



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

TRABAJO ACADÉMICO

PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GESTIÓN EDUCATIVA.

**“NIVEL DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ‘NUESTRA SEÑORA
DEL PILAR’ DEL DISTRITO DE TICAPAMPA,
PROVINCIA DE RECUAY, REGIÓN ANCASH”.**

AUTORES:

**Rodolfo Pablo Tinoco Mariño
Verónica Elizabeth Regalado Gutiérrez**

ASESOR:

Ángel Agustín Salazar Piscoya

LAMBAYEQUE – Perú

2017

TRABAJO ACADÉMICO

“NIVEL DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ‘NUESTRA SEÑORA DEL PILAR’ DEL DISTRITO DE TICAPAMPA, PROVINCIA DE RECUAY, REGIÓN ANCASH”.

Rodolfo Pablo Tinoco Mariño
AUTOR

Verónica Elizabeth Regalado Gutiérrez
AUTORA

Ángel Agustín Salazar Piscocoya

ASESOR

PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GESTIÓN EDUCATIVA

APROBADO POR:

Walter Petronio Marcelo Bereau
PRESIDENTE

María del Pilar Fernández Celis
SECRETARIA

Bertha Beatriz Peña Pérez
VOCAL

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
PRESENTACIÓN
RESUMEN

CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL	9
1.1 Marco teórico y conceptual	10
1.1.1 Marco teórico	10
1.1.2 Marco conceptual	16
1.2 Propósitos de la intervención	25
1.2.1 Objetivo General.....	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 Estrategia de intervención	26
1.3.1 Acciones de coordinación.....	26
1.3.2 Metodología específica	27
1.3.3 Cronograma de actividades	31
CAPÍTULO II CONTENIDO.....	32
2.1 Liderazgo personal.....	33
2.1.1 Nivel de autoestima	33
2.1.2 Visión.....	36
2.1.3 Creatividad	39
2.1.4 Equilibrio.....	43
2.1.5 Aprendizaje	45
2.2 Liderazgo Interpersonal.	48
2.2.1 Comunicación efectiva	48
2.2.2 Entrega de poder	51
2.2.3 Trabajo en equipo.....	54
2.2.4 Servicio.....	56
2.3 Resumen de resultados	59
CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
3.1 CONCLUSIONES:.....	63
3.2 RECOMENDACIONES:	64

BIBLIOGRAFIA
ANEXOS

DEDICATORIA

A mi esposa Esperanza y a
mis hijos Geraldine y
Rodolfo, que son las razones
de mi existir

RODOLFO

A Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar, a mis hijos, Piero y Verónica, quienes son mi motivación, inspiración y felicidad y a mi madre por su apoyo, comprensión, amor y ayuda.

VERÓNICA

AGRADECIMIENTO

**Nuestro profundo agradecimiento al maestro
Walter Marcelo Vereau, por su aportes y
sabias enseñanzas.**

PRESENTACIÓN

El presente Trabajo Académico lo realizamos como estudiantes de unidad de estudios de segunda especialidad en gestión educativa a la Institución Educativa JEC “Nuestra Señora del Pilar” del distrito de Ticapampa, provincia de Recuay de la región Ancash, la cual brinda un servicio educativo en los niveles de educación primaria y secundaria, es una Institución Educativa pública integrada, polidocente completa. Se encuentra ubicada en el paraje Rámpac.

La Institución Educativa JEC “Nuestra Señora del Pilar” está dirigida por el Prof. Santos Felipe Solano Torres, como director y el Prof. Francisco Anchante Mendoza, como subdirector de educación primaria, cuenta con doce (12) docentes de educación primaria, veintiocho (28) docentes de educación secundaria, así como 323 estudiantes, hay un total de 150 Padres de familia.

La Institución Educativa JEC “Nuestra Señora del Pilar” fue creada el 24 de junio de 1967, según la Ley 1869, siendo presidente de la República el arquitecto Fernando Belaúnde Terry. El Director gestor para la creación de esta gloriosa institución fue el Reverendo párroco de la provincia don Alipio Gaspar Jaramillo Cruz, con el apoyo de autoridades y padres de familia de entonces. Ese mismo año empezó a funcionar el primer grado de secundaria, siendo Director el profesor Reynaldo Florentino Quispe Espino. En 1971 egresó la primera promoción con un total de 49 estudiantes.

En la actualidad, se espera que las instituciones educativas sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de aprendizaje – enseñanza y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la institución educativa. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario, por un lado, el ejercicio de liderazgo efectivo. De esta manera, el director escolar debe tener características tanto personales como profesionales que le permitan gestionar con éxito la calidad del servicio educativo en cada una de las

instituciones a su cargo. Tiene que ser un líder educativo, un verdadero guía, conductor, visionario y estratega.

Y sin embargo, en el contexto de la institución educativa JEC “Nuestra Señora del Pilar” del distrito de Ticapampa, provincia de Recuay, perteneciente a la Región Ancash, los docentes perciben que el Director tiene problemas de liderazgo, pese a lo cual no existe ningún trabajo serio para determinar si dicha percepción está o no fundamentada. En respuesta a dicho contexto es que decidimos el presente trabajo académico como especialistas en gestión educativa, centrada en un diagnóstico organizacional destinado a determinar, el nivel de liderazgo de nuestra máxima autoridad, el Director de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”.

El presente trabajo académico tiene tres partes: un primer capítulo en el cual se aborda el marco referencial donde desarrollamos, en primer lugar, la referencia teórica conceptual que por un lado hace referencia al modelo teórico seguido y, por otra parte, al conjunto diverso de categoría o términos que han conformado el sustrato conceptual del trabajo. En segundo lugar, se precisa los propósitos de la intervención realizada en un objetivo general y los objetivos específicos. También damos cuenta de la ruta y estrategias seguidas durante la intervención para determinar el nivel de liderazgo del director de la I.E. Jec “Nuestra Señora del Pilar” del distrito de Ticapampa, provincia de Recuay – Ancash.

En el capítulo dos referente al contenido presentamos en cuadros estadísticos la sistematización de la encuesta referida a la determinación del nivel de liderazgo personal e interpersonal del director de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” de Ticapampa.

En la tercera parte damos a conocer nuestras conclusiones y recomendaciones. Asimismo, damos las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

Los autores.

RESUMEN

En la institución educativa JEC “Nuestra Señora del Pilar” del distrito de Ticapampa, provincia de Recuay, perteneciente a la Región Ancash, los docentes perciben que el Director tiene problemas de liderazgo. Por lo que es imprescindible realizar un diagnóstico organizacional destinado a determinar, el nivel de liderazgo del Director de la institución. Para ello es necesario el apoyo de los planteamientos teóricos del modelo del liderazgo personal e interpersonal del peruano David Fischman.

Para cumplir con los objetivos se realizó la revisión bibliográfica y el uso de la técnica escalamiento tipo Likert, la aplicación de encuestas, el procesamiento y la sistematización de datos.

En conclusión, se logró determinar que el liderazgo personal e interpersonal en el director I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” de Ticapampa, es bajo. En el nivel de liderazgo personal, se encontró porcentajes que mostraron tendencia bajas de liderazgo personal, siendo su debilidad, la disposición al cambio y a la creatividad, así como una baja autoestima y poca visión que todo líder debe tener. En la dimensión de Liderazgo Interpersonal los resultados muestran niveles bajos, considerándose como debilidad principal su poca predisposición al servicio en favor de la institución y sus seguidores, debido a ello es renuente a delegar funciones en sus seguidores, es poco comunicativo salvo para dar órdenes, todas estas debilidades imposibilitan a que el director trabaje en equipo con sus seguidores y mucho menos a que lidere un trabajo colegiado en la institución educativa.

Finalmente, se debe mejorar el nivel de liderazgo personal e interpersonal del Director de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” de Ticapampa, a través de talleres de sensibilización y reflexión profesional y de liderazgo pedagógico del director. Con el fin de emprender el camino para desarrollar sus competencias de líder.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico y conceptual

1.1.1 Marco teórico

Si bien las grandes teorías administrativas ofrecen explicaciones sobre el liderazgo, éstos lo hacen en términos muy generales. Sin embargo, diversidad de investigaciones han hecho posible, diferentes teorías y modelos teóricos específicamente referidos al tema. Por ejemplo, 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 Blanchard, o la teoría de la trayectoria - meta de R. House. Asimismo, los modelos del liderazgo transformador y transaccional.

En el plano latinoamericano sobresalen los modelos del círculo de liderazgo y gestión por 8 hábitos del colombiano Cardona Labarga, y el modelo del liderazgo personal e interpersonal del peruano David Fischman, cuyos principales planteamientos han orientado nuestro trabajo.

David Fischman, docente de la UPC, publicó el libro “El Camino del Líder”, sentando 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 porque 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 mismos para entender y aceptar nuestras propias emociones y poder aprender lo que siempre buscamos para cumplir nuestros objetivos porque 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.

Por otra parte, en razón al trabajo en equipo lo cual implica el desarrollo de habilidades especiales para dirigir óptimamente las reuniones de trabajo. 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 trabajo académico se aproxima al nivel y tipo de liderazgo de los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Ignacio Amadeo Ramos Olivera” – Yungay.

Veamos algunas precisiones. En primer término, corresponde al liderazgo personal, 5 aspectos fundamentales. En primer lugar, la autoestima, considerada como la base del liderazgo, es ser conscientes de los actos, es conocerse así mismo, es la identificación de la meta personal, de las fortalezas y debilidades. David Fischman (2013), afirma a su vez que: “A menos que pueda desarrollar una buena opinión de sí mismo, las posibilidades de éxito en el liderazgo personal disminuirán notablemente”. Hoy en día la gerencia moderna propone entregar más poder, confianza y responsabilidad a los subordinados. La calidad total y la cultura de la innovación se basan en gerentes capaces de trabajar en equipo con su personal, de crear un clima de cooperación y de crecimiento personal. Si el gerente tiene una baja autoestima saboteará inconscientemente cualquier esfuerzo para lograr ese tipo de cultura.

