando el calificación de acuerdo. El ítem b. que se refiere a toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás alcanza una valoración media de 3.50 ubicándose entre neutral y de acuerdo. El ítem c que se refiere a frecuentemente reacciona explosivamente alcanza una valoración de 2.85 que se acerca a neutral.

**TABLA Nº 01**  
**NIVEL DE AUTOESTIMA DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO**  
**AMADEO RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

ENCUESTADOS ITEMs		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
<b>a</b>	Es consciente de sus actos	4	4	2	2	5	5	5	3	5	1	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	<b>4.05</b>
<b>b</b>	Toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás	4	3	2	2	4	5	3	4	4	1	3	4	4	2	2	5	5	4	4	5	<b>3.50</b>
<b>c</b>	Frecuentemente reacciona explosivamente	3	3	3	4	2	1	4	3	3	1	5	2	2	2	2	3	5	3	4	2	<b>2.85</b>
<b>d</b>	Tiene a dar excusas para eludir sus faltas de irresponsabilidad	2	2	4	4	3	1	2	4	2	2	3	2	2	4	4	1	5	5	4	2	<b>2.90</b>
<b>e</b>	Es perseverante	4	4	1	2	3	5	4	3	4	2	2	4	4	2	4	4	5	4	4	5	<b>3.50</b>
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>3.36</b>

Fuente: elaboración propia

En el caso del ítem d, que está relacionado a tiene a dar excusas para eludir sus faltas de irresponsabilidad alcanza una puntuación de 2,90 que está cerca a neutral. El ítem e, que está referido a es perseverante tiene una puntuación de 3.36 que se encuentra entre neutral y de acuerdo. Puede observarse que el ítem a, referido a,

Se observa, también que el ítem, es consciente de sus actos tiene mayor valoración que todos los demás; luego tenemos que el ítem c y d que tienen una valoración igual y el ítem c tiene la menor valoración y el ítem c tiene una valoración que se encuentra la c y la b.

También puede observarse que el ítem a, referido a es consciente de sus actos, tiene una puntuación mayor frente al resto porque en muchos de los casos reconoces los errores que comete en forma pública, esto se evidencia porque toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás y por su perseverancia. Su reacción es explosiva porque tiene limitaciones en guiar a los docentes y administrativos. Su autoestima es promedio por su perseverancia y sus reacciones explosivas. Veamos ahora lo que corresponde al aspecto de la visión.

### **2.1.2 Nivel de visión**

Desde la perspectiva de David Fischman, a partir de un buen nivel de la estima el líder o quien pretenda serlo debe ser capaz de plantearse de una visión de futuro personal que apunte a su propia realización, y plantearse o compartir una visión de futuro para la organización que se comanda o dirige. Esto incluye el desafío de enlazar la visión personal con la institucional, un ajuste suficiente para evitar desencuentros entre los intereses personales y los institucionales. Pero, además, implica la capacidad de lograr que los seguidores o las personas que trabajan con el líder internalicen esa visión y se comprometan con ella. En el caso del director del instituto superior de educación público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, el nivel de este aspecto ha sido determinado a partir de las encuestas aplicadas, que nos han permitido obtener datos que los hemos ordenado en la tabla N° 2.



**TABLA Nº 02**  
**NIVEL DE VISION DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

ENCUESTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
ITEMs																						
<b>f</b>	Tiene claros sus propósitos personales y profesionales.	4	4	2	3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	<b>4.10</b>
<b>g</b>	Pone empeño y pasión por lograrlos.	4	5	2	2	4	5	4	4	4	3	2	4	4	3	2	5	5	4	5	5	<b>3.80</b>
<b>h</b>	Vincula su visión personal con la visión de la institución.	2	4	2	2	4	5	4	4	4	3	2	4	2	3	2	4	5	3	4	4	<b>3.35</b>
<b>i</b>	Tiene una notable paciencia.	4	4	2	2	3	5	5	3	4	2	2	4	4	3	5	5	5	4	2	4	<b>3.60</b>
<b>j</b>	Busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea.	4	5	2	3	3	1	4	3	5	2	4	4	2	1	2	2	5	2	2	4	<b>3,00</b>
<b>Sumatoria</b>		<b>18</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>3.57</b>

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas.

Como se observa en la tabla N° 02, el ítem f, tiene claros sus propósitos personales y profesionales tiene una valoración promedio de 4.10, pasando el calificación de acuerdo. El ítem g, referido a, pone empeño y pasión por lograrlos, tiene una valoración de 3.80 que está cerca de acuerdo. El ítem h, que se refiere a vincula su visión personal con la visión de la institución tiene una valoración de 3.35 que está más cerca a neutral. El ítem i, relacionado a, tiene una notable paciencia llega a una valoración de 3.60 que se aproxima a de acuerdo y el ítem j, referido a, busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea tiene una valoración de 3.00 que está en el calificativo de neutral.

Puede observarse también que el ítem f, referido a tiene claros sus propósitos personales y profesionales tiene mayor valoración que todos los demás; luego tenemos que el ítem i, relacionado con tiene una notable paciencia que tiene una valoración media similar al ítem g, relacionado con pone empeño y pasión por lograrlos. Y el ítem j, referido con busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea tiene la validación mínima.

