

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**

**ESCUELA DE POST GRADO**



---

**EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE CAÑETE**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: GESTION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**Lic. Roxana Beatriz VICENTE HUAMAN**

**HUANUCO - PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

**A Nuestro Padre Todopoderoso y la Santísima Virgen María;** quiénes siempre me acompañan y escucha mis súplicas; por darme sabiduría y guiar mis pasos para continuar a pesar de los obstáculos.

**A Mi Hijo Luis Jordano Francia Vicente;** al fruto maravilloso de mi gran amor, quien llegó a mi vida para darme Amor, Paz, Felicidad y Alegría, es el motor de mi vida para ser cada día mejor persona y una profesional competente.

**A Mis padres;** Por su apoyo incondicional, por brindarme una formación de persona de bien y enseñarme lo valioso que es el esfuerzo y sacrificio personal para el logro de nuestras metas.

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios**, por su bendición, por guiar mi camino, iluminar mis conocimientos y permitir que en el transcurso de la realización de la presente tesis, todos los obstáculos hayan sido superados de manera satisfactoria.

**A mi asesora de tesis**, por su coordinación y asesoría, que sin su ayuda y conocimiento no hubiese podido realizar la presente tesis.

**A mis Padres**, por estar siempre conmigo y apoyándome en mis decisiones y el logro de mis metas.

**A las instituciones educativas y maestros**, que gracias a su participación y colaboración de su tiempo se hizo posible la presente tesis.

## RESUMEN

En el presente trabajo titulado: El Liderazgo de los Directores y su influencia en el Desempeño laboral de los Docentes de las instituciones educativas de Cañete se planteó como objetivo principal determinar la influencia que existe entre dichas variables. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Se utilizó el tipo de investigación descriptiva correlacional causal que tiene el propósito de describir situaciones o eventos de causas y efectos.

Para responder a las interrogantes planteadas como problemas de investigación y cumplir con los objetivos de este trabajo, se elaboró una encuesta dirigida a los estudiantes, el proceso de validez y confiabilidad de los instrumentos así como el tratamiento de los datos fueron procesadas con el paquete estadístico SPSS V-22.

Los resultados de la investigación han reportado la existencia de una asociación positiva estadísticamente significativa entre la variable Liderazgo Directivo con la variable Desempeño Laboral de los Docentes ( $p - \text{valor} = 0.000 < 0.05$ ) al 5% de significancia bilateral, lo que demuestra que los resultados pueden ser generalizados a la población de estudio.

Entre las conclusiones más relevantes a que se llegó en el presente trabajo de investigación destacan:

De acuerdo a los resultados hallados en relación al Liderazgo de los Directores de las Instituciones Educativas de Cañete podemos observar que estos son Inadecuados.

Los resultados hallados también evidencian que el Desempeño Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas de Cañete son Medios o Regulares.

Los resultados hallados podemos manifestar que: El Liderazgo de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

Palabras Claves: Liderazgo, liderazgo directivo, desempeño docente

## ABSTRACT

In this paper entitled: Leadership of Directors and its influence on job performance models of educational institutions Teachers of Cañete was raised as main objective to determine the influence between these variables. This research is a quantitative approach. The type of correctional causal descriptive research aims to describe situations or events of causes and effects used. To answer the questions raised as research problems and meet the objectives of this study, a survey of students was developed, the process of validity and reliability of the instruments and the processing of data were processed with statistical package SPSS V- 22.

The research results have reported the existence of a statistically significant positive association between the Senior Leadership variable with the variable job performance of teachers ( $p$  - value = 0.000 <0.05) 5% of bilateral significance, demonstrating that the results They can be generalized to the study population.

Among the most important conclusions reached in the present research are:

- According to the results found in relation to the leadership of the Directors of the Educational Institutions Cañete we can see that these are inadequate.
- The results also found evidence that the job performances of teachers of educational institutions of Cañete are media or Regular.
- Overall Overall according to the results found, we can state that: The Leadership of Directors significantly affects job performance of teachers in the educational institutions of Cañete

Keywords: leadership, management leadership, teacher performance

## INTRODUCCIÓN

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

La administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración. En relación a esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones como lo señalan: Respecto al liderazgo directivo Alfonso (2001, p. 13), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

Las posibilidades de éxito en la actualidad se “traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto”.

El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Referente a los docentes, la UNESCO (2004, p.81), señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera cómo se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.

El rol del profesor se va haciendo más complejo; sus funciones parten de un diagnóstico situacional y consisten en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico - científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. El papel del docente en el futuro será apasionante y diferente.

El contenido de la presente investigación comprende cinco capítulos: Planteamiento del problema, Marco teórico, Marco metodológico, Resultados y Discusión, conclusiones y recomendaciones:

La primera parte, comprende la descripción de la realidad problemática, se plantea el problema de investigación, los objetivos y las hipótesis de investigación.

En la segunda parte se realiza una revisión sistemática de los antecedentes de investigación así como de la literatura (teórica y empírica).