Tener autoestima significa conocerse así mismo, sentirse valorado y competente para seguir la travesía, entonces se está listo para trazar una visión, es decir, hacia donde se quiere llegar. El segundo escalón del espiral es la **visión o propósito**, esta debe ser una imagen del futuro inspiradora pero alcanzable. David Fischman (2013), aclara que “Una vez la persona tiene definido su propósito personal, debe buscar puntos de unión entre la visión, objetivos y valores de la empresa”. Por otra parte, el apego es definido como la creencia de que la felicidad depende de terceras personas a aspectos externos al individuo. **El apego** está acompañado de emociones negativas y miedo de conseguir los resultados, porque subconscientemente estos resultados dependen de terceras personas. David Fischman (2013), define “el desapego como la conciencia del valor hacia sí mismo y no por el éxito

de alcanzar una meta, ya que esto genera cólera, sufrimiento, maltrato al personal, estrés y deterioro de la salud personal”.

En el camino hacia el liderazgo existen muchas dificultades y obstáculos para alcanzar la visión y evolución de los individuos, para superarlos se requiere de la creatividad. **La creatividad** es arriesgarse, producir un cambio e innovar la forma en cómo se hacen las cosas. Para ser creativos los líderes deben desarrollar una actitud que les permita tomar riesgos y romper todos aquellos esquemas de lo habitual convirtiéndose en entes generadores de ideas en pro de los individuos y de la organización. La creatividad permite introducir modelos innovadores que llevan a un desempeño profesional eficiente, pero se debe estar dispuesto a romper hábitos y a estar abiertos a nuevas posibilidades que permita alcanzar la visión. Es necesario entonces ubicar un espacio calmo y acceder a la fuente inagotable de energía que hay dentro de cada individuo. A nivel empresarial se vive una guerra permanente, un combate de todos contra todos, en donde se hace necesario un **equilibrio** orgánico, mental y espiritual que permita al individuo y a las instituciones ser operativos y continuar en la batalla.

El equilibrio se encuentra en el interior de cada sujeto, se define como la paz, entendimiento y aceptaciones de las emociones. Se clasifica en el equilibrio orgánico, equilibrio mental y el equilibrio espiritual. **El equilibrio orgánico** es la medida en la que una persona está consciente de su estado físico y somático, está atenta a posibles desequilibrios y problemas en él, así como del impacto de su rutina y demás hábitos. Incluye el grado en que practica hábitos beneficiosos para la salud como el hacer deporte, alimentarse bien y llevar una vida ordenada.

El equilibrio mental, promueve actitudes positivas y permite tomar consciencia de la aparición de actitudes negativas. Busca pensamientos positivos, realistas y gratificantes. Al no poseer equilibrio mental, los pensamientos negativos van creando un hábito de

preocupaciones que impide que se vea objetivamente un problema, empieza a generarse supuestos mentales que dificultan la toma de decisiones asertiva, la creación de nuevas estrategias y el no cumplimiento de las metas organizacionales.

Para actuar con creatividad se requiere a su vez desarrollar y fortalecer el **conocimiento**. Cuando un individuo estudia la carrera profesional, toman un curso, realizan una especialización, debe ser consciente que el conocimiento adquirido tiene fecha de vencimiento y para los líderes es de suprema importancia renovarlo. El conocimiento en los profesionales de la educación debe permitir desarrollar y refinar herramientas conceptuales y modelos mentales compartidos para comprender como funcionan las cosas, como hay que adaptarse al entorno y como alcanzar los objetivos de la organización. El liderazgo requiere reemplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas. Un hábito es una conducta subconsciente que condiciona al individuo a actuar de una manera específica. Otro punto importante acerca del conocimiento es que este debe aplicarse irrigando las áreas de la empresa con ideas frescas, que permitan la calidad o ventajas competitivas. El conocimiento debe entonces percibirse como un activo importante y se debe crear un sistema para almacenarlo, cuidarlo y difundirlo.

Por otra parte, corresponde al liderazgo Interpersonal 4 aspectos no menos importantes. En principio, el liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. Tal como lo plantea Fischman, la mejor manera de difundir el conocimiento es por medio de una adecuada **comunicación**, ésta se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. El liderazgo y la comunicación son estrategias que posibilitan al profesional de la educación promover el mejoramiento de la gestión del cuidado en el contexto organizacional. En el mismo orden de ideas, Chiavenato, sostiene que el liderazgo es la influencia

interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la **comunicación humana**. (Chiavenato, 2004)

La comunicación se considera como un proceso que permite el intercambio de ideas e información. Es la base que sustenta las actividades y relaciones personales sobre las que el ser humano construye la comprensión mutua con otros seres humanos. Se puede decir que la comunicación es la única manera de establecer vínculos estrechos entre el líder y sus seguidores, entre el director y el docente o el estudiante. La comunicación bien utilizada ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización. En una comunicación efectiva también es importante escuchar. El mejor estilo de comunicación es aquella en donde la persona es capaz de respetar a los demás y se respeta así mismo, nuevamente se mirara la profundidad de la persona, **la autoestima**.

Una comunicación efectiva facilita el **trabajo en equipo**, en donde el nivel de confianza es elevado lo que aumenta el grado de compromiso, los conflictos se vuelven retos de crecimiento, se aprecian positivamente y se resuelven rápido, la productividad y el logro de resultados se incrementa sustancialmente.

De otro lado, el trabajo en equipo implica aprender a dirigir a otros, a **entregarles poder** y mejorar los procesos colectivos que determinan el rendimiento del grupo. David Fischman (2013), considera que “el entorno competitivo actual exige que los líderes se dediquen cada vez más a gerenciar y menos a realizar el trabajo de sus subordinados”. Otro punto hace referencia a la autonomía para utilizar los recursos, se debe dar capacidad de gasto con autonomía, definiendo los límites de acuerdo con la naturaleza de cada puesto. El **trabajo en equipo** implica adquirir una serie de habilidades como manejo de comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de

conflictos, asignación de prioridades, valoración a las contribuciones, entre otras.

Cooperación y confianza mutua: la cooperación es importante cuando la misión requiere de adecuados canales de comunicación o información, y cuando los miembros trabajan en áreas críticas o estresantes. Es probable que se logre cooperación y confianza cuando los miembros se identifican con el líder, hay sentido de pertenencia y tienen una motivación intrínseca para respaldarlo.

1.1.2 Marco conceptual

Gestión educativa.

Marcelo Verau, Walter (Gestión Educativa, 2016) manifiesta que “la gestión educativa es la ciencia de las organizaciones educativas”. Por tanto, brinda los conocimientos teóricos que buscan explicar la naturaleza y sentido de las organizaciones educativas, y los conocimientos prácticos, vinculados a su manejo y conducción, en tanto, 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.

En concordancia con lo anterior, la gestión institucional es un área disciplinar de la gestión educativa que centra su atención en los aspectos y procesos institucionales. Por tanto, brinda conocimientos

que permiten dar explicación a la constitución de los procesos y componentes institucionales, y las pautas necesarias para su adecuado manejo y conducción. Aspectos institucionales que componen el clima institucional, la cultura organizacional y la operatividad de las funciones administrativas básicas: planificación, organización, dirección y control; en la perspectiva de lograr los resultados y propósitos previstos.

Función administrativa básica

Estamos hablando de los roles o 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. Dichas funciones son planificación, organización, dirección y control

Dirección

Función administrativa básica responsable de establecer las orientaciones en razón a las cuales los integrantes de la organización se desempeñan y esfuerzan, de trazar 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 tiende 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. Es aquel elemento de la administración en el que se logra la

realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Liderazgo

El liderazgo es el arte de influenciar y movilizar personas hacia una meta compartida, innovadora y trascendente. (MAXWELL, 2007) o sea el liderazgo lo entendemos por el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo. Por otra parte puede ser asumida como el conjunto de competencias y hábitos directivos que hacen que una persona grave e influencie sobre un grupo determinado de personas, haciendo que se sientan un equipo que trabaja con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, también se entiende como la 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).

Según Maxwell, el liderazgo se rige por leyes que requieren ser seguidas si se pretende que la gente sea quien nos siga. Para Cardona Labarga, no se trata solo de habilidades técnicas sino de habilidades directivas que comprometen íntegramente la personalidad del sujeto.

Líder

Es la persona que desempeña un papel especializado y que ha desarrollado habilidades personales e interpersonales que favorece a la organización y a su vez desarrollan estas habilidades en los seguidores o colaboradores. El trabajo del líder consiste en mejorar los sistemas y en estimular al personal para que participe en la mayoría de los procesos. De otro lado, es 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 asume como una cualidad de grupo ya que para lograr los objetivos y metas organizacionales no bastan las habilidades personales, pues éstas 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.

Liderazgo Personal

Capacidad que tiene una persona para dirigir responsablemente su desarrollo personal, tomando las decisiones más acertadas para mejorar su desempeño y alcanzar metas compartidas de manera coherente con la filosofía de la organización en la que labora.

Liderazgo Interpersonal

Habilidad para influir positivamente sobre los demás para el logro de fines valiosos comunes, en donde se desarrolla la comunicación y dominio del equipo.

Autoestima

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. Es la percepción evaluativa de sí mismo, es un conjunto de percepciones, pensamientos evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, hacia nuestro cuerpo y carácter, también la autoestima es la capacidad que tenemos nosotros para aceptarnos tal y como somos, es decir consiste en la consideración que tiene toda persona de sí mismo, toda consideración puede ser positiva o negativa. Autoestima es ser conscientes de nuestros actos, es despertar y darnos cuenta de nuestros comportamientos subconscientes. 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.

Visión.

Recuerde que el liderazgo no es un destino sino un viaje, y la visión sólo nos traza la dirección. Cuando la visión se convierte en una meta a alcanzar para elevar nuestro ego, para demostrarnos que somos capaces y que valemos, pierde su razón de ser. Debemos encaminar nuestras acciones hacia nuestra visión en el futuro disfrutando el camino y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que nosotros mismos. Para Fischman es como el camino al cual se dirige la empresa u organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. Sentirse valorado y competente para seguir adelante y listo para alcanzar la visión, 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.