De otro lado, podemos observar que el ítem f, relacionado a tiene claros sus propósitos personales y profesionales, tiene la mayor valoración porque se preocupa por su desarrollo profesional; mientras que la menor valoración la tiene el ítem j, con 3.0. Entonces, es claro que los ítems positivos tienen un reconocimiento por encima de la opción neutral, los ítems f, g, i, con una valoración que se aproxima a la opción de acuerdo con lo cual son reconocidas como rasgos presentes en el director. Es cierto que la valoración del ítem h se acerca a la opción neutral, pero muestra un reconocimiento mínimo en favor del director.

Otras es la situación del ítem j, pues su valoración es neutral lo cual implica que no se le reconoce como algo que caracteriza al director, pero, felizmente, se trata de un aspecto negativo, que al no ser reconocido habla bien del director, presentándolo como alguien que no está dispuesto a conseguir sus pretensiones a cualquier costo.

A continuación, lo que corresponde al nivel de creatividad.

### **2.1.3 Nivel de creatividad**

Desde la perspectiva del autor que nos ha servido como referencia teórica, la situación actual, marcada por la complejidad y diversidad de lo existente, por la velocidad del cambio, exige la presencia de líderes creativos e imaginativos, capaces de cuestionar lo existente y establecido, de romper supuesto, de cuestionar creencias, hábitos y maneras de hacer las cosas. Y eso supone ser creativos, capaces de ir de la zona de seguridad y la zona de riesgo dotado de capacidad de propuestas y alternativas imaginativas.

El nivel de creatividad del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, la información conseguida la mostramos en la tabla N° 03 que se muestra en la página siguiente.

Como se observa en la tabla N° 03, el ítem k, referido a es rutinario en su quehacer diario tiene una valoración de 3.30 que se encuentra próxima a la calificación neutral, que implica no reconocimiento. El ítem l, concerniente a se caracteriza por romper lo establecido alcanza una valoración de 3.05, que pasa la calificación de acuerdo. El ítem m, relacionado a, actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos, que llega a una valoración 3.15 que también está en la valoración próxima a neutral. En cambio, el ítem n, concerniente a tiende a juzgar a los demás por su apariencia tiene una valoración de 2.55 que se encuentra entre neutral y en desacuerdo y el ítem o, referido a es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores tiene una valoración 2.85 que también se encuentra cerca a neutral.

Puede evidenciarse que el ítem k, referido a, es rutinario en su quehacer diario tiene mayor valoración que todos los demás; luego le sigue el ítem m, relacionado con actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos, porque tiene una valoración similar al ítem l, que está referido a se caracteriza por

romper lo establecido, mientras que las valoraciones menores las tienen los demás ítems.

**TABLA Nº 03**  
**NIVEL DE CREATIVIDAD DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

ITEMs		ENCUESTADOS																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
k	Es rutinario en su quehacer diario.	4	3	4	4	4	1	4	3	4	3	4	3	1	5	4	2	5	2	2	4	3.30
l	Se caracteriza por romper lo establecido.	2	4	4	4	3	3	1	4	4	1	5	4	2	1	2	4	3	2	4	4	3.05
m	Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos.	2	3	5	4	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	4	1	5	4	2	4	3.15
n	Tiende a juzgar a los demás por su apariencia.	2	4	2	2	2	1	2	2	3	1	4	2	2	3	4	1	3	5	3	3	2.55
o	Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores.	2	2	2	4	4	2	3	3	3	2	3	3	2	4	4	1	5	1	4	3	2.85
Total		12	16	17	18	16	11	14	15	16	9	20	15	9	15	18	9	21	14	15	18	2.98

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas

Pero ¿Qué significa todo esto? En principio, la valoración del ítem k, que se refiere a un aspecto negativo, no expresa un reconocimiento categórico, lo cual indica que es muy débil el reconocimiento del director como persona rutinaria, lo cual en el fondo le resulta favorable. En cuanto al ítem m, que es positivo, la valoración tampoco indica un claro reconocimiento como persona dispuesto a correr riesgos que toda situación de cambio como la actual exige, lo cual desfavorece al director. En el caso del ítem l, que también expresa un rasgo positivo, la valoración obtenida indica que tampoco es reconocida como rasgo del director lo cual también no le es favorable.

En cambio, en los dos ítems restantes, n y o, se trata de rasgos negativos que por la valoración obtenida no obtiene reconocimiento o los encuestados no muestran su acuerdo que caractericen al director, lo cual le resulta favorable.

A nivel general, podemos constatar que el director ha sido positivamente valorado solo en tres de los cinco aspectos planteados, pero con una valoración poco significativa

#### **2.1.4 Nivel de equilibrio**

Como ha sido reconocido, la personas que aspiran ser líderes, deben caracterizarse por conservar el equilibrio ante las diversas circunstancias que se enfrentan, equilibrio entre lo físico y mental y entre nuestro mundo racional y emocional. Situación de equilibrio que solo depende exclusivamente en nosotros. La situación de este aspecto de liderazgo, en el caso del director de ISP que ha motivado nuestro trabajo, se expresa en los datos que presentamos en la tabla N° 04 de la página siguiente.