En la tercera parte se considera la metodología: Tipo y diseño de investigación, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recojo y tratamiento de datos

En la cuarta parte se considera la confiabilidad y validez de los instrumentos de recojo de datos, el tratamiento estadístico e interpretación de cuadros, se presentan los principales resultados que responden a las interrogantes de la investigación, que guardan correspondencia con cada uno de los objetivos que se plantea en la investigación. Los datos se organizan en tablas y figuras que son descritas pormenorizadamente y por último la prueba de hipótesis.

La quinta parte la discusión, conclusiones y recomendaciones: la discusión, se confrontan los hallazgos del investigador con los hallazgos consignados en los estudios anteriores. Se presentan las conclusiones más relevantes obtenidas en la investigación. Igualmente, las sugerencias o recomendaciones que se desprenden de las variables estudiadas

## INDICE

Dedicatoria	ii
Reconocimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	vi
Introducción	vii
Índice	x

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a) Descripción del problema.	14
b) Formulación del problema.	16
• Problema general	16
• Problema Específico	16
c) Objetivo general y objetivo específico.	16
• Objetivo general	16
• Objetivo específico.	16
d) Hipótesis y/o sistema de hipótesis.	17
• Hipótesis General	17
• Hipótesis Específica.	17
e) Variables.	17
f) Justificación e importancia	18
g) Viabilidadde la investigación	19
h) Limitaciones	19

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes	21
-----------------	----

b) Bases teóricas	31
c) Definiciones conceptuales	46

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

a) Tipo de investigación	49
b) Diseño de Investigación	49
c) Población y muestra	50
d) Instrumentos de recolección de datos	51
e) Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	52

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS**

a) Resultados del Trabajo de Campo.	66
b) Contrastación de hipótesis secundarias	75
c) Prueba de hipótesis General	76

### **CAPITULO V**

#### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Discusión	91
<b>Conclusiones</b>	<b>93</b>
<b>Sugerencias</b>	<b>94</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>96</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 01: Toma de Decisiones	56
Tabla 02: Comunicación	57
Tabla 03: Motivación 1	58
Tabla 04 Capacidad Pedagógica	63
Tabla 05: Relaciones Interpersonales	64
Tabla 06: Sistema de evaluación	65
Tabla 07: Toma de decisiones	66
Tabla 08: Comunicación	67
Tabla 09: Motivación	68
Tabla 10: Liderazgo Directivo	69
Tabla 11: Capacidad Pedagógica	70
Tabla 12: Relaciones Interpersonales	71
Tabla 13: Sistema de Evaluación	72
Tabla 14: Desempeño Laboral Docente	73

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfica 01: Toma de decisiones	66
Gráfico 02: Comunicación	67
Gráfico 03: Motivación	68
Gráfica 04: Liderazgo Directivo	69
Gráfico 05: Capacidad Pedagógica	70
Gráfico 06: Relaciones Interpersonales	71
Gráfico 07: Sistema de Evaluación	72
Gráfico 08: Desempeño Laboral Docente	73
Gráfico 09: Cajas y bigotes de Liderazgo Directivo	74
Gráfico 10: Histograma de Liderazgo Directivo	74
Gráfico 11: Cajas y bigotes de Desempeño Laboral Docente	75
Gráfico 12: Histograma de Desempeño Laboral Docente	75

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### a. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo del Director en una Institución Educativa es importante para el adecuado desempeño laboral de los docentes y lograr metas Institucionales, esto implica que una determinación solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, esto se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

Respecto al liderazgo directivo Alfonso (2001, p. 13), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y

directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Relacionado al liderazgo directivo Gallegos (2004, p. 112), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

La eficacia de una Institución afirma insistentemente que un liderazgo activo por parte del Director es esencial para una escuela innovadora y de éxito por ende una buena imagen Institucional, pero que además involucra a los docentes dándole mayor participación en la toma de decisiones y el buen desempeño laboral; el cual coadyuva en el aprendizaje integral de los estudiantes. Es por ello que tratando de buscar las disyuntivas de una mejor educación nos planteamos las siguientes interrogantes:

**b. Formulación del problema****Problema General**

¿De qué manera el liderazgo de los directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete - 2014?

**Problemas específicos**

1.- ¿De qué manera la Toma de decisiones de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete?

2.- ¿De qué manera la Comunicación de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete?

3.- ¿De qué manera la Motivación de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete?