Es la capacidad del líder de tomar riesgos calculados y encontrar nuevos caminos que nos permitan alcanzar la cima más rápido que la competencia. El primer paso para ser un líder es romper lo establecido, cambiar e innovar la forma en que hacemos las cosas. La creatividad se expresa a través de un vasto campo de posibilidades, que van desde las manifestaciones más “ordinarias” a las más “originales”. Pueden resultar creativas todas las realizaciones provenientes de procedimientos mentales específicos o de procesos dinámicos adaptados a exigencias más o menos conflictivas. La vida diaria nos ofrece muchas ocasiones de actos o comportamientos creativos, si nos damos cuenta de que, en las situaciones determinadas es donde se revela la creatividad. En unas circunstancias cambiantes, los procedimientos

creativos serán, por ejemplo, nuestra capacidad de adaptación, el salir al paso de nuevas dificultades, el vencer y dominar los obstáculos, el realizarse plenamente.

Equilibrio.

Es la capacidad del líder para estar en paz consigo mismo, entender y aceptar sus emociones. Es la capacidad de una persona conforme a la razón sin dejarse llevar alocadamente por las propias ideas y sentimientos, también se considera a la actitud o comportamiento del que se da a cada caso su justa importancia teniendo en cuenta el conjunto de elementos que los rodean siguiendo un camino de modo uniforme. 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.

Aprendizaje.

Es la capacidad del líder para adquirir o modificar o desarrollar habilidades destrezas, conocimientos, conductas o valores y actitudes como resultado de aprender viviendo las actividades de la organización “El liderazgo no se enseña, se aprende”, la destreza más importante de un líder es “aprender a aprender”. Hacer de algo positivo un hábito que beneficia mucho a cualquiera, especialmente si al que van a reemplazar es negativo, hacerlo significa esfuerzo y sacrificio pero es muy necesario. No se puede escuchar a los demás si antes no se toma una actitud de servicio y se deja el ego y la necesidad de probarse que es competente por lo que se debe oír con empatía a los demás.

El aprendizaje conlleva un “proceso dinámico dentro del cual el mundo de la comprensión que constantemente se extiende llega a abarcar un mundo psicológico continuamente en expansión... significa desarrollo de un sentido de dirección o influencia, que puede emplear cuando se presenta la ocasión y lo considere conveniente... todo esto significa que el aprendizaje es un desarrollo de la inteligencia”.

Comunicación efectiva.

Es la capacidad del líder cuando sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente, para transmitir el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas, pues ésta es la única forma en que podrá transmitir su visión de manera adecuada. En general, es la comunicación a través de buenas destrezas y formas de comunicación. Logra el propósito de lo que quiere transmitir o recibir y dentro de la comunicación afectiva el transmisor o receptor codificando de manera exitosa el mensaje que se intercambia o sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

Pero, específicamente, Fischman señala que la comunicación afectiva se alcanza cuando se logra la escucha empática, aquella que nos permite captar lo que se nos dice, la manera como se nos dice y ponernos en la postura del interlocutor; agregando consideraciones diversas sobre el respeto en la comunicación, el poder de la palabra y hablando del miedo de hablar.

Entrega poder.

Es la capacidad del líder para distribuir el poder y la toma de decisiones en la institución con el propósito de hacerla más ágil y mejorar la calidad del servicio. Podemos ser capaces de entregar y distribuir el poder y compartir la toma de decisiones en la organización así tendremos más rapidez en responder ante las demandas, será más

saludable en nuestros trabajadores y creará un clima de confianza en la institución. Se trata, en principio de encauzar el poder de los trabajadores dentro de los cánones organizacionales de modo que alcancen su máxima efectividad; pero también de dar mayor poder a los subordinados, pero sacando la parte positiva de ellos, darles autonomía para usar recursos y evitando que los gerentes hagan el trabajo de los subordinados.

Trabajo en equipo.

Es la habilidad del líder de hacer que los miembros de la institución cooperen entre sí, se reúnan a planificar el trabajo, desarrollen comunicación interpersonal, aprendizaje en equipo, manejo de conflictos, entre otras. Es el conjunto de procedimientos que permiten a los grupos previamente organizados, trabajar en el desarrollo de algunas asignaciones, acudiendo a las fuentes de información en forma libre para posteriormente presentar sus conclusiones. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Servicio.

Es la habilidad del líder de hacer cosas por los demás, ayudando y apoyando a colegas en el trabajo, desarrollando y haciendo crecer a subordinados, preocupándose de ellos como personas. Permite aprender a servir, el dar ayuda sustancialmente a quienes necesitan, disminuidos el deseo de ser protagonistas, el servicio en la institución se brinda ayudando y apoyando a los demás compañeros de trabajo, en el trabajo desarrollando y haciendo crecer al subordinado. El servicio es bueno para la salud personal. 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 sin generar compromiso. FISCHMAN, El Camino del Líder.

1.2 Propósitos de la intervención

Lo primero que corresponde tener en cuenta es que la gestión educativa es un nuevo campo profesional del educador moderno, que tiene como esferas de actuación profesional las instituciones educativas y los campos directivos que estas ofrecen, y que se plasma en diversas líneas de actuación profesional: diagnósticos organizacionales, formulación de planes y proyectos organizacionales, diseño de sistemas organizacionales y organizativos, etc.

En ese orden de cosas el presente trabajo académico realizado en el marco de la especialidad seguida se concreta en la realización de diagnósticos organizacionales. En este caso un diagnóstico explícitamente referido al liderazgo que se ejerce en una institución educativa. En correspondencia con ello los objetivos principales son los siguientes:

1.2.1 Objetivo General

Determinar el nivel de liderazgo del director de la I.E. “Nuestra Señora del Pilar” del distrito de Ticapampa, provincia de Recuay – Ancash.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de liderazgo personal del director de la I.E.JEC “Nuestra Señora del Pilar” del distrito de Ticapampa, provincia de Recuay – Ancash.
- Determinar el nivel de liderazgo interpersonal del director de la I.E.JEC “Nuestra Señora del Pilar” del distrito de Ticapampa, provincia de Recuay – Ancash.

1.3 Estrategia de intervención

1.3.1. Acciones de coordinación.

Diálogo y coordinación con el equipo directivo: especialmente con el Director de la institución educativa, para darle a conocer el motivo de nuestra presencia en la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” y solicitarle su autorización para desarrollar nuestro trabajo de diagnóstico de tipo de liderazgo, que ejerce en la institución educativa. Se presentó la propuesta para el permiso y aprobación por parte del director, los responsables de la intervención nos comprometimos a socializar e informar los resultados obtenidos en dicho estudio, sin transgredir en todo el proceso la privacidad de la Institución y de los docentes que aceptaron participar en el estudio.

Asimismo, se tuvieron reuniones de sensibilización al personal docente de la institución educativa, a quienes les damos a conocer el motivo de nuestra intervención a fin de conseguir su participación en la aplicación de la encuesta. En esta intervención se les informo que comprendemos por liderazgo como un proceso en el que líder y los miembros de la organización son los sujetos de tal relación. Por consiguiente, en el estudio que llevamos a cabo se hacen necesario considerar la opinión de los profesores, ya que son ellos quienes intervienen con el director en el proceso de liderazgo pedagógico, se identifica más con la actuación de los docentes en su relación con el director. Se hizo explícito que los profesores que participaron en el estudio, lo harían de manera voluntaria, sin recibir remuneración, pago o certificación alguna y se les informó previo a la aplicación de las encuestas los fines y procedimientos a seguir en dicho estudio.

1.3.2 Metodología específica

En este momento nos referiremos al proceso que seguimos en la realización concreta de nuestro trabajo.

Primera Fase: revisión bibliográfica, en esta fase se buscó y revisó el trabajo del autor señalado, los cuestionarios que se han diseñado para identificar el nivel de liderazgo y los factores que puedan estar asociados con su definición. La revisión realizada nos permitió establecer que sólo se han diseñado cuestionarios para identificar estilos de liderazgo, perfiles de líderes, y contextos culturales de liderazgo. Asimismo, pudimos conocer las medidas empleadas en dichos cuestionarios, las escalas y formas de indagar.

Segunda fase: determinación de la técnica escalamiento tipo Likert en razón a lo cual se pasó a precisar los referentes temáticos que aparecen en la matriz de la página siguiente y sobre cuya base se procedió a elaborar las encuestas correspondientes (ver anexo)

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	ÍTEMS
Liderazgo Personal	AUTOESTIMA	a. Es consciente de sus actos b. Toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás. c. Frecuentemente reacciona explosivamente. d. Tiende a dar excusas para eludir sus faltas de irresponsabilidad. e. Es perseverante.
	VISIÓN	f. Tiene claros sus propósitos personales y profesionales. g. Pone empeño y pasión por lograrlos. h. Vincula su visión personal con la visión de la institución. i. Tiene una notable paciencia. j. Busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea.

	CREATIVIDAD	<p>k. Es rutinario en su quehacer diario.</p> <p>l. Se caracteriza por romper lo establecido.</p> <p>ll. Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos.</p> <p>m. Tiende a juzgar a los demás por su apariencia.</p> <p>n. Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores.</p>
	EQUILIBRIO	<p>ñ. Conserva el equilibrio personal ante las dificultades.</p> <p>o. Recupera rápidamente la calma.</p> <p>p. Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades.</p> <p>q. Es sumamente reactivo ante las situaciones difíciles.</p>
	APRENDIZAJE	<p>r. Interés permanente en renovar sus conocimientos.</p> <p>s. Acumula información, pero se preocupa por el significado de tales conocimientos.</p> <p>t. Adicionalmente, busca aplicar los conocimientos aprendidos.</p> <p>u. Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos.</p> <p>v. Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás.</p>
Liderazgo Interpersonal	COMUNICACIÓN EFECTIVA	<p>w. Aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace.</p> <p>x. Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos.</p> <p>y. Tiene un estilo agresivo de comunicación.</p> <p>z. Es propenso a hablar a espaldas de los demás.</p>
	ENTREGA PODER	<p>aa. Comparte la visión institucional.</p> <p>bb. Otorga autonomía en el manejo de los recursos.</p> <p>cc. Posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución.</p> <p>dd. Comparte la información disponible.</p> <p>ee. Promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones.</p>

TRABAJO EN EQUIPO	ff. Promueve reuniones improductivas. gg. Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo. hh. Promueve reuniones carentes de una agenda clara. ii. Cede la conducción de las reuniones a otras personas. jj. Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás.
SERVICIO	kk. Apoya y ayuda a los demás. ll. Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás. mm. Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto. nn. Busca demostrar que siempre tiene la razón.