Lo primero que corresponde señalar es que se ha considerado dos aspectos positivos, ítems p y q; y dos aspectos negativos, ítems r y s. En los aspectos positivos la situación es como sigue: en el ítem p, referido a conserva el equilibrio personal ante las dificultades, tiene una valoración promedio de 3.45, alejándose de la calificación neutral. y en el ítem q, relacionado a

recupera rápidamente la calma tiene una valoración 3.95, muy cerca a la calificación de acuerdo.

**NIVEL DE EQUILIBRIO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas



En cuanto a los aspectos negativos, el ítem r, referente a se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades, tiene una estimación promedio de 3.45 que se aleja de la calificación neutral. Y el ítem s, concerniente a sumamente reactivo ante las situaciones difíciles, muestra una ponderación de 2.90 que es prácticamente la opción neutral.

Esto puede ser interpretado de la siguiente manera. En los dos primeros aspectos tenemos un reconocimiento bastante aceptable como rasgos directivos, si bien la valoración del ítem p, indica bajo reconocimiento; la valoración del ítem q, es al contrario, hay un buen reconocimiento. Se reconoce, por tanto que al director le caracteriza como persona que conserva el equilibrio personal ante las dificultades y, con mayor razón como persona que recupera rápidamente la calma. Y en el caso de los aspectos negativos, si bien el ítem q, lo desfavorece de alguna manera porque se le está reconociendo como persona que tiende a preocuparse y angustiarse excesivamente ante las dificultades; el ítem r lo favorece plenamente porque no lo presenta como un directivo que sea fácilmente reactivo ante las situaciones difíciles.

En términos generales se puede afirmar que el director se muestra como persona que conserva el equilibrio como rasgo del líder, por supuesto, no de forma clara y contundente. Se trata, entonces, de un directivo con un nivel de precario equilibrio personal.

Finalmente, veamos la información conseguida a través de la aplicación de nuestras encuestas sobre el último aspecto del liderazgo personal, el aprendizaje.

### **2.1.5 Nivel de aprendizaje**

Según el autor citado, en la era actual ya no es suficiente represar conocimientos. En la actualidad, aprender significa priorizar lo mejor del conocimiento, desarrollo de habilidades y destrezas y fomento de actitudes y valores, respecto de lo existente, por lo tanto se trata de promover el talento,

sobre la base de la aprehensión de significados y la puesta en práctica de lo aprendido teóricamente. En el caso del director que nos ocupa la situación es la siguiente:

**TABLA Nº 05**

**NIVEL DE APRENDIZAJE DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

ITEMs		ENCUESTADOS																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
t	Interés permanente en renovar sus conocimientos.	5	2	2	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4.00
u	Acumula información pero se preocupa por el significado de tales conocimientos.	4	5	2	2	5	3	5	4	5	1	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3.85
v	Adicionalmente, busca aplicar los conocimientos aprendidos.	5	5	2	2	4	5	5	4	4	2	4	4	4	2	4	5	5	2	4	4	3.80
w	Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos.	4	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	4	1	2	5	5	4	3	4	3.60
x	Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás.	4	4	2	4	4	5	4	4	2	3	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	3.70
TOTAL		22	20	12	14	22	23	22	19	20	10	20	20	20	12	16	25	25	17	19	21	3.79

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas

En este caso, todos los ítems se refieren a aspectos positivos de una persona dispuesta al aprendizaje permanente. Como se observa en la tabla N° 05 el ítem t, referido al Interés permanente en renovar sus conocimientos tiene una valoración promedio de 4.00, que corresponde a la calificación de acuerdo. El ítem u, referente a acumula información pero se preocupa por el significado de tales conocimientos, que tiene una valoración de 3.85 que se encuentra muy cerca a de acuerdo. El ítem v, relacionado a adicionalmente, busca aplicar los conocimientos aprendidos, que tiene una valoración de 3.80 que se encuentra entre neutral y de acuerdo. El ítem w, referido a se muestra proclive a superar sus hábitos negativos con una valoración de 3.60 que también se encuentra entre neutral y de acuerdo. El ítem x, concerniente a, se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás, con una ponderación de 3.70 que encuentra en la misma ubicación que el ítem v y w.

También puede verse que el ítem t, referido a interés permanente en renovar sus conocimientos tiene mayor valoración que todos los demás; luego tenemos que el ítem u, v y x, relacionados a acumula información, se preocupa por el significado de tales conocimientos y busca aplicar los conocimientos aprendidos respectivamente tiene una valoración similar, pero menor al caso anterior, mientras que es el ítem w, el que tiene la menor valoración y se refiere a se muestra proclive a superar sus hábitos negativos.

En términos generales la situación es favorable al director, ha obtenido reconocimiento en 4 de los cinco rasgos positivos y solo en uno el reconocimiento es bajo.

Pasemos a revisar, ahora, los aspectos del liderazgo interpersonal.