**c. Objetivos de la investigación****Objetivo General**

Determinar| de qué manera el liderazgo de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete – 2014

**Objetivos Específicos**

1.- Determinar de qué manera la Toma de decisiones de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

2.- Determinar de qué manera la Comunicación de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete



3.- Determinar de qué manera la Motivación de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

#### **d. Formulación de hipótesis**

##### **Hipótesis General**

El liderazgo de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete – 2014

##### **Hipótesis específicas**

1.- La Toma de decisiones de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

2.- La Comunicación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

3.- La Motivación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

#### **e. Variables**

Variable Independiente: **Liderazgo Directivo**

Variable Dependiente: **Desempeño Docente**

### Definición operativa de Instrumentos de recolección de datos.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Habilidades Ambiente Interno</li> <li>• Normas de convivencia</li> <li>• Empatía y actitud.</li> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Organización</li> <li>• Normatividad</li> </ul>
	<b>Comunicación</b>	
	<b>Motivación</b>	
<b>DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE</b>	<b>Capacidad Pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Estrategia Metodológicas</li> <li>• Uso de medios y materiales adecuados</li> <li>• Capacitación permanente</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Ambiente adecuado</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Motivación</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Manejo de instrumentos</li> </ul>
	<b>Relaciones Interpersonales</b>	
	<b>Sistema de Evaluación</b>	

#### f. Justificación de la investigación

El liderazgo directivo es un objetivo principal para éxito dentro de una organización Institucional con lo cual se logra un excelente nivel de productividad y desempeños competentes.

Realizar un estudio sobre el liderazgo directivo, proporciona retroalimentación a cerca de los procesos que determinan la organización

democrática de los agentes educativos, la importancia del presente estudio, en este caso las instituciones educativas de cañete. y el desempeño laboral de los docentes, del contexto laboral con proyección a la realidad Regional y Nacional para que tomen decisiones oportunas sobre este aspecto y se logra los objetivos Institucionales y educativas; ya que un buen liderazgo directivo ayuda y alienta la participación de todos los miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus roles laborales dentro de la Institución.

#### **g. Viabilidad de la investigación**

La viabilidad del presente proyecto de investigación toma en cuenta los recursos financieros, humanos y materiales de los que se pueden echar mano para realizar la investigación y considera que estos son los suficientes para llevar a buen término la investigación.

#### **h. Limitaciones de la investigación**

Todo trabajo de investigación presenta siempre una serie de limitaciones principalmente en la generalización y la factibilidad del trabajo de investigación, los cuales se señalan a continuación.

Dentro de las limitaciones más resaltantes que se ha tenido para la ejecución del presente trabajo de investigación son las siguientes:

Los recursos financieros serán aportados por el autor, esta es una gran limitación, establecida por la realidad económica, dado que el ejecutar esta investigación amerita un proceso complejo de acciones que emanan egresos relativamente altos.

Otra limitación que se tiene es la falta de asesoramiento permanente, dada nuestra condición de alumnos itinerantes.

Asimismo, se considera que las limitaciones que se pueden identificar son la posible falta de veracidad en que puedan incurrir los encuestados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Este factor será minimizado usando estrategias de motivación sobre la base de la utilidad de esta investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **a. Antecedentes de la investigación**

**Ojeda, J. F. (2009). Evaluación del desempeño del docente de la Unidad educativa Prof. Fernando Ramírez. Instituto Universitario tecnológico de Yaracuy. Venezuela.**

- En relación al indicador actualización y formación permanente se determinó que los docentes objeto de estudios presenta limitación en la disposición de asistir a cursos, jornadas, talleres, seminarios para el mejoramiento continuo de las habilidades profesionales pedagógicas y mantenerse al día con las innovaciones de los métodos y técnicas en el campo educativo para mejorar lo técnico practico de la didáctica en el aula y por ende optimizar su desempeño como docente.
- Los resultados obtenidos de acuerdo al indicador creatividad e innovación, de-muestran que los docentes muy poco seden espacios para tratar problemas de dificulta-des de aprendizajes, menos utilizan métodos de instrucción de atención individual, pequeños grupos y colectivos, igualmente casi nunca aplican estrategias innovadoras para lograr que la adquisición del conocimiento de los niños sea significativa y creativa.
- Con respecto al indicador motivador, los resultados reflejan que muy poco los docentes motivan a los alumnos para que el aprendizaje sea significativo, menos aun estimula la competencia sana en los alum-nos para lograr los objetivos académicos planteado en los proyectos de aprendizaje.

- En cuanto al indicador emocionalidad, que los docentes muy poco le divierte el trabajo con los niños, debido a que no utilizan la parte lúdica en las actividades pedagógicas, menos utiliza dinámicas al inicio de las mismas. Igualmente muy poco considera la parte afectiva en la pedagogía.
- Igualmente, en el indicador docente mediador, se evidenció que un alto porcentaje de los maestros encuestados no relaciona las estrategias de aprendizajes con los saberes populares de la comunidad ni utilizan recursos y materiales significativos para que el niño (a) se sientan estimulados a aprender.
- Mediante el análisis del instrumento aplicado a los docentes, para determinar si indagan los conocimientos previos, se observó que muy poco los docentes revisan los conocimientos que poseen los niños y niñas antes de desarrollar el tema.
- En referente al indicador preguntas mediadoras, se evidenció que un alto porcentaje de los docentes expresaron que casi nunca realizan preguntas de memorización, reflexión, para fijar conocimientos en el alumno en la relación docente alumno.
- En cuanto al enfoque humanista se determinó que los docentes un alto porcentaje casi nunca considera los problemas psicosocial y económico del niño, siendo un aspecto importante a considerar para ofrecer una educación integral.
- En relación al indicador enfoque constructivista, se observó que un alto porcentaje de los docentes casi nunca logra que el niño construya su propio aprendizaje, por lo tanto no cumple en su práctica pedagógica la teoría constructivista.