Tercera fase: determinación de la tabla de valoración de actitudes tipo Likert, dentro de las distintas variantes que esta ofrece. Tabla que contiene 5 alternativas de valoración de las actitudes de los encuestados y que tiene una valoración cuantitativa que va del 1 al 5, de manera que optar por una alternativa, automáticamente implica un determinado calificativo.

ALTERNATIVA	VALOR
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	4
Indiferente	3
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1

Cuarta fase: aplicación de encuestas para recoger datos, para lo cual se reunió a los cuarenta docentes en dos aulas y ubicados a una determinada distancia, se les explicó que la encuesta es

anónima, que cada escala tiene un significado y que respondan con sinceridad cada ítem.

Quinta fase: procesamiento de datos cuantitativo, ha tenido dos fases: la codificación y la tabulación.

- La codificación: Cada respuesta de la escala tiene un código o valor numérico correlativo, estos han sido organizados en tablas, cruzándose la información con cada uno de los criterios que se han dispuesto en la intervención.
- La tabulación: Mediante la estadística descriptiva hemos realizado el listado según las variables del instrumento, elaborando las matrices para analizar los indicadores en cada una de ellas, con respecto a la población total de docentes. Posteriormente, elaboramos las matrices de análisis de los indicadores en cada uno de los criterios dispuestos. Terminada la tabulación, se seleccionaron los resultados con mayor incidencia (con porcentaje y promedios de respuesta) tanto en la población encuestada como en los dos criterios establecidos. Esto nos permitirá establecer qué tipo de Liderazgo son percibidas en los docentes y en qué estado se encuentra.

Sexta fase: sistematización del trabajo académico, es decir la elaboración del presente trabajo con la sistematización de los datos registrados en los instrumentos aplicados y a partir de los cuales determinar el nivel de liderazgo del director de la Institución Educativa JEC “Nuestra Señora del Pilar” y la presentación ante la Dirección del Plantel, el cual es el sustento para la redacción del Trabajo Académico.

1.3.3 Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA			
		A	S	O	N
01	Coordinación con la Dirección	X			
02	Planificación de las actividades de intervención	X			
03	Elaboración de los instrumentos de recolección de datos		X		
04	Recojo de información, a través de encuestas			X	
05	Aplicación de encuestas para recoger datos			X	
06	Redacción y socialización de los resultados de Liderazgo de la I.E. JEC "Nuestra Señora del Pilar"				X

CAPÍTULO II

CONTENIDO

Como se ha establecido, el desarrollo de la capacidad de liderazgo tiene dos grandes dimensiones: en la primera el líder se forma personalmente, cultiva su autoestima, su visión de futuro, su creatividad, logra alcanzar su equilibrio personal y desarrolla su capacidad de aprendizaje. Todo esto supone alcanzar el liderazgo personal que propone David Fischman. Los resultados de la encuesta aplicada, con el propósito de saber el grado de desarrollo de estos aspectos en el caso del director de la IE JEC “Nuestra Señora Del Pilar” son los que se presenta a continuación.

2.1 Liderazgo personal

2.1.1 Nivel de autoestima

Para el autor citado la autoestima es la base del liderazgo pues consiste en ser consciente de nuestros actos, valorarse y respetarse a sí mismo, por tanto conocernos plenamente y apreciar nuestra valía, nuestros límites y potencialidades. En el caso del director de la IE JEC “Nuestra Señora Del Pilar”, la encuesta aplicada dieron resultados que lo presentamos en el cuadro y tabla N° 01 que ofrecemos a continuación.

TABLA Nª 1
NIVEL DE AUTOESTIMA

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
a	1	3	2	2	4	2	1	2	5	4	2,6
b	1	2	2	2	4	2	1	2	4	4	2,4
c	1	4	3	2	2	2	3	3	2	4	2,6
d	5	5	5	4	2	5	4	4	3	4	4,1
e	1	4	2	2	4	2	1	4	4	2	2,6
	9	18	14	12	16	13	10	15	18	18	2,9

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

Se puede observar que, en cuanto al ítem **a** referido a que, **si es consciente de sus actos**, se obtiene una valoración promedio de 2,6, que indica un acercamiento a la valoración indiferente para el liderazgo del director. En cuanto al ítem **b**, referido a que, **si toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás**, se obtiene una valoración promedio de 2,4, cuya tendencia es estar más cercana a la valoración en desacuerdo. En cuanto al ítem **c** referido a que, **si frecuentemente reacciona explosivamente**, el promedio obtenido es de 2,6, cuya tendencia es a la valoración neutral. En el ítem **d**, referido a que, **si tiende a dar excusas para eludir sus faltas de irresponsabilidad**, la valoración promedio es de acuerdo con 4,1. Finalmente, en el ítem **e**, referido a que, **si el director es perseverante**, la valoración promedio es de 2,6, cuya tendencia es justamente un acercamiento a la valoración de la indiferencia.

Estos resultados nos permiten entender que la menor valoración promedio es en el ítem **b** que va entre el desacuerdo y la indiferencia; es decir, que el director no toma en cuenta la reacciones y emociones de los demás, asimismo, los ítems **a**, **c** y **e** la tendencia es el aumento a la valoración neutral, en cuanto al ítem con mayor valoración es el ítem **d**, de acuerdo, en este ítem se muestra que el director acostumbra a dar excusas de sus errores manifestando que le falta experiencia como director, por lo que el nivel de autoestima es neutral, es decir indiferente. Las personas con baja autoestima tienen un enemigo interno que les habla al oído y no les permite estar consciente de su realidad, sino que su dialogo interno les impide correr riesgos, aprovechar oportunidades y tener buenas relaciones interpersonales con su equipo. Lo esencial es tener conciencia de cómo sus acciones son las que demuestran el tipo de líder que es el Director. Su actuar genera desacuerdos y mala convivencia con

colaboradores es algo que afecta el compromiso y las buenas relaciones interpersonales.

Veamos estos mismos resultados en razón a la información del cuadro N° 01 para poder entender el porqué de la valoración media obtenida por cada uno de los ítems tomados en cuenta.

En este caso se puede observar que, en cuanto al ítem **a** referido a que, **si es consciente de sus actos**, se obtiene el 40% y el 20% de los encuestados se ubican en una apreciación de desacuerdo y totalmente en desacuerdo para el liderazgo del director. En cuanto al ítem **b**, referido a que, **si toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás**, se obtiene que el 50% y el 20% de los encuestados están en desacuerdo y totalmente respecto a que el director tenga en cuenta las emociones y reacciones de los demás.

**CUADRO N° 1
NIVEL DE AUTOESTIMA**

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
a	Es consciente de sus actos.	1	10	2	20	1	10	4	40	2	20
b	Toma en cuenta las reacciones y emociones de los demás.	0	00	3	30	0	00	5	50	2	20
c	Frecuentemente reacciona explosivamente.	0	00	2	20	3	30	4	40	1	10
d	Tiende a dar excusas para eludir sus faltas de irresponsabilidad.	4	40	4	40	1	10	1	10	00	00
e	Es perseverante	0	00	4	40	0	00	4	40	2	20
Total		5	50	15	150	5	50	18	180	7	70

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En cuanto al ítem **c** referido a que, si frecuentemente reacciona explosivamente, el 40% y 10% de los encuestados afirman que no reacciona explosivamente, mientras que solo un 20% afirman que si reacciona explosivamente, pero existe un 30% que se mantiene neutral respecto a esta pregunta. En el ítem **d**, referido a que, si tiende a dar excusas para eludir sus faltas de irresponsabilidad, un 40% y 40% está totalmente de acuerdo y solo de acuerdo respectivamente que elude sus responsabilidades. Finalmente, en el ítem **e**, referido a que, si el director es perseverante, un 40% y 20% afirman que no lo es y sólo un 40% afirma que si es perseverante.

Este resultado en la subdimensión autoestima el 36% y el 14 % de los encuestados no están de acuerdo que el director tenga conciencia de sus acciones, lo que no le permite estar consciente de su realidad, le impide correr riesgos, aprovechar oportunidades y tener buenas relaciones interpersonales con su equipo. Su actuar genera desacuerdos y mala convivencia con colaboradores es algo que afecta el compromiso y las buenas relaciones interpersonales, por lo que el nivel de autoestima del director es bajo.

2.1.2 Visión.

La afirmación de la autoestima abre la posibilidad de proyectarse al futuro, de establecer nuestros propósitos, de tener claro el sentido que queremos otorgarle a nuestra existencia. Veamos que nos dicen los resultados de la encuesta aplicada en el caso del director de la IE JEC “Nuestra Señora del Pilar”.

TABLA Nº 2
NIVEL DE VISIÓN

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
f	1	2	3	2	4	3	2	2	5	5	2,9
g	1	1	3	1	4	2	2	3	4	5	2,6
h	1	2	3	1	4	2	1	3	3	2	2,2
i	5	2	4	2	4	3	3	4	4	5	3,6
j	2	1	3	2	4	2	3	2	3	2	2,4
	10	8	16	8	20	12	11	14	19	19	2,7

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora Del Pilar”

Como puede verse, en cuanto al ítem **f** referido a **si el director tiene claros sus propósitos personales y profesionales**, la valoración promedio es de 2,9 muy cerca a la valoración neutral. En cuanto al ítem **g**, referido a **Pone empeño y pasión por lograrlos**, la valoración promedio es de 2,6 muy próximo a la valoración neutral. En el ítem **h**, que se refiere a **Vincula su visión personal con la visión de la institución**, la valoración promedio es de 2,2, muy próxima a la valoración en desacuerdo. En cuanto al ítem **i**, que expresa **si el director tiene una notable paciencia**, el promedio es de 3,6, muy cerca a la valoración de acuerdo. En el ítem **j**, que refiere a **Busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea**, la valoración promedio es de 2,4, resultado que se aproxima al desacuerdo.