## **2.2 Liderazgo Interpersonal**

Para David Fischman, una vez que se ha recorrido el camino del liderazgo personal, corresponde desarrollar los distintos aspectos del liderazgo interpersonal. Veamos, en primer lugar, lo concerniente a la comunicación efectiva en razón a la información que se muestra en la tabla N° 6

**TABLA Nº 06**

**NIVEL DE COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO  
“IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

ITEMs		ENCUESTADOS																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
y	Aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace.	3	3	4	4	3	1	3	3	5	3	2	2	2	4	4	2	3	4	2	2	2.95
z	Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos	2	2	2	4	3	1	2	2	4	1	2	2	2	3	3	5	2	4	3	2	2.55
aa	Tiene un estilo agresivo de comunicación.	2	1	2	2	2	1	1	2	4	1	2	3	2	3	2	5	2	3	4	2	2.30
bb	Es propenso a hablar a espaldas de los demás.	1	2	2	4	2	1	1	2	4	1	2	2	1	5	4	5	1	5	3	2	2.50
TOTAL		8	8	10	14	10	4	7	9	17	6	8	9	7	15	13	17	8	16	12	8	2.58

Fuente: elaboración propia

### **2.2.1 Nivel de comunicación efectiva**

Como demuestra el autor la comunicación es el vínculo que mantiene unida a la organización, que les permite cohesión interna de manera que todos los esfuerzos provean el interés de la organización. Y la primera condición es saber escuchar, que implica el fomento de la comunicación asertiva, aquella que se concentra y poner real atención a lo que la gente tiene que decir, aquella que permite una plena atención a nuestros interlocutores, que no interrumpe sino espera que se exprese todo cuanto se quiere; aquella que no solo pone atención a las palabras, a lo que se nos dice sino también a como se dice, atención a los gestos, ademanes y postura corporal, y aquella que es capaz de ponerse en los pies de los otros. Por otra parte, la comunicación efectiva implica fomentar el respeto en la comunicación, ni comunicación agresiva o comunicación pasiva, simplemente una comunicación que deje fluir el mensaje sin menoscabo de nadie, que expresa abierta pero respetuosamente puntos de vista y opiniones.

A partir de tales planteamientos veamos que nos dicen los encuestados sobre el nivel de comunicación efectiva que practica el director Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay. La información al respecto, la hemos ordenado en la tabla N° 06, que muestra en la página siguiente.

Como se observa en la tabla N° 06 el ítem y, referido a aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace tiene una valoración promedio de 2.95, acercándose a la calificación neutral. Esto señala al director como una persona que, si nos escucha, que no aparenta escucharnos y que nos atiende bien cuando lo visitamos para exponer situaciones cotidianas de nuestra labor. Tenemos, entonces un aspecto favorable a nuestro director.

El ítem z, relacionado a tiende a interrumpirnos para dar su opinión, sin escucharnos, tiene una valoración 2.55 que se encuentra entre desacuerdo y neutral. Como puede verse se trata de un aspecto negativo que no le es reconocido a nuestro director, lo cual le resulta favorable pues no es

identificado como una persona que interrumpa a quienes conversan con él para imponer su punto de vista. Es decir, no practica la llamada escucha competitiva, que es una forma inadecuada de escucha y negativa para la comunicación interpersonal.

En el caso del ítem aa, referente a tiene un estilo agresivo de comunicación, tenemos una valoración media de 2.30 que está muy cerca de desacuerdo. Esto significa que tampoco se reconoce a nuestro director como una persona agresiva en la comunicación y que es característico de los gerentes o directivos autoritarios o que buscan imponer sus puntos de vista como sea.

En el ítem bb, relacionado a es propenso a hablar a espaldas de los demás que tiene una ponderación de 2.50 que está entre desacuerdo y neutral. Esto significa que a nuestro director no se le reconoce como persona que practica la llamada “cultura del raje”, propia de las personas propensas a hablar negativa a espaldas de los demás, cuando no están presentes y que nos son capaces de plantear sus opiniones directas y personalmente. Una práctica comunicativa tremendamente perniciosa para cualquier trato humano y con mayor razón para quienes forman parte de una entidad educativa

En términos generales podemos afirmar que a nuestro director no se le puede atribuir como rasgos de su labor directiva y de su propia personalidad, los aspectos negativos considerados en la encuesta, lo cual, más bien lo muestra como una persona poco proclive a aparentar que nos escucha o que practique la escucha competitiva, o se muestre agresivo en la comunicación, o ha hablar a espaldas de los demás.

Pongamos atención ahora, al segundo aspecto del liderazgo interpersonal y que está referido a la entrega de poder o empowerment.

### **2.2.2 Nivel de entrega de poder**

Con el trabajo en equipo, constituyen los aspectos de mayor desafío. En el primer caso por la tremenda gravitación del trabajo individual, opuesto radicalmente al trabajo en equipo; en el segundo caso, por lo complicado que resulta a quienes ejercen poder, compartirlo, ceder una parte del valor que se tiene y compartirlo. Pero como dice Fischman, no se trata que los seguidores o trabajadores ejerzan el poder positivo que la organización necesita con plena y total libertad. Se trata de lograr que se entienda que eso está sujeto a límites, como el pleno conocimiento de la visión y misión institucional, lo cual es un límite porque la gente no puede hacer lo que se le ocurra o le de la gana, sino aquello que el logro de la misión y visión requiere. Y eso implica un paso gradual del liderazgo directivo, impositivo, a un liderazgo facilitador que empodere al seguidor; siempre de acuerdo al grado de desarrollo del subordinado.

La situación de este aspecto, en el caso del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, lo tenemos en la tabla N° 7 que ponemos a disposición en la página siguiente.