- Los docentes presentan algunas fortalezas en el indicador relaciones personales con alumnos, docentes, comunidad escolar general debido que un alto porcentaje emplea un lenguaje apropiado ante diversas situaciones y personas de la comunidad educativa.
- Sin embargo, en el sub indicador respeto a las necesidades e intereses de los niños se determinó que un alto porcentaje casi nunca cumplen en la interacción alumno-docente con este aspecto que está planteado en el Currículum Básico Nacional (1997).
- Por otra parte, el respecto de la cultura organizacional, se observó que la mayoría de los docentes se adapte a las creencias y normas éticas de la institución educativa lo que permite señalar que existe una buena relación interpersonal con todos los miembros de la comunidad educativa. Igualmente, mantienen una relación de ayuda mutua y cordial con los padres y representantes, así como también, mantienen informado a los padres y representantes sobre el proceso de aprendizaje de sus representados.
- No obstante, se observó que un alto porcentaje casi siempre utilizan diversidad de estrategias para tratar las dificultades en el aprendizaje, lo que indican que muy poco los docentes tienen comprensión de los problemas educativos de los alumnos. Asimismo existen por parte de los docentes la flexibilidad para aceptar las opiniones y establecer un ambiente favorable de comunicación.

González, R. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*". Universidad Nacional de Aragua.

## CONCLUSIONES

1. El estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización.
2. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente.
3. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

**Pedraja L. y Rodríguez E (2004). “Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, de la Facultad de Ingeniería U.T.A.: Chile.**

## CONCLUSIONES:

Tanto la dimensión participativa como la colaborativa del liderazgo están presentes en alto grado en las organizaciones públicas. En tanto que el estilo de liderazgo instrumental está presente en un grado medio en las organizaciones públicas.

El liderazgo colaborativo influye de modo positivo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

El estilo de liderazgo instrumental influye de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

En efecto, de acuerdo a los resultados de este estudio se puede sugerir que en las organizaciones públicas.

Se fomente la participación y se considere la opinión, sugerencias, ideas y el parecer de los participantes en el proceso decisional.



El líder del proceso de toma de decisiones preste colaboración a su equipo, se preocupe del clima de trabajo y del bienestar del equipo y brinde a los miembros del equipo un trato amable e igualitario.

Se evite que el líder decida siempre y por sí solo acerca de qué deben hacer los miembros de su equipo, cómo deben hacerlo, cuáles son las metas deseables y el esquema de trabajo.

## **ANTECEDENTES NACIONALES**

**Contreras C. (2008).** "Estilos de Liderazgo de una Directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar". Pontificia Universidad Católica: Lima.

### **CONCLUSIONES:**

1. La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.
2. Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.

3. Con los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina. La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brindar cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona.

4. Las formas de comunicación privada, también se desarrolla con padres de familia, especialmente como una forma de alianza para llevar a cabo un proceso de 'moralización' de la escuela, esta relación cercana perturba a los docentes, en la medida que les resta oportunidad de ser escuchados y de ser partícipes en la toma de decisiones, como en el caso de la gestión económica.

5. Existe una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una "líder amiga de todos". 6. Los conflictos surgen a partir de una desigual distribución de poder: poder de la comunicación, poder de las decisiones; las mismas que tienden a generar situaciones de tensión poco conciliables cuando no se comparte la solución con los diferentes actores de la escuela.

6. Existe una percepción negativa del centro, como un lugar "conflictivo", haciendo que el conflicto sobrepase muchas veces la propia gestión escolar. Esto limita la capacidad de usar el propio conflicto como motivo de diálogo, impidiendo resolver los nudos generados y avanzar en los diferentes ámbitos de la gestión.

7. El liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que

estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Los docentes no tienen injerencia definitiva en la organización de horarios, la gestión económica y la planificación institucional. Este último aspecto de la gestión, es descuidado por la dirección. Por su parte, los alumnos, a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica.

8. La participación de los docentes se circunscribe a: las funciones académicas (plan de estudio, programa escolar), funciones orientadores hacia los alumnos en el aula o en actividades cívicas, las funciones de coordinación docente para la ejecución del plan anual.

9. El ejercicio de colaboración que ejercen los alumnos a través de los diferentes espacios es parte de una débil participación en la gestión escolar en la medida que no contribuye en la perspectiva de una participación más activa y real, lo cual implica, ejercer progresivamente la opinión, consulta efectiva, propuesta efectiva, co-decisión y co-gestión.

10. Para los docentes y la dirección es natural que los alumnos no tengan un rol protagónico en la gestión escolar. Los alumnos no son convocados a las decisiones que están directamente vinculados a ellos, como el caso de la discusión y aprobación del reglamento escolar, las actividades académicas y la gestión económica.