Como se puede observar el nivel de visión del director de la I.E. es el de neutral, pues existe demasiada indiferencia por afrontar los problemas. A él le interesa más sus intereses personales que el interés de la I.E. por lo que tiene dificultad para ser un buen líder no tiene clara su visión de futuro, ni un plan estratégico, tampoco un

proyecto de dirección, afecta las relaciones humanas y su personal no trabaja a gusto, desmejorando el proceso de enseñanza y aprendizaje. Veamos ahora que nos dicen los datos del cuadro siguiente.

CUADRO Nº 2
NIVEL DE VISIÓN

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
f	Tiene claros sus propósitos personales y profesionales.	2	20	1	10	2	20	4	40	1	10
g	Pone empeño y pasión por lograrlos.	1	10	2	20	2	20	2	20	3	30
h	Vincula su visión personal con la visión de la institución	0	00	1	10	3	30	3	30	3	30
i	El director tiene una notable paciencia.	2	00	4	40	2	20	2	20	0	00
j	Busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea.	0	00	1	10	3	30	5	50	1	10
Total		5	30	9	90	12	120	16	160	8	80

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En cuanto al ítem **f** referido a si **el director tiene claros sus propósitos personales y profesionales**, la valoración es un 40% y un 10% de los encuestados manifiestan su desacuerdo, mientras que un 20% y 10% opinan que el director si tiene claros sus propósitos y un 20% se mantiene neutral. En cuanto al ítem **g**, referido a **Pone empeño y pasión por lograrlos**, un 30% y 20% están en desacuerdo respecto al ítem, un 10% y 20% están de acuerdo y un 20% se mantiene neutral. En el ítem **h**, que se refiere a **Vincula su visión personal con la visión de la institución**, la valoración del 30% EDA y 30% TEDA están en desacuerdo, sólo un 10% están de acuerdo en este ítem. En cuanto al ítem **i**, que expresa si **el director tiene una notable paciencia**, el 20% y 40% de los encuestados manifiestan que

si tiene una notable paciencia, mientras que el 20% no está de acuerdo. En el ítem j, que refiere a **Busca conseguir lo que pretende a costa de lo que sea**, el 50% y el 10% de los encuestados tienen una opinión en desacuerdo y sólo un 10% opina que el director refleja el citado ítem y un 30% se mantiene una opinión neutral.

Como se puede observar el 32% y 16% que representan el 48% de los encuestados tiene una opinión contraria respecto al nivel de visión del director de la I.E., solo un 10% y 18% tienen una opinión favorable y un 24% se mantienen neutral, por lo que afirmamos que el nivel del liderazgo del director respecto a la visión es bajo, se advierte que un 24% de los encuestados prefieren no opinar, el 48% tienen una opinión que no le es favorable para el líder, perciben en él demasiada indiferencia por afrontar los problemas. A él le interesa más sus intereses personales que el interés de la I.E. por lo que tiene dificultad para ser un buen líder, no tiene clara su visión de futuro, ni un plan estratégico, tampoco un proyecto de dirección, afecta las relaciones humanas y su personal no trabaja a gusto, desmejorando el proceso de enseñanza y aprendizaje, por lo que sus seguidores no ven en él a alguien que seguir por su ejemplo, sino que valiéndose del cargo tienen que cumplir con las órdenes que imponga en la institución.

2.1.3 Creatividad

Un líder debe destacar por su creatividad e ingenio, capacidad que permite enfrentar las situaciones que se nos presentan con propuestas innovadoras e imaginativas, pero que tiene como condición previa cuestionar lo establecido. En el caso del director de la IE JEC “Nuestra Señora Del Pilar” la situación que enfrenta en torno a los aspectos tomados en cuenta se exponen en la tabla y cuadro N° 03, que mostramos en la página siguiente:

En cuanto al ítem **k** referido a si **el director es rutinario en su quehacer diario**, se logró obtener un promedio de 3,1 que corresponde a la valoración desfavorable. En cuanto al ítem **I**, referido a **Se caracteriza por romper lo establecido**, se obtuvo una valoración promedio de 2,6, resultado muy aproximado al neutral. En cuanto al ítem **II**, referido a si **Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos**, se ha obtenido una valoración promedio de 3,4 es una opinión desfavorable a su liderazgo. En el ítem **m**, que refiere a si **Tiende a juzgar a los demás por su apariencia**, se obtuvo una valoración de 2,8 valoración muy cercana al neutral.

En el ítem **n** referido a **Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores**, se obtuvo un promedio de 3,4 que corresponde a una opinión desfavorable.

TABLA Nº 3
NIVEL DE CREATIVIDAD

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
k	5	1	4	4	4	2	2	3	2	4	3,1
I	4	2	3	2	2	5	2	2	2	2	2,6
II	5	1	3	2	4	4	5	3	3	4	3,4
m	5	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2,8
n	4	5	3	4	4	4	4	2	2	2	3,4
	23	11	16	14	16	19	16	13	11	14	3,1

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

Como se puede observar el promedio de 3,1 respecto al nivel de creatividad del director es de indiferencia, no le interesa ni la innovación, ni el riesgo, no le interesa romper esquemas, no inspira a sus colaboradores, no fomenta a que desarrollen ideas atrevidas y ni estimula a que se enfrenten a riesgos. Esto hace que tenga

problemas de liderazgo no es capaz de romper esquemas mentales y cuestionar sus propios hábitos. Veamos, ahora la información del cuadro N° 3 para entender las valoraciones medias de cada uno de los ítems considerados.

CUADRO N° 3
NIVEL DE CREATIVIDAD

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
k	Es rutinario en su quehacer diario	1	10	4	40	1	10	3	30	1	10
l	Se caracteriza por romper lo establecido	1	10	1	40	1	10	7	30	0	10
ll	Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos	2	20	3	30	3	30	1	10	1	10
m	Tiende a juzgar a los demás por su apariencia	1	10	1	10	3	30	5	50	0	00
n	Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores.	1	10	5	50	1	10	3	30	0	00
Total		6	60	14	170	9	90	19	150	2	30

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En cuanto al ítem **k** referido a que, **si el director es rutinario en su quehacer diario**, el 10% y 40% de los encuestados opinan que si es rutinario en sus labores, un 10% se mantiene en la neutralidad y un 30% y 10% creen que no es rutinario lo que significa que le corresponde una valoración desfavorable a su liderazgo. En cuanto al ítem **l**, referido a **Se caracteriza por romper lo establecido**, se obtuvo una valoración del 70% de los encuestados que opinan que no rompe lo establecido, es decir, no hace cosas diferentes, sólo un 10% cree que si lo hace permanentemente y otro 10% que lo hace, lo que significa que su labor es predecible y rutinaria.

En cuanto **al ítem II**, referido a **si Actúa sobre la base de lo seguro y no toma riesgos**, el 20% y 30% de los encuestados opinan que el director siempre actúa sobre seguro sin tomar riesgos, un 30% mantiene su indiferencia, mientras que un 10% y 10% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que significa que el liderazgo del director se basa en lo establecido y no asume nuevos retos, lo que es, una opinión desfavorable a su liderazgo. En el ítem **m**, que refiere a si **Tiende a juzgar a los demás por su apariencia**, el 50% de los encuestados opinan que no es característica del director, un 30% mantiene su neutralidad y un 10% y 10% creen que sí es una característica del Director. En el ítem referido a **Es proclive a condenar severamente a quienes cometen errores**, el 50% y el 10% afirman que es una característica del director, un 10% se mantiene en la neutralidad, mientras que un 30% opinan que no es una característica del director, por lo que concluimos que este ítem le corresponde a una opinión desfavorable a su liderazgo.

Como se puede observar los ítems fueron formulados en aspectos negativos respecto a la creatividad del líder obteniendo que un 40% de los encuestados opinen que esa es la característica del liderazgo del director, un 18% mantiene una neutralidad que lo es favorable al director y sólo un 42% opina que no es la característica del directivo. Por lo que podemos afirmar que el nivel del liderazgo en la creatividad del director le es desfavorable debido a que el personal docente percibe que el director es de indiferente al cambio, no le interesa ni la innovación, ni el riesgo, no le interesa romper esquemas, no inspira a sus colaboradores, no fomenta a que desarrollen ideas atrevidas y ni estimula a que se enfrenten a riesgos, no es capaz de romper esquemas mentales y cuestionar sus propios hábitos.

2.1.4 Equilibrio

Mantener el equilibrio personal es otro de los desafíos para quien aspira ser líder. Equilibrio biológico pero sobretodo emocional y espiritual para poder enfrentar los crecientes desafíos que plantea la situación moderna caracterizada por el cambio, la complejidad y la incertidumbre. En cuanto a la condición de equilibrio que manifiesta el director de la IE JEC “Nuestra Señora Del Pilar”, tenemos la información de la tabla y cuadro N° 04.

TABLA N° 4
NIVEL DE EQUILIBRIO

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
ñ	4	3	2	2	2	2	2	3	4	4	2,8
o	4	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3,3
p	5	1	3	4	4	5	5	4	4	4	3,9
q	4	3	3	2	4	2	5	3	2	2	3,0
	17	10	11	10	14	13	15	12	14	14	3,3

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

Según los resultados de la tabla, en el ítem ñ, referido a **conserva el equilibrio personal ante las dificultades**, se tiene un resultado promedio de 2,8, valoración muy cercana al neutral. En el ítem o, referido a **recupera rápidamente la calma**, el resultado promedio es de 3,3 que corresponde a la valoración neutral. En el ítem p, que trata sobre si, **Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades**, el promedio es de 3,9 muy cercana a la valoración de acuerdo. En cuanto al ítem q, referido a que, si el director es sumamente reactivo ante las situaciones, se tiene un promedio de 3,0 que corresponde a la valoración neutral.