Lo primero que podemos ver es que en el ítem cc, referido a comparte la visión institucional tiene una valoración promedio de 3.85, acercándose a la calificación de acuerdo. Dicha valoración expresa que los docentes encuestados reconocen como característica del director el compartir la visión institucional, buscando identidad y compromiso con ella. Si bien no se trata de un rasgo que implique directamente entregar poder, pero si es un aspecto que necesariamente ocurre cuando el poder es compartido, puesto que siempre será primero compartir el futuro deseado de la institución educativa, es decir la situación que se pretende en el mediano y largo plazo para la mejoría de la IE.

Lo segundo que se observa es que en el ítem dd, relacionado a otorgar autonomía en el manejo de los recursos, la valoración de 3.50 que se encuentra entre neutral y de acuerdo. Por supuesto no es un reconocimiento



claro y preciso, pero es un reconocimiento favorable al director, porque estamos ante un indicador que refleja la búsqueda del empoderamiento de las personas que trabajan con el directivo en la disposición de un aspecto importante como son los recursos institucionales. Es decir, en cuanto al manejo de los recursos nuestro director da algunas muestras de fomentar decisiones autónomas en quienes trabajamos con él, con lo cual favorece nuestro empoderamiento.

**TABLA Nº 07**

**NIVEL DE ENTREGA DE PODER DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” – YUNGAY**

ENCUESTADOS ITEMs		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
<b>cc</b>	Comparte la visión institucional.	5	4	2	3	4	5	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4	4	5	<b>3.85</b>
<b>dd</b>	Otorga autonomía en el manejo de los recursos.	5	4	2	4	3	5	5	3	4	3	2	3	4	2	2	1	5	4	4	5	<b>3.50</b>
<b>ee</b>	Posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución.	1	2	2	4	2	1	1	2	3	1	2	2	4	3	4	5	1	4	3	2	<b>2.45</b>
<b>ff</b>	Comparte la información disponible.	5	3	2	3	3	5	4	4	5	3	2	4	4	2	2	1	5	4	4	4	<b>3.45</b>
<b>gg</b>	Promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones.	3	2	2	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	2	1	1	5	4	4	5	<b>3.20</b>
<b>Sumatoria</b>		<b>19</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>3.29</b>

Fuente: elaboración propia

En lo que corresponde al ítem ee, referente a poseer una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución que tiene una valoración de 2,45 que se encuentra cerca a la calificación de desacuerdo. Se trata de un aspecto que no refleja de ninguna manera la actitud de una persona que busca fomentar el empoderamiento de sus trabajadores. Todo lo contrario, el directivo y líder autoritario es el más se resiste a compartir el poder. Entonces, si los docentes encuestados no le otorgan reconocimiento a este aspecto, están diciendo que estamos ante un directivo abierto a compartir el poder, aunque no se trate de un reconocimiento directo y contundente.

Por otra parte, tenemos que en el caso del ítem ff, referido a comparte la información disponible, el director obtiene una valoración media de 3.45 que se encuentra entre neutral y de acuerdo. En este caso, estamos ante un rasgo que por sí solo no implica entrega de poder, pero es una condición de este, porque para entregar poder, necesariamente hay que estar dispuesto a compartir cosas, en este caso la información que se dispone y maneja.

Finalmente, en lo que corresponde al ítem gg, relacionado a promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones, la valoración media obtenida es de 3.20 que se aleja un poco de la opción neutral, que como sabemos, indica indiferencia o nulo reconocimiento. Es decir, el reconocimiento es muy bajo, lo cual quiere decir que solo mínimamente se le puede atribuir a nuestro director favorecer la capacitación del personal en favor de fomentar su autonomía en la toma de decisiones.

De modo general, entonces, podemos afirmar que el director tiene rasgos favorables al empoderamiento de sus trabajadores. No es un reconocimiento claro o contundente, pero tampoco se puede negar que hay un total vacío al respecto. En todo caso, nuestro director se presenta como potencialmente en favor de la entrega de poder a los demás.

Pues bien, en lo que toca al aspecto trabajo en equipo, la situación encontrada la presentamos a continuación.

### **2.2.3 Nivel de trabajo en equipo**

El autor, cuyos planteamientos hemos tomado como referencia, en su trabajo *El Camino del Líder*, nos dice que el trabajo en equipo constituye un auténtico desafío. En primer lugar, porque predomina un profundo individualismo que ha hecho del trabajo individual la modalidad máxima de encauzar el trabajo y excepcionalmente algunas formas de trabajo en grupo. Entonces, esforzarse por introducir y desarrollar el trabajo en equipo genera un choque cultural profundo, difícil de ser asimilado, razón por la cual la gente no está tan dispuesta a asumirlo o embarcarse. Y sin embargo los retos laborales y gerenciales son de tal envergadura que el trabajo en equipo viene constituyéndose en la mejor manera de hacer las cosas.

Las potencialidades del trabajo en equipo son enormes, en primer lugar, porque contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las reuniones de trabajo pues no solo atiende la necesidad de una clara agenda, de forjar prácticas compartidas en el manejo de las reuniones, del buen manejo de los tiempos de tal manera que no se configure en la típica reunión sin ton ni son, donde se va para escuchar de todo, pero no necesariamente de lo que importa. Pero quizá, lo más importante, es que implica aprendizajes hasta ayer desconocidos. Por ejemplo, aprender de los demás, tomar en cuenta sus contribuciones, porque cada persona constituye una distinta manera de ser, de entender y hacer las cosas.