11. Finalmente, los alumnos y docentes perciben a una directora muy dura en el trato y que no se gana la confianza de los miembros de la comunidad escolar. Esto contribuye a que el clima se vea conflictivo y que la disposición para participar de manera conjunta se resquebraje.

**Mantilla, R. (2006).** "Estilos de Gestión y su Influencia en el Cambio Organizacional en Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundario", Universidad Nacional San Antonio Abad: Cusco.

## CONCLUSIONES

1. Los estilos de gestión predominan en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la ciudad de Abancay son el indiferente, seguido del autoritario y burocrático; con algunos indicios del estilo democrático, reflejada en los siguientes resultados:

a) Los docentes perciben que regularmente los directores muestran actitudes de inseguridad, son blandos de carácter (50%), manejan la formalidad de las reglas (47.1%), el estímulo a las iniciativas y el apoyo a los cambios es algunas veces (45.6%), la organización en equipos de trabajo es algunas veces (64.7%), no hay evaluación del trabajo pedagógico y asesoramiento del docente (75%). Existe disconformidad con la gestión del director, señalándose que los aspectos a cambiar son 42.6% en gestión administrativa y 26.5% liderazgo del director.

b) En la percepción de alumnos, la inseguridad de los directores se refleja en un 43.1%; el estímulo y apoyo a los cambios es algunas veces (38.9%). Un porcentaje de 47.2% opina que el director nunca supervisa ni asesora el trabajo pedagógico. No hay participación de los alumnos en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional reflejada en un 68.1%. Califican la gestión del director como regular 48.6% y como mala 47.2% y como consecuencia opinan que los aspectos a cambiar son gestión del director (30.1%) y metodología de los docentes (20.5%).

2. Los cambios organizacionales realizados en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la ciudad de Abancay, reflejan

un nivel medio de apoyo por parte de los directores, como muestran los resultados:

- a) El estímulo a las iniciativas y el apoyo a los cambios es algunas veces (45.6) %.
  - b) Los cambios realizados (infraestructura, tecnología, diseño curricular y cambio en las actitudes del personal), algunas veces fueron acompañados de permanente comunicación y asesoramiento (48.5%) y un porcentaje de 45.9% opinan que
  - c) estos aspectos nunca estuvieron presentes en los cambios ejecutados.
  - d) La participación en la toma de decisiones que involucre cambio es algunas veces (61.8%).
  - e) La capacitación en temas pedagógicos y desarrollo personal es a veces (50%) y un 41.2% responde que no hay capacitación.
  - f) La participación en proyectos de innovación pedagógico y de gestión es media (76.5%).
  - g) La mayoría de los cambios fueron propuestos principalmente por docentes emprendedores (88.2%).
  - h) Los diversos cambios realizados nunca fueron evaluados (47.1%).
  - i) Ante la resistencia a los cambios el director no utiliza estrategias 48.5%. Las razones más frecuentes son: desconfianza en el liderazgo del director con un 24.1%, poca voluntad para el cambio con 22.8% y la ausencia de estímulos reflejada en 19%. La actitud que observan los alumnos frente a los cambios es de indiferencia 80% y críticas constante 26.4%.
3. Los estilos de gestión practicados en las instituciones educativas en estudio, influyen en el logro y sostenibilidad de los cambios, pues el estilo

indiferente, autoritario o burocrático no facilitan, ni generan cambios; constituyéndose en factores limitantes para mejorar el servicio educativo.

**ARTEAGA, V. (2006).** Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional "A" del Perú. Universidad Nacional de educación "EGV": Lima.

Conclusiones:

1. El Liderazgo autocrático es predominantemente percibido como bueno por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio, pero para un 38% de trabajadores no lo es, lo que significa que no hay una adecuada valoración al personal ni muestran ser proactivos.
2. Las Relaciones Interpersonales predominantes percibidas por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio son regulares, que lo tipifican como deficientes.
3. El Clima Organizacional predominante percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional en estudio es regular, lo cual perjudica a la Institución Educativa ya que afecta el comportamiento del personal.
4. Existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y las relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A". La prueba estadística del chi cuadrado arrojó un valor  $p < 0,05$ .
5. Existe una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional, y una correlación positiva considerables entre relaciones interpersonales y clima

organizacional, percibido por el personal directivo de la Institución Educativa Nacional “A”.

6. Existe una correlación positiva débil entre liderazgo y relaciones interpersonales; una relación positiva muy fuerte entre liderazgo y clima organizacional y, una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por el personal jerárquico de la Institución Educativa Nacional “A”.

7. Existe una correlación positiva considerable entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional y entre relaciones interpersonales con clima organizacional, percibido por el personal docente de la Institución Educativa Nacional “A”.

8. Existe una correlación positiva media entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre relaciones interpersonales y clima organizacional y, una correlación positiva considerable entre liderazgo y clima organizacional, percibida por el personal administrativo de la Institución Educativa Nacional “A”.