El nivel de equilibrio del director el promedio es 3,3 o sea es neutral, solo en el ítem **p** referido a **Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades**, la valoración negativa de la escala lo ubica que no tiene una estabilidad emocional para enfrentar la diversas dificultades o problemas que se generan en la I.E. Si no mantiene en equilibrio no podrá ayudar a todos los que están bajo su liderazgo. Al perder el equilibrio habrá fracasado y dañara lo máspreciado que son las relaciones interpersonales.

Veamos, ahora el cuadro N° 04 que explica el porqué de las valoraciones medias de cada uno de los ítems considerados.

CUADRO N° 4
NIVEL DE EQUILIBRIO

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
ñ	Conserva el equilibrio personal ante las dificultades	0	00	3	30	2	20	5	50	0	00
o	Recupera rápidamente la calma	0	00	5	50	3	30	2	20	0	00
p	Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades	3	30	5	50	1	10	0	00	1	10
q	Es sumamente reactivo ante las situaciones	1	10	2	20	3	30	4	40	0	00
Total		4	40	15	150	9	90	11	110	10	10

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En cuanto al Nivel de equilibrio, en el ítem **ñ**, referido a **Conserva el equilibrio personal ante las dificultades**, se tiene un resultado que el 50% de los encuestados opinen que no conserva el equilibrio, un 20% mantiene la neutralidad y un 30% manifiesta si conserva el equilibrio personal ante las dificultades, lo que significa que la

opinión le es desfavorable en este ítem. En el ítem **o**, referido a ***Recupera rápidamente la calma***, el resultado es que un 50% de los encuestados opinan que sí, un 30% no opina y 20% tiene una opinión contraria, lo que significa que el director se altera con regularidad, lo que es una opinión desfavorable a su liderazgo. En el ítem **p**, que trata sobre si, ***Se preocupa y angustia excesivamente ante las dificultades***, el 30% y 50% de los encuestados opinan que es una característica del director y sólo un 10% afirma que no su característica, por lo que en este ítem tienen una opinión desfavorable al liderazgo del director. En cuanto al ítem **q**, referido a que, ***si el director es sumamente reactivo ante las situaciones***, se tiene un promedio de 3,0 que corresponde a la valoración neutral.

El nivel de equilibrio del liderazgo del director es bajo, existe un 10% y 37.5% que representan el 47.5% de los encuestados a las preguntas de características negativas respecto al equilibrio del líder han opinando que esas características negativas corresponden al director, esta valoración negativa lo ubica como un director que no tiene una estabilidad emocional para enfrentar la diversas dificultades o problemas que se generan en la I.E., si no mantiene en equilibrio no podrá ayudar a todos los que están bajo su liderazgo. Al perder el equilibrio habrá fracasado y dañara lo máspreciado que son las relaciones interpersonales.

Veamos ahora, lo que corresponde al último peldaño del liderazgo personal, el aprendizaje.

2.1.5 Aprendizaje

El aprendizaje cobra singular importancia en una época donde aprender tiene un significado radicalmente distinto a las décadas anteriores. Como nunca, quienes aspiran a ser líderes tiene que replantear la capacidad de aprender en una época marcada por la

revolución del conocimiento, donde lo que más abunda son saberes e información.

La situación de aprendizaje que enfrenta el director de la IE JEC “Nuestra Señora del Pilar”, la encontramos en la información de la tabla y cuadro N° 05 que exponemos en las páginas próximas. Con respecto al nivel de aprendizaje, en el ítem **r**, que refiere al ***interés permanente en renovar sus conocimientos***, el promedio es de 3,1, muy aproximado a la valoración neutral. En cuanto al ítem **s**, referido a que, si ***el director acumula información, pero se preocupa por el significado de tales conocimientos***, el valor promedio es de 2,7 muy cercana al neutral. En el ítem **t**, que trata sobre si ***Adicionalmente busca aplicar los conocimientos aprendidos***, el promedio es de 2,8 que está muy cercana a la valoración neutral. En cuanto al ítem **u**, referido a ***Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos***, el promedio es de 2,4, valoración muy cercana a en desacuerdo Y finalmente en cuanto al ítem **v**, referido a ***Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás***, el promedio es de 3,0 que corresponde a la valoración neutral.

TABLA Nª 5
NIVEL DE APRENDIZAJE

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
r	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3,1
s	2	4	2	2	2	3	2	2	4	4	2,7
t	1	4	5	2	4	2	2	2	4	2	2,8
u	1	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2,4
v	4	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3,0
	12	15	13	11	18	12	12	12	20	15	2,8

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

El resultado promedio es de 2,8 del nivel de aprendizaje, en la mayoría de los ítems son neutrales, es decir, en la actitud hacia el aprendizaje de parte del director se percibe que prima la indiferencia, carece de apertura de mente para entender que actualmente el conocimiento está en permanente renovación.

Veamos ahora lo que nos dice el cuadro señalado.

En el ítem *r*, que refiere al interés permanente en renovar sus conocimientos, el promedio es de 3,1, muy aproximado a la valoración neutral. En cuanto al ítem *s*, referido a que, si ***el director acumula información, pero se preocupa por el significado de tales conocimientos***, el valor promedio es de 2,7 muy cercana al neutral. En el ítem *t*, que trata ***sobre si Adicionalmente busca aplicar los conocimientos aprendidos***, el promedio es de 2,8 que está muy cercana a la valoración neutral. En cuanto al ítem *u*, referido a Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos, el promedio es de 2,4, valoración muy cercana a en desacuerdo Y finalmente en cuanto al ítem *v*, referido a Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás, el promedio es de 3,0 que corresponde a la valoración neutral.

CUADRO Nº 5
NIVEL DE APRENDIZAJE

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
r	Interés permanente en renovar sus conocimientos	0	0	4	40	3	30	3	30	0	00
s	Acumula información, pero se preocupa por el significado de tales conocimientos	0	00	3	30	1	10	6	60	0	00
t	Adicionalmente busca aplicar los	1	10	3	30	0	00	5	50	1	10

	conocimientos aprendidos										
u	Se muestra proclive a superar sus hábitos	0	00	2	20	1	10	6	60	1	10
v	Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás	0	00	4	40	2	20	4	40	0	00
Total		1	10	16	160	7	70	24	240	2	20

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

El resultado promedio es de 2,8 del nivel de aprendizaje, en la mayoría de los ítems son neutrales, es decir, en la actitud hacia el aprendizaje de parte del director se percibe que prima la indiferencia, carece de apertura de mente para entender que actualmente el conocimiento está en permanente renovación.

2.2 Liderazgo Interpersonal.

Como se ha señalado el liderazgo interpersonal se plantea y se cultiva cuando nos relacionamos con los demás. En circunstancias tales, desde la perspectiva de Fischman, el líder requiere desarrollar otras capacidades como comunicación efectiva, entrega de poder, trabajo en equipo y servicio.

Veamos, primeramente, lo que concierne a la comunicación efectiva

2.2.1 Comunicación efectiva

En el caso del director de la IE JEC “Nuestra Señora del Pilar”, sobre lo que corresponde a la comunicación efectiva, los datos obtenidos lo presentamos en la tabla y cuadro N° 05 que ofrecemos luego. En cuanto al ítem *w*, que trata de ***Aparenta que nos escucha, pero en realidad, no lo hace***, el promedio es de 3,9 muy cercana a la valoración de acuerdo. En el ítem *x*, referido a ***Tiende a***

interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos, el promedio es de 2,9 muy cercana a la valoración neutral. En el ítem **y**, que trata sobre si *Tiene un estilo agresivo de comunicación*, el valor promedio es de 2,1 que corresponde a en desacuerdo. En el ítem **z**, sobre si es *Propenso a hablar a espaldas de los demás*. La valoración es neutral, pues se ha obtenido un promedio de 2,9.

TABLA Nº 6
NIVEL DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
w	5	5	4	4	2	5	5	4	3	2	3,9
x	1	3	4	4	2	4	4	3	2	2	2,9
y	1	4	3	2	1	2	3	2	1	2	2,1
z	1	4	3	3	2	4	4	2	3	2	2,8
	8	16	14	13	7	15	16	11	9	8	2,9

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

Respecto al nivel de comunicación efectiva, en el ítem **w**, la valoración promedio de acuerdo es la más alta, pues es un indicador que frecuentemente se da en la actitud del director, los maestros manifiestan que siempre el director hace que los escucha, pero en realidad no lo hace, generando un problema de comunicación efectiva. En los demás ítems predomina la indiferencia, salvo en el ítem del estilo agresivo de comunicación es en desacuerdo, pues el director, al contrario, manifiesta un estilo pasivo de comunicación, que también es un problema.

Las valoraciones medias obtenidas en cada uno de los ítems encuentran su explicación en la forma como han calificado los encuestados lo que se expresa en el cuadro siguiente que exponemos a continuación.

En cuanto al ítem w, que trata de aparenta que nos escucha, pero en realidad, no lo hace, el 40% y 30% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que esa es la actitud del director, mientras que un 20% de los encuestados afirma que no es la actitud del director. En el ítem x, referido a Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos, el 40% de los encuestados opinan que es el estilo de dialogo del director, un 20% no opina y un 30% y 10% opinan que no es la actitud del director.

**CUADRO Nº 6
NIVEL DE COMUNICACIÓN EFECTIVA**

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
w	Aparenta que nos escucha, pero en realidad, no lo hace.	4	40	3	30	1	10	2	20	0	00
x	Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos	0	00	4	40	2	20	3	30	1	10
y	Tiene un estilo agresivo de comunicación	0	00	1	10	2	20	4	40	3	30
z	Es propenso a hablar a espaldas de los demás,	0	00	3	30	3	30	3	30	1	10
Total		4	40	11	130	8	80	12	120	5	50

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En el ítem y, que trata sobre si **Tiene un estilo agresivo de comunicación**, el 40% y el 30% de los encuestados opinan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo ya que no es la forma en que el director se comunica con el personal, un 20% no opina al respecto y sólo un 10% afirman que esa es la forma de comunicarse del director. En el ítem z, sobre si es **Propenso a hablar a espaldas de los demás**, el 30% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo con el comportamiento del director, otro 30% de los

encuestados no opinan al respecto y un 30% y 10% de los encuestados opinan que no es el comportamiento del director.