Y dentro aprender que todas las personas tienen diversos temperamentos, cuyas potencialidades se puede capitalizar en beneficio de reunión eficiente y eficaces, de modo que si lo que está en agenda requiere de una persona extravertida pues corresponde cederle el paso, y si se requiere de una persona imaginativa, de igual manera. Todo lo cual contribuye a la mejora exponencial del trabajo en conjunto.

Pues bien, la situación de este aspecto en el caso del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay,

lo tenemos manifiesta en la información de la tabla N° 08 que mostramos en la página que tenemos en la página siguiente.

**TABLA Nº 08**

**NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO  
“IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

<b>ENCUESTADOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>r</b>
<b>ITEMs</b>																						
hh	Promueve reuniones improductivas.	1	4	4	4	2	1	3	3	2	2	2	2	1	3	4	5	1	4	2	2	<b>2.60</b>
ii	Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.	4	4	2	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	2	4	5	<b>3.95</b>
jj	Promueve reuniones carentes de una agenda clara.	2	3	2	4	2	2	4	3	3	3	2	3	1	4	5	5	1	3	2	4	<b>2.90</b>
kk	Cede la conducción de las reuniones a otras personas.	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	<b>4.05</b>
ll	Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás.	4	3	2	2	3	5	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	5	4	4	4	<b>3.40</b>
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>3.38</b>

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla N° 08 el ítem hh, referido a promueve reuniones improductivas tiene una valoración promedio de 2.60, acercándose a la calificación de neutral. Es decir, para los encuestados no es cierta tal afirmación lo cual habla bien de nuestro director, pues, indirectamente se está reconociendo que, al revés, si se preocupa por que las reuniones de trabajo produzcan los resultados deseados.

A su vez, El ítem ii, relacionado a promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo tiene una valoración 3.95 que está cerca a de acuerdo, con lo cual nuestro director aparece como un directivo que promueve el trabajo en grupo y también el trabajo en equipo. Su práctica es reconocida distante del predominio y hegemonía del trabajo individual.

En el caso del ítem jj, referente a promueve reuniones carentes de una agenda clara con una valoración de 2.90 que está cerca a neutral. En la medida que la opción neutral implica indiferencia, pero también falta de reconocimiento, podemos afirmar que se está afirmando un rasgo, que favorece reuniones que se caractericen por tener una agenda clara y precisa, lo cual no es común en las instituciones educativas.

El ítem kk, referido a ceder la conducción de las reuniones a otras personas, tiene una valoración 4.05 pasando el calificativo de acuerdo. Aquí si tenemos un reconocimiento firme que nuestro director permite y favorece que las reuniones no solo sean manejadas por él sino por algunos de los participantes, como una forma de ceder por y permitir el desarrollo de capacidades al respecto por parte de los demás.

Y en el caso del ítem ll, relacionado a muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás tiene una valoración de 3.40 que se encuentra entre los calificativos de neutral y de acuerdo. En este caso tenemos una baja valoración que expresa débil reconocimiento en torno a lo toma de conocimiento del temperamento de quienes forman parte de las reuniones de trabajo. Y es que conocer temperamentos no es fácil, pues implica estudiar y conocer lo que caracteriza a unos y a otros, lo cual no siempre

está al alcance de los directivos o de cualquier otra persona. Pero, de alguna manera la valoración media obtenida pone en evidencia una posición favorable a reconocer que el director tiende a generar reuniones tomando en cuenta el provecho que puede ofrecer el conocimiento de los temperamentos de sus colaboradores.

A nivel general podemos decir, entonces, que a nuestro director se le valora la propensión a promover el trabajo en equipo no solo por la aceptación que expresan los ítems positivos, sino por la baja valoración de los ítems negativos que terminan favoreciendo la caracterización como directivo favorable al trabajo en equipo, aun cuando resulta evidentemente débil la preocupación por conocer los temperamentos, lo cual es clave para garantizar que las reuniones sean productivas.

Finalmente, revisemos la situación del de servicio

#### **2.2.4 Nivel de servicio**

Ponerse al servicio de los demás, comúnmente mejora el relacionamiento humano, es bueno para la organización y la salud de las persona, Y sin embargo, si hay una aspecto del cual se adolece en nuestro país es el de servir a los demás. Nuestra historia de ayer y reciente está plagada de líderes mediocres que desde palacio de gobierno, desde un gobierno regional, una alcaldía o, simplemente una institución educativa, se han caracterizado por servirse del pueblo peruano, de los votantes, de los trabajadores. Y sin embargo, como dice Fischman, el gran reto del buen líder es ponerse al servicio de los demás, ejercer, lo que él llama un liderazgo sin ego, lo que implica capacidad para pasar del liderazgo ególatra al liderazgo servidor.

La situación del nivel de servicio de parte del director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, lo representamos en la información de la tabla N° 09 que ponemos de manifiesto mostramos en la página siguiente.