**b. Bases teóricas**

**Bases Teóricas**

**Liderazgo soporte y visión conceptual**

**Líder**

“Un líder es aquella persona que tiene la capacidad de influir en otras con el fin de encausarlo hacia el logro de las metas. Es aquel que tiene la capacidad de ayudar y influenciar a los miembros de una organización para que se empeñen voluntariamente en el logro de sus objetivos Institucionales, además líder es un individuo que concentra la autoridad de un grupo”. (HOLLANDER, E. 1969.P.436).

“Se designa líder a la persona que tiene la capacidad de dirigir; guiar y orientar a los demás, es decir en la persona que posee habilidades extraordinarias para conseguir amigos y seguidores. El líder es el conductor, indicador, impulsor de una conducta social, es el dirigente que cuenta con la aceptación voluntaria de los demás” (Malcolm y Volda K. 1965. Pág. 31).

“El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la frecuencia dentro de un grupo (ya sea de un equipo deportivo, en curso universitario, una compañía de teatro, etc. Es la persona que lleva la voz constante dentro del grupo”. Su opinión es más valorada; una persona puede ser jefe de un grupo y no ser un líder. Y al contrario puede ser el líder sin ser el jefe.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinado por la autoridad moral que ejerce el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos. Conseguir que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común. “Sea a ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, etc.”

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión del futuro.

Es una persona que mira a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar su equipo en la búsqueda de los mismos.



### ❖ **Cualidades de un líder**

Según el CD de la Dra. Casimiro (2010) son:

- ❖ Confianza
- ❖ Conocimiento
- ❖ Integridad
- ❖ Modelos de conducta
- ❖ Decisión
- ❖ Positivismo
- ❖ Optimismo
- ❖ Resultados
- ❖ Visión

### ❖ **El líder y la organización**

La organización tiene necesidades y problemas.

- La organización elige por consenso una persona del grupo con competencias y habilidades especiales para resolver la problemática, lo convierte en su vocero oficial.
- No hay líder sin organización.
- El líder es un instrumento que utiliza la organización para lograr sus objetivos.
- El líder es el resultado de las necesidades del grupo.

### ❖ **¿el líder nace o se hace?**

- Es una pregunta que surge siempre, que se aborda el tema de liderazgo.
- La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

- Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinadas la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.
- El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles. Permitirá ir forjando a un auténtico líder
- Por este motivo, no es bueno superproteger a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo que se vayan enfrentando a ciertas “dificultades”, en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

#### ❖ Tipos de líder

BENNIS, W. (1997) Tipifica al líder de la siguiente manera:

- a) **Líder zorro:** Aprovechador, busca ganancias secundarias (económico, personal o política).
- b) **Líder muerto:** No hace nada por su trabajo, no activa pero tiene vida.
- c) **Líder araña:** Altruista, tramita y gestiona documentos. No organiza su centro de trabajo.
- d) **Líder abeja:** Demócrata, promueve igualdad, valora y respeta.
- e) **Líder tortuga:** Pasivo sin iniciativa, trabaja solo.
- f) **Líder pulpo:** Caudillo no sabe lo que hace (es un desorganizador).

#### ❖ Liderazgo:

MYERS D. (2000), Lo asume “como el proceso por medio del cual ciertos miembros del grupo motivan y guían a este”.

Al respecto el peruano AVELLANEDA, G. (1995), definió al liderazgo como “la relación de influencias entre dos o más personas que dependen de unos de otros para lograr objetivos mutuos en una situación grupal”.

Según el diccionario de la lengua española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El diccionario de ciencias de la conducta (1956), la define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen en la guía y el control de otros individuos.

RALLPH M. Señala que existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores, los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir del líder y permitan que transcurra el proceso de liderazgo, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo serían irrevalente.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen del poder, pueden dar de forma y de hecho lo hacen a las actividades del grupo de distintas maneras, sin embargo, por regla general, el líder tendría más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.
- El cuarto aspecto es una combinación de las tres maneras pero conoce que el liderazgo es cuestión de valores

**BURNS argumenta** “que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, pueden elegir con inteligencia.

- Según el diccionario de la UNESCO (1987), módulo III, se define el liderazgo como “más simple y general del liderazgo, como acto de conducción”, lleva a la identificación de cuatro elementos básicos en liderazgo.
- El líder con sus características de habilidad, personalidad y sus recursos para consecución del momento del grupo.
- Sus seguidores también con habilidades relevantes, y características de personalidad y recursos.
- La situación.
- La tarea con el cual los individuos que componen al grupo, se tiene que enfrentar, “liderazgo o liderato, es la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos”, “el liderazgo es la acción de persuadir, conmover a que los miembros del grupo conscientes y voluntariamente vayan o sigan por el camino que traza o provee el líder con la finalidad de lograr mejores condiciones de vida. (Mamani, I. 2002 pág. 37). Tesis.

- “El liderazgo encierra múltiples potencialidades y señala la capacidad permanente para asumir riesgos, innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas”. (Alvarado, O. pág. 47).