Entonces, respecto al nivel de comunicación efectiva, el 30% y 12.5% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente al nivel de comunicación efectiva del director. Por lo que se percibe, que el director no les escucha, generando un problema de comunicación efectiva. Veamos, ahora lo que corresponde a la entrega Poder.

2.2.2 Entrega de poder

Un gran reto para quienes ejercen cargo de dirección y gobierno, con mayor razón para quienes aspiran a ser líderes, lo constituye el compartir el poder. Entender que la envergadura de los desafíos, hace insuficiente el esfuerzo personal requiriendo del esfuerzo compartido y eso pasa por estar dispuesto a ceder poder a los trabajadores o a los seguidores. El nivel de poder del director I.E. JEC “Nuestra Señora Del Pilar”, a la luz de la opinión planteada por nuestros encuestados lo expresamos en la tabla y cuadro N° 07.

**TABLA N° 7
NIVEL DE ENTREGA PODER**

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
aa	1	2	4	2	4	2	1	4	4	4	2,8
bb	4	5	3	4	4	2	1	4	4	2	3,3
cc	4	5	3	2	1	2	2	3	2	2	2,6
dd	1	4	3	3	4	1	2	3	4	4	2,9
ee	1	1	3	2	2	2	1	2	4	2	2,0
	11	17	16	13	15	9	7	16	18	14	2,7

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En el ítem **aa**, referido a que, si **Comparte la visión institucional**, la valoración promedio es de 2,8, muy aproximado al neutral. En el ítem **bb**, **Otorga autonomía en el manejo de los recursos**, el valor promedio es de 3,3 resultado aproximado al neutral. En el ítem **cc**, referido a *Posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución*, la valoración promedio es de 2,6 que va desde en desacuerdo hasta la aproximación de la indiferencia o neutral. En el ítem **dd**, referido a **Comparte la información disponible**, el valor promedio es de 2,9, muy aproximado al neutral. En el ítem **ee**, **Promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones**, el resultado promedio es de 2,0, es decir en desacuerdo.

Con respecto al nivel de entrega de poder, según los resultados el promedio es 2,7 de los ítems **aa** hasta la **ee** la mayoría tiene una valoración promedio de neutro, es decir de indiferencia, indiferencia en compartir una visión institucional, esto se corrobora porque no se tiene una visión actualizada en el PEI, asimismo, a pesar de existir comisión de economía, no le otorga poder a dicha comisión y si lo hace es cuando se encuentra en dificultades. Sólo en el ítem **ee** la valoración promedio es en desacuerdo.

La información del cuadro confirma lo expresado, en términos del porqué de las valoraciones medias obtenidas.

En el ítem **aa**, referido a que, si **Comparte la visión institucional**, la valoración del 50% de los encuestados es que el director si comparte la visión institucional, pero existe un 30% y 20% de los encuestados en están totalmente en desacuerdo y desacuerdo respectivamente ya que para ellos el director no comparte la visión institucional. En el ítem **bb**, **Otorga autonomía en el manejo de los**

recursos, el 10% y 50% de los encuestados opinan que el director si otorga autonomía en el manejo de los recursos el valor promedio es de 3,3 resultado aproximado al neutral. En el ítem **cc**, referido a **posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución**, la valoración promedio es de 2,6 que va desde en desacuerdo hasta la aproximación de la indiferencia o neutral. En el ítem **dd**, referido a **Comparte la información disponible**, el valor promedio es de 2,9, muy aproximado al neutral. En el ítem **ee**, **Promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones**, el resultado promedio es de 2,0, es decir, en desacuerdo.

**CUADRO Nº 7
NIVEL DE ENTREGA PODER**

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
aa	Comparte la visión institucional	0	00	5	50	0	00	3	30	2	20
bb	Otorga autonomía en el manejo de los recursos	1	10	5	50	1	10	2	20	1	10
cc	Posee una actitud autoritaria y agresiva en el manejo de la institución	1	10	1	10	2	20	5	50	1	10
dd	Comparte la información disponible	0	00	4	40	3	30	1	10	2	20
ee	Promueve la capacitación de los demás y su autonomía en la toma de decisiones	0	00	1	10	1	10	5	50	3	30
Total		2	20	16	160	7	70	16	160	9	90

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En consecuencia, con respecto al nivel de entrega de poder, según los resultados el 30% y el 18% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respecto a que el director esté

delegando funciones y responsabilidades al personal docente, por lo que en este nivel el liderazgo está bajo.

2.2.3 Trabajo en equipo.

Fischman reconoce que el trabajo en equipo, para una sociedad como la nuestra sustentada en el extremo individualismo, viene representando un choque cultural. Plantea retos insospechados y nuevos aprendizajes cuando buscamos el trabajo conjunto. Los resultados de la encuesta aplicada lo hemos ordenado y presentado en la tabla y cuadro N° 08

**TABLA N° 8
NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO**

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
ff	5	1	4	4	2	4	2	4	2	4	3,2
gg	2	1	3	2	4	2	2	4	5	4	2,9
hh	5	1	3	4	2	5	3	4	3	5	3,5
ii	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4,1
jj	2	2	3	2	2	3	2	2	4	1	2,3
	19	7	17	16	14	19	13	18	18	19	3,2

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En el caso del cuadro tenemos que el ítem **ff**, **Promueve reuniones improductivas**, ha obtenido un resultado promedio de 3,2, cuya valoración es muy cercana al neutral. En el ítem **gg**, **Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo**, el valor promedio es de 2,9, muy cercano a la indiferencia. En el ítem **hh**, **Promueve reuniones carentes de una agenda clara**, el resultado promedio es de 3,5, es decir del neutral al valor de acuerdo. En el ítem **ii**, **Cede la conducción de las reuniones a otras personas**. El promedio es de 4,1, es decir, dentro de la valoración de acuerdo. Esto se pudo

observar en las reuniones desarrolladas, el director no conduce las reuniones sino, otro docente y que al conversar manifiestan que esto es muy frecuente. En el ítem **jj**, **Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás**, el valor promedio es de 2,3, muy cercano al valor en desacuerdo.

Como podemos observar en los ítems arriba analizados, el nivel de liderazgo del director de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” con respecto al trabajo en equipo, el promedio global es el de la indiferencia. Es decir, no hay un compromiso por promover el trabajo en equipo, esto se muestra en las reuniones improvisadas, carentes de una agenda clara, siendo las reuniones improductivas, asimismo el director no muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás.

Por otra parte, en el cuadro encontramos la explicación de los valores medios obtenidos por cada ítem considerado.

**CUADRO Nº 8
NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO**

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
ff	Promueve reuniones improductivas	1	10	5	50	0	00	3	30	1	10
gg	Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo	1	10	3	30	1	10	4	40	1	10
hh	Promueve reuniones carentes de una agenda clara	3	30	2	20	3	30	1	10	1	10
ii	Cede la conducción de las reuniones a otras personas	3	30	6	60	0	00	1	10	0	00
jj	Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás	0	00	1	10	2	20	6	60	1	10

Total	8	80	17	170	6	60	15	150	4	40
-------	---	----	----	-----	---	----	----	-----	---	----

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

Como puede verse, en el ítem **ff**, **Promueve reuniones improductivas**, se puede observar un resultado el 10% y 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo en este ítem. En el ítem **gg**, **Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo**, el 40% y 10% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respecto a este ítem. En el ítem **hh**, **Promueve reuniones carentes de una agenda clara**, el resultado de 30% y 20% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo respecto promedio es de 3,5, es decir del neutral al valor de acuerdo. En el ítem **ii** respecto a que **cede la conducción de las reuniones a otras personas**, los encuestados en un 30% y 60% opinan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el director no conduce las reuniones sino, otro docente. En el ítem **jj**, **Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás**, el 60% y 10% de los encuestados opinan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo en este ítem.

Como podemos observar en los ítems arriba analizados, el nivel de liderazgo del director de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” con respecto al trabajo en equipo, el 16% y el 34% opinan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que no desarrolla ni promueve el trabajo en equipo. Finalmente, veamos los hallazgos en cuanto a servicio.

2.2.4 Servicio.

Para Fischman representa el escalón cumbre en el camino del liderazgo, pues de los que se trata es que todo líder debe practicar un liderazgo sin ego y más bien servidor.

TABLA N° 9
NIVEL DE SERVICIO

ITEMS	ENCUESTADOS										PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	r
kk	4	2	3	3	4	2	1	2	4	1	2,6
ll	4	2	3	3	4	2	2	3	4	2	2,9
mm	1	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3,3
nn	5	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2,6
	14	8	12	12	14	10	10	12	14	8	2,9

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En el ítem **kk**, referido a **Apoya y ayuda a los demás**, el valor promedio es de 2,6, valor que va desde en desacuerdo hasta el neutral. En el ítem **ll** **Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás**, el valor promedio es de 2,9 muy cercano al neutral. En el ítem **mm**, **Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto**, el valor promedio es de 3,3 muy cercano al valor neutral. En el ítem **nn**, referido a **Busca demostrar que siempre tiene la razón**, el valor promedio es de 2,6 que va desde en desacuerdo hasta el neutral. Del análisis observado, podemos determinar que el promedio es de 2,9 en el nivel de servicio del director de la I.E. es neutral, es decir que viene mostrando una gran indiferencia al servicio de los demás prefiere mandar y dar órdenes. No le interesa utilizar sus talentos y capacidades para servir a los demás.

Veamos el porqué de las valoraciones medias en el cuadro siguiente.

CUADRO Nº 9
NIVEL DE SERVICIO

ITEMS		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TDA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
kk	Apoya y ayuda a los demás	0	00	3	30	2	20	3	30	2	20
ll	Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás	0	00	3	30	3	30	4	40	0	00
mm	Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto	0	00	6	60	2	20	1	10	1	10
nn	Busca demostrar que siempre tiene la razón	1	10	0	00	3	30	6	60	0	00
Total		1	10	12	120	10	100	14	140	3	30

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

En el ítem **kk**, *referido a Apoya y ayuda a los demás*, el 30% y 20% de los encuestados opinan estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente en este ítem. En el ítem **ll** *Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás*, el 40% de los encuestados están en desacuerdo respecto a este ítem. En el ítem **mm**, *Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto*, el 60% de los encuestados están de acuerdo en la humildad que evidencia el director. En el ítem **nn**, *referido a Busca demostrar que siempre tiene la razón*, el 60% de los encuestados afirman están en desacuerdo en que director quiere siempre demostrar que tiene la razón.