**TABLA Nº 9**  
**NIVEL DE SERVICIO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO**  
**RAMOS OLIVERA” - YUNGAY**

ITEMs		ENCUESTADOS																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	r
mm	Apoya y ayuda a los demás.	5	4	2	3	3	5	5	4	5	2	2	4	4	3	2	2	5	3	4	5	3.60
nn	Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás.	4	2	2	2	4	5	5	4	5	2	2	3	4	2	2	3	5	4	4	5	3.45
oo	Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto.	5	2	2	3	3	5	5	4	4	2	2	4	5	2	2	5	5	4	3	5	3.60
pp	Busca demostrar que siempre tiene la razón.	2	4	4	4	4	5	5	3	4	2	4	3	1	1	4	5	3	4	2	4	3.40
TOTAL		16	12	10	12	14	20	20	15	18	8	10	14	14	8	10	15	18	15	13	19	3.51

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla N° 09, el ítem mm, referido a apoya y ayuda a los demás, tiene una valoración promedio de 3.60, acercándose a la calificación de acuerdo. En el caso del ítem nn, relacionado a obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás tiene una valoración 3.45 que se encuentra entre los calificativos de neutral y de acuerdo. El ítem oo, referente a se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto alcanza una valoración promedio de 3.60 que va con tendencia a de acuerdo y el ítem pp, relacionado a busca demostrar que siempre tiene la razón con una valoración de 3.40 que es más orientado a neutral.

Puede observarse, también, que el ítem mm, referido a apoya y ayuda a los demás tiene mayor valoración que todos los demás; junto con el ítem oo, relacionado con, se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto. Asimismo, que el ítem nn que está relacionado a, obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás se encuentra por debajo de la valoración de mm y oo; mientras que el ítem pp, referido a busca demostrar que siempre tiene la razón, tiene una valoración menor que todos.

La información planteada nos permite señalar que el director si se caracteriza por su capacidad de servicio. Es cierto que el ítem pp lo muestra proclive a demostrar que siempre tiene la razón, lo cual no necesariamente es típico de la persona servicial, pero tampoco lo puede descalificar totalmente por que no siempre la persona impositiva deja de brindarse a los demás.

**CAPITULO III**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES.

- A) En relación de la autoestima, el director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, obtiene un buen nivel de desarrollo, no solo porque en los aspectos positivos obtiene un buen reconocimiento, sino porque no se le reconoce la presencia de los ítems negativos.
- B) De igual manera, también tiene un buen desarrollo en la visión pues en 4 de los 5 aspectos considerados obtiene valoraciones que indican reconocimiento. Con mayor razón si en el único aspecto negativo (ítem j) los encuestados no se muestran de acuerdo
- C) Contrariamente, resulta bajo el nivel de creatividad del director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay. En el caso de los tres primeros aspectos positivos obtiene un débil reconocimiento, como débil es también el reconocimiento de los dos últimos aspectos que son negativos, solo que en este caso le favorece, pero tampoco con la fuerza y contundencia del desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- D) Pero el nivel de equilibrio del director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, vuelve a ser reconocido con un regular nivel de desarrollo, tanto por que el reconocimiento que obtiene en los aspectos positivos (los cuatro primeros ítems), como por el poco reconocimiento que obtiene el rasgo referido a, sumamente reactivo ante las situaciones difíciles. No se trata de un grado de desarrollo alto de su capacidad creativa, pero si es positivo el reconocimiento.
- E) Pero es en aprendizaje donde el director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, obtiene un grado de desarrollo mayor, pues en todos los aspectos favorables considerados obtiene un buen reconocimiento. En todo caso, la información respecto de estos 5 e aunque con mayores limitaciones en el caso de lementos, nos dice que dicho director muestra un nivel bastante aceptable de liderazgo

personal, aunque la mayor debilidad corresponde al aspecto creatividad.

- F) En lo que corresponde a la comunicación efectiva, al director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, se le puede atribuir un buen nivel de desarrollo, porque todos los aspectos tomados en cuenta son negativos y sin embargo, ninguno ha obtenido un buen reconocimiento. lo cual indica, que el director no se caracteriza por tales aspectos, lo cual lo presenta como una persona que si favorece la comunicación efectiva.
- G) En cuanto al nivel de entrega de poder, del director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, se puede concluir que el desarrollo alcanzado es bajo, porque en los aspectos considerados, siendo la mayoría positivos no es tan contundente el reconocimiento. Es cierto que en el único aspecto negativo tomado en cuenta no encontramos reconocimiento, pero tampoco es tan claro y significativo.
- H) En cuanto al trabajo en equipo al director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, se le vuelve a reconocer un buen nivel de desarrollo, porque obtiene un buen reconocimiento e todos los aspectos favorables y por qué no se le reconoce los aspectos que no son favorables, como en el caso de los ítems hh y jj.
- I) Y en lo que se refiere a su capacidad de servicio, el director del ISE Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, muestra un bajo nivel de desarrollo, especialmente porque en todos los aspectos positivos considerados el reconocimiento no es claro y contundente. En virtud de todo esto se puede concluir que el nivel de desarrollo del liderazgo interpersonal tiene un cierto nivel de desarrollo, pero inferior al nivel de desarrollo del liderazgo personal. Pero también es claro que en términos generales el director alcanza un regular nivel de desarrollo de su capacidad de liderazgo.

## **RECOMENDACIONES**

- A) Profundizar el diagnóstico realizado en razón a la incorporación de nuevos aspectos en cada uno de los elementos considerados o utilizando otros modelos explicativos como el de Cardona Labarga, por ejemplo.
  