Del análisis observado, podemos determinar que el nivel de servicio del director de la I.E. obtiene un 35% de opinión en desacuerdo de los encuestados.

2.3 Resumen de resultados

En el caso del liderazgo personal, las valoraciones medias obtenidas nos permiten visualizar lo siguiente:

TABLA N° 10
NIVEL DE LIDERAZGO PERSONAL

N°	SUBDIMENSIÓN	TDA	DA	N	EDA	TEDA
1	Nivel de Autoestima	10 %	30%	10%	36%	14%
2	Nivel de Visión	10%	18%	24%	32%	16%
3	Nivel de Creatividad	12%	28%	18%	38%	4%
4	Nivel de Equilibrio	10%	37.5%	22.5%	27.5	2.5%
5	Nivel de Aprendizaje	2%	32%	14%	48%	4%
Porcentaje de la Dimensión Liderazgo Personal		8.8%	29.1%	17.7%	36.3%	8.1%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

Con relación a los resultados de la dimensión de liderazgo personal, la media de porcentajes de 36.3% de los encuestados tienen una opinión de desacuerdo lo que significa que el director de la I.E. JEC “Nuestra Señora Del Pilar” tiene dificultad de líder en su nivel personal. Los resultados encontrados la dimensión autoestima del director, son bajos evidenciando la dificultad de falta de confianza y el respeto hacia sí mismo lo que podría generar conductas que perjudican a los demás que pueden desencadenar en celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, excesivo deseo de mostrar símbolos de status, incapacidad de innovar y producir cambios dentro de la organización. Hay que considerar a su vez que manifestaciones de baja autoestima hacen que el individuo se sienta poco valorado, respetado y poco competente, lo que le impide avanzar en las metas personales y organizacionales. Los resultados encontrados en la subdimensión equilibrio se puede decir que el Director evidencia tener un

equilibrio moderado, lo que lleva a pensar que se dedica a su propia imagen, a recibir una adecuada alimentación y a fomentar hábitos de vida saludable.

En el nivel de creatividad el director tiene un 38% de opinión en desacuerdo lo que significa que estamos frente a un directivo estancado en la rutina, que va a constituirse en un ancla que impide el desarrollo de proyectos y acciones innovadoras. En el nivel de aprendizaje esta característica mostró un bajo liderazgo, lo que significa que un nivel bajo de aprendizaje facilita que la persona tenga poco conocimiento de lo que está pasando, posea un escaso control sobre los hechos, no permite afrontar situaciones en forma realista, no produce auto aprendizaje y favorece apegarse excesivamente a las metas y bienes materiales. El individuo afronta situaciones que pueden o no generar aprendizaje.

Y en cuanto al liderazgo interpersonal tenemos que:

TABLA N° 9
NIVEL DE LIDERAZGO INTERPERSONAL

N°	SUBDIMENSIÓN	TDA	DA	N	EDA	TEDA
1	Nivel de Comunicación Efectiva	10%	27.5%	20%	30%	12.5%
2	Nivel de Entrega de Poder	4%	32%	14%	32%	18%
3	Nivel de Trabajo en Equipo	16%	34%	12%	30%	8%
4	Nivel de Servicio	2.5%	30%	25%	35%	7.5%
Porcentaje de la Dimensión Liderazgo Interpersonal		8.1%	30.9%	17.7%	31.8%	11.5%

Fuente: Encuesta aplicada al personal docente de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar”

Reconociendo que el liderazgo interpersonal se logra posterior al liderazgo personal, en este (liderazgo interpersonal), es importante el desarrollo de habilidades que permitan o faciliten la comunicación, la dirección, la entrega de poder y la actitud de servicio hacia sus seguidores, aun cuando como en los casos aquí planteados, el Director posee un cargo directivo estratégico

en la organización, el compromiso del líder con su grupo u organización, es un elemento esencial de la relación de liderazgo. Este compromiso es considerado como un fenómeno ético, sin él, las relaciones interpersonales pueden ser destructivas tanto para los líderes como para los seguidores.

Con relación a los resultados de la dimensión de liderazgo interpersonal, es que el 31.8% de los encuestados están en desacuerdo a que exista este liderazgo en el director de la I.E. JEC “Nuestra Señora Del Pilar” por lo que tiene dificultad de líder para relacionarse con sus seguidores, para guiar y dirigir al grupo hacia objetivos puntuales. En la subdimensión del trabajo en equipo, tiene una relativa fortaleza tiene un nivel moderado en este papel directivo que ejerce el director le puede permitir desarrollar habilidades de supervisión, comprender mejor las opciones, crea una amplia variedad de posibilidades para la toma de decisiones y evita que los conflictos se conviertan en problemas interpersonales que lesionen a los miembros del equipo. Pero el resultado del nivel de comunicación eficaz es bajo por lo que significa que no se evidencia una interacción fluida entre el líder y sus seguidores.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES:

Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta este trabajo académico, se puede concluir lo siguiente:

- Respondiendo al objetivo general, se logró determinar que el liderazgo personal e interpersonal en el director I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” de Ticapampa, es bajo debido a que no ha desarrollado sus características personales de líder y por lo tanto su liderazgo interpersonal, tiene dificultad para relacionarse con sus seguidores, se percibe un liderazgo ausente y con rasgos autoritarios.
- Por otra parte, respondiendo al propósito de determinar el nivel de liderazgo personal del director, se encontró porcentajes que mostraron tendencia bajas de liderazgo personal, siendo su debilidad, la disposición al cambio y a la creatividad, así como una baja autoestima y poca visión que todo líder debe tener para saber lo que tiene que hacer. En cuanto al aprendizaje muestra indiferencia.
- Para la dimensión de Liderazgo Interpersonal los resultados muestran niveles bajos, considerándose como debilidad principal su poca predisposición al servicio en favor de la institución y sus seguidores, debido a ello es renuente a delegar funciones en sus seguidores, es poco comunicativo salvo para dar órdenes, todas estas debilidades imposibilitan a que el director trabaje en equipo con sus seguidores y mucho menos a que lidere un trabajo colegiado en la institución educativa.

3.2 RECOMENDACIONES:

- Se debe mejorar el nivel de liderazgo personal del Director de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” de Ticapampa, a través de talleres de sensibilización y reflexión profesional y de liderazgo pedagógico del director y éste emprenda el camino para desarrollar su autoestima, visión, creatividad, equilibrio y capacidad de aprender.
- Se debe mejorar el nivel de liderazgo interpersonal del Director de la I.E. JEC “Nuestra Señora del Pilar” de Ticapampa, a través de talleres para desarrollar las capacidades interpersonales y comunicacionales del director con los docentes, buscando que el Director logre desarrollar la comunicación efectiva, aprenda a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y de servicio a sus seguidores.
- Se mejorará el nivel de liderazgo del Director de la I.E. Jec “Nuestra Señora del Pilar” de Ticapampa, cuando exista predisposición de cambio del director y de todos sus integrantes de la comunidad educativa.
- Organizar un programa que desarrolle y fortalezca el liderazgo del Director en base a competencias con el fin de asegurar la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericano. México

COVEY, S. (1997). Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paldos Plural. Madrid.

DELGADO, MANUEL LORENZO. 1994. El liderazgo educativo en los centros docentes, Madrid, La Muralla, 1994.

Drucker, Peter. (1999) Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI. Editorial Sudamericana. Bs. As.

FAYOL, H. (2010). General and Industrial Management, citado por FERNANDEZ, Esteban. Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. Paraninfo. Madrid.

FISCHMAN, D. (2013). El Camino del Líder. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/ El comercio.

GARDNER, HOWARD; LASKIN, EMMA. 1998. Mentas líderes. Una anatomía del liderazgo, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.

GORROCHOTEGUI, ALFREDO. 1997. Manual de liderazgo para directivos escolares, Madrid, La Muralla, 1997.

GRIÉGER, PAÚL, Animar la comunidad escolar. Vivir y construir juntos, Madrid, Narcea, 1990.

HEIFETZ, RONALD A. 1997. Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles, Barcelona, Editorial Paidós.

KOTTER, JOHN, 1997. El líder del cambio, México, Me. Graw.

KOUZES, JIM; POSNER, BARRY. 1997. El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios, Barcelona, Gránica.

MARCELO VERAU, Walter (2016) Gestión Educativa. Lambayeque - Perú

MAXWELL, J. (2007). Liderazgo, conceptos. En: El ABC del Liderazgo. México: V&R editores.

OBRADOS, M. (2007). Creatividad, la huella de la incertidumbre. En: Creatividad y generación de ideas. Barcelona:

ANEXO

Anexo N° 1

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA I.E. “NUESTRA SEÑORA DEL PILAR” DE TICAPAMPA, RECUAY – ANCASH

Con respecto al liderazgo del Director de la I.E.

Lea atentamente cada uno de los ítemes de la presente encuesta y marque con un aspa dentro de los paréntesis la calificación que juzgue 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. Es 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	()

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

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

s. Adicionalmente, busca aplicar los conocimientos aprendidos.

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

t. Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos.

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

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

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

COMUNICACIÓN EFECTIVA

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

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

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

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

x. Tiene un estilo agresivo de comunicación.

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

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

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

ENTREGA PODER

z. Comparte la visión institucional.

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

aa. Otorga autonomía en el manejo de los recursos.

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

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

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

cc. Comparte la información disponible.

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

dd. 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

ee. Promueve reuniones improductivas.

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

ff. Promueve el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.

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

gg. Promueve reuniones carentes de una agenda clara.

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

hh. Cede la conducción de las reuniones a otras personas.

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

ii. Muestra preocupación por conocer el temperamento de los demás.

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

SERVICIO

jj. Apoya y ayuda a los demás.

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

En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

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

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

ll. Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto.

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

mm. Busca demostrar que siempre tiene la razón.

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