- B) Perfilar y ejecutar un plan de mejora en cada uno de los aspectos considerados en el que participen no solo el director sino también los docentes y los restantes agentes de la IE

## **APORTE.**

En la intervención técnica, se ha hecho uso de la “escala aditiva” o tabla de calificaciones que propone Likert, el logro es que se ha conocido el nivel de liderazgo del Director del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” de Yungay, el resultado lo siguiente:

LIDERAZGO PERSONAL			LIDERAZGO INTERPERSONAL		
AUTOESTIMA	3.36	NEUTRO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	2.58	NEUTRO
VISION	3.57	DE ACUERDO	ENTREGA DE PODER	3.29	NEUTRO
CREATIVIDAD	2.98	NEUTRO	TRABAJO EN EQUIPO	3.38	NEUTRO
EQUILIBRIO	3.44	NEUTRO	NIVEL DE SERVICIO	3.51	DE ACUERDO
APRENDIZAJE	3.79	DE ACUERDO			
R	3.43	NEUTRO	R	3.19	NEUTRO

El promedio de las calificaciones es de 3,31. En el rango la mayor apreciación es 3, 79 y el menor de 2.58, ello indica que al director en liderazgo personal e interpersonal se enjuicia como neutro. En base al cual se ha organizado un plan de mejorar y superar las dificultades para mejorar la marcha de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O.** (1990). Administración de la educación. Enfoque Gerencial - Editorial Supergráfica. Lima.
- Alvarado, O.** (1998). Gestión educativa: Enfoque y Procesos. Fondo Editorial Universidad de Lima. Lima.
- Ander E.** (2001). Introducción a la planificación. Editorial Lumen. Buenos aires. Cáceres Montalvo, Jaime y
- Suárez, F.** (1988). Administración Educacional. Edic. Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima.
- Chiavenato, I.** (1992). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. México.
- Fischman D.** (s/f). El Camino del Líder Historias Ancestrales y Vivencias Personales
- Flores, G.** (1999). Gestión de recursos humanos en el centro educativo. Ed.IPP.Lima – Perú.
- Marcelo, W.** (2004). La Naturaleza Empresarial de las Instituciones Educativas. En Umbral ° 7. Edic. FACHSe. Lambayeque.
- Ministerio de Educación.** (1997). Manual del Director del Centro Educativo. Ed. Abedul. Lima.



- Ministerio de Educación.** (1981). Manual del Planeamiento Educativo. Oficina de Planificación Educativa, Dirección de Programación y Evaluación de la Educación. AID, Lima – Perú.
- Navarro, M.** (2002). La Gestión Escolar: Conceptualización y Revisión Crítica del Estado de la Literatura. Tesis de Maestría en desarrollo educativo, línea en Gestión Pedagógica. Universidad Pedagógica de Durango. México.
- Vélez, C.** (2001). Hacia la construcción de la Conceptualización de la Gestión Educativa. México.

## ANEXOS

### Anexo 1

**Matriz de las tablas tipo Likert tomadas tomada en cuenta**

**TABLA Nº 08**

**NIVEL DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “IGNACIO AMADEO RAMOS OLIVERA” – YUNGAY**

ENCUESTADOS ITEMs		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>TOTAL</b>																					

Fuente:

## ANEXO 02

### FOTO DE LA INSTITUCIÓN



PORTADA DEL INSTITUTO SUPERIOR DE LA INSTITUCIÓN



PORTADA EXTERIOR DE LA INSTITUCIÓN

## ANEXO 03

### MODELO DE ENCUESTA APLICADA

Esta encuesta se realiza para conocer el nivel de liderazgo de la autoridad (Director) de la institución

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 ( )

**m. Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos.**

Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )  
Neutral ( )

En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

**n. Tiende a juzgar a los demás por su apariencia.**

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

**o. Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores.**

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

## EQUILIBRIO

**p. Conserva el equilibrio personal ante las dificultades.**

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

**q. Recupera rápidamente la calma.**

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

**r. Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades.**

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

**s. Sumamente reactivo ante las situaciones difíciles.**

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

## APRENDIZAJE

**t. Interés permanente en renovar sus conocimientos.**

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

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

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

**v. Adicionalmente, busca aplicar los conocimientos aprendidos.**

Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )

Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

**w. Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos.**

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

**x. Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás.**

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

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

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

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

**z. Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos.**

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

**aa. Tiene un estilo agresivo de comunicación.**

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

**bb. Es propenso a hablar a espaldas de los demás.**

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

## ENTREGA PODER

### cc. Comparte la visión institucional.

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

### dd. Otorga autonomía en el manejo de los recursos.

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

### ee. Posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución.

Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )

Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

### ff. Comparte la información disponible.

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

### gg. 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

### hh. Promueve reuniones improductivas.

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

### ii. Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.

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

### jj. Promueve reuniones carentes de una agenda clara.

Totalmente de acuerdo ( )  
De acuerdo ( )

Neutral ( )  
En desacuerdo ( )  
Totalmente en desacuerdo ( )

### kk. Cede la conducción de las reuniones a otras personas.

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

### ll. Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás.

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

## SERVICIO

### mm. Apoya y ayuda a los demás.

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

### nn. Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás.

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

### oo. Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto

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

### pp. Busca demostrar que siempre tiene la razón

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