### **Importancia del liderazgo**

“La importancia del liderazgo es esencia se orienta a diseñar, implementar y ejecutar acciones conjuntas bajo un enfoque integral tendientes a la satisfacción de necesidades, solución de problemas y el desarrollo integral de la comunidad, ninguna de las acciones antes mencionadas serían viables para un líder si no cuenta con el apoyo participativo decidida y voluntaria de ser seguidores quienes deben tomar conciencia de la realidad y trabajar para el cambio” (Mamani I. 2002 pág. 38).

“Además toda organización es un medio para solucionar problemas al grupo humano y en consecuencia para mejorar nuestra calidad de vida.

Pero los problemas actuales podrían ser resultados si contamos con una organización que tenga éxito y sólo tendrán éxito con un liderazgo eficaz (BARKER, J. 1995. Pág. 179).

- Es importante para ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficientes y malas técnicas de organizaciones y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

## **El liderazgo educativo**

“La investidura del liderazgo depende de los rasgos individuales, como también de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social que se tenga que lidiar, el maestro líder debe reconocer que la institución educativa es un sistema social o micro sistema de relaciones, anexada a la vez a otros microsistemas y para actuar en este sistema, primero debe tener conocimiento de las manifestaciones fenomenológicas de la conducta humana y abordarlas en esa condición sistémica, y practicar su liderazgo con buen dote de teoría. Ello implica a la vez cierta formación y comprensión de las necesidades, las motivaciones y de la perspectiva para analizar al hombre en situación de aprendizaje como trabajo grupal y educativo”. (Bronfenbrenner, U. (1957)).

### **Características del liderazgo educativo:**

Según “Cárdenas, R. 2011, pág. 05”, un profesor líder deberá ser una persona que tenga visión de futuro y mentalidad progresista, que sea motivador y visionario, debe promover cambios para no continuar con un sistema estático de educación donde el profesor es el emisor de conocimientos mientras que los alumnos son los receptores y procesadores de esas enseñanzas, esto en el aula es muy importante ya que el profesor mucho más allá de dirigir, es un ejemplo a seguir ya sea tanto en la transmisión de sabiduría como en la entrega de valores; de esta forma entienden que para que un profesor destaque deberá establecer ante todo una relación espiritual con sus alumnos.

### **Estilos de liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con

y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoque diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos.

**a. Líder autócrata**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad, lo toma decisiones en beneficio y luego hace conocer a sus subalternos, asume toda la responsabilidad de la tomad de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno la decisión y la gula se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse así mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que pueden presentarse con respecto a sus directrices.

**b. Líder participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, no delega a su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y

opiniones sobre muchas decisiones que les incumbe si desea ser un líder participativo, eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

**c. El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus sub alternos la autoridad para tomar decisiones puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No importa cómo lo hagan, con tal que se haga bien”.

Este líder espera que los sub alternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

**Liderazgo de los directores y calidad de la educación**

La importancia del liderazgo de los directivos, como uno de los elementos, que contribuyen a la calidad de la educación, hace que la valoración resulte un asunto de enorme interés. Este artículo partiendo de los criterios que contempla el modelo de excelencia, presente un cuestionario de liderazgo que permite analizar la actuación de los directivos con relación a la planificación y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados; incluyendo además un bloque específico para evaluar el ejercicio del liderazgo, en contextos multiculturales, mediante su aplicación se ha podido constatar que los directores alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables, tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro. También se ha podido observar que cuando



se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan mejores resultados.

### **El liderazgo y la multiplicidad**

Una de las peculiaridades de este estudio sobre el liderazgo de los directores es que se ha realizado en una ciudad en la que conviven diferentes culturas, ello supone la presencia en las aulas de las diferentes centros de un número bastante considerable de alumnos de distintas culturas como lo que exige la adopción de determinadas medidas educativas, que permitan atender a esta diversidad.

### **Liderazgo vigoroso en la enseñanza**

Según De Bevoise (1984), el liderazgo vigoroso del director de la enseñanza significa aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendientes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno. Según Greenfield (1987), lo ha definido como “las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los docentes y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado”.

### **El papel de los directores en las escuelas eficaces**

Una de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo vigoroso del director. Las actitudes, valores, metas y comportamientos de este son factores importantes en la aportación importante que realiza para tener una escuela exitosa. En el logro de sus metas educativas. Los estudios sobre la eficacia de la escuela afirman insistentemente que un liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito, pero que además, involucra cada vez más a sus profesores, dándoles mayor participación en la toma de decisiones.

## **Habilidades y formas de liderazgo**

El liderazgo del director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela, sin menospreciar los aportes de los profesores, podemos decir que la escuela que cuenta con un director eficiente, está encaminada a lograr la eficacia, algunas características de los directores eficientes son:

- Lideran con decisión y conocimiento de causa en las situaciones difíciles.
- Disponen de muchos recursos e iniciativas.
- Se guían siempre por objetivos y tiene claridad con respecto a ellos.
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante.
- Reconocen la singularidad de cada profesor y apoyan la diversidad de estilos docentes.
- Son flexibles pero no débiles en cuanto al logro de los objetivos educativos.

## **Teorías sobre liderazgo**

CHIAVENATO (2006, 106), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas.

Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

## **Teorías de rasgos de personalidad**

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

- 1) Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
- 2) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- 3) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- 4) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.

Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados.

La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?

Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.

Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.

Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

### **Teorías de estilos de liderazgo**

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

### **Teorías situacionales de liderazgo**

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales.

Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación.

Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno,

Tannenbaum y Schmidt exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.

### **DESEMPEÑO PROFESIONAL Y PRODUCTIVIDAD**

El comportamiento de los trabajadores, determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Frente a esto CHIAVENATO I. (1994) “plantea que los docentes han demostrar y evidencias eficacia: cumplimiento de metas, objetivos en el desarrollo de las sílabas de las áreas bajo su responsabilidad, estos logros a su vez le servirán para su planificación siguiente en el calendario académico. Asimismo la eficiencia que, tratándose de instituciones públicas el reto es mayor por cuanto se adolece de recursos y medios materiales suficientes no solo para la parte de contenidos teóricos, cognitivos, procedimentales, sino

para los contenidos prácticos propiamente dicho es lo que coloca al docente en el riesgo de teorizar su enseñanza, la efectividad implica cumplir metas objetivas con menor error desde la primera vez; de allí la importancia de clima institucional fuerte”.

### **c. Definiciones de Términos Básicos**

#### **Actitud laboral**

Es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionado por un conjunto de factores innatos adquiridas internos o externos al trabajador.

#### **Desempeño laboral del docente**

Actuación individual y contribución personal en actitudes iniciativas y esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y metas del centro educativo. Se considera los factores personalidad (adaptación al grupo), cualidades didácticas, liderazgo y gestión de clases, y el espíritu de superación. La profesionalidad de la docencia hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo hagan.

#### **Eficacia:**

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

#### **Eficiencia**

Indicador de un menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

## **Estilos de Liderazgo**

### a) LÍDER AUTÓCRATA

Un líder autócrata asume todas las responsabilidades de la forma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al sub alterno.

### b) LÍDER PARTICIPATIVO

Es el que utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Es quien consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben a sus subalternos.

### c) LÍDER LIBERAL

El líder delega en sus sub alternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan, con tal que se haga bien”.

## **LÍDER:**

Es aquella persona que tiene la capacidad de influir en los demás con el fin de encausarlos hacia el logro de las metas.

## **Liderazgo:**

Son aquellas actitudes y capacidades muy especiales dentro de un grupo u organización para dirigir y conducir a las personas por la razón y voluntariamente para tener que alcanzar propósitos comunes, influyendo con sus ideas en las ideas de los demás.

## **Liderazgo de los directores**

El liderazgo vigoroso del Director en la enseñanza significa “aquellas acciones que asume un Director, o que delega en otros, tendentes a impulsar el avance en el aprendizaje del educando”.

**Tipos de líderes:**

- a) LÍDER TORTUGA: Es el pasivo sin iniciativa, trabaja solo cuando el grupo le exige.
- b) LÍDER ZORRO: Es el aprovechador, busca ganancias secundarias (económico, personal o política).
- c) LÍDER ABEJA: Demócrata, promueve igualdad, valora y respeta.
- d) LÍDER PULPO: Caudillo no sabe lo que hace (es un desorganizador).
- e) LÍDER ARAÑA: Altruista, tramita y gestiona documentos. No organiza su centro de trabajo.
- f) LÍDER DIFUNTO: No hace nada por su trabajo, no activa pero tiene vida.



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **a. Tipo de investigación.**

Cuando nos referimos a los tipos de investigación encontramos en las bibliografías especializados diferentes clasificaciones, vamos a tomar en consideración las coincidencias de la mayoría de estos.

#### **b. Clasificación de los Tipos de Investigación:**

##### **Según la Tendencia: Investigación Cuantitativa**

Según la tendencia de la investigación y sobretodo la forma en que va a ser abordada y tratadas las variables de estudio es una investigación cuantitativa.

##### **Según la Orientación: Investigación Aplicada**

La presente investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a procurar soluciones de problemas prácticos, relacionados al Liderazgo Directivo y su influencia con el Desempeño laboral de los docentes.

##### **Según el Tiempo de Ocurrencia: Estudio Retrospectivo**

En el presente estudio se da el registro de datos en el pasado ya que se ha tomado el Liderazgo Directivo con el Desempeño laboral de los docentes en el año 2014.

##### **Según El Período y Secuencia de la Investigación: Estudio Transversal**

Es transversal porque solo se hará una sola medición en el periodo de la investigación.

## 5.- Según el análisis y alcance de sus Resultados: Descriptivo Correlacional

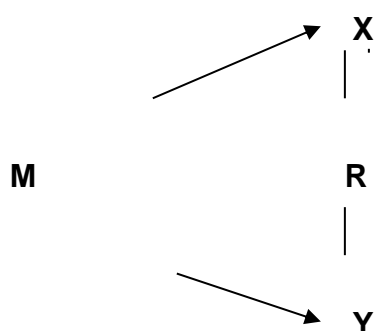
La presente investigación está dirigida a ver como es o cómo se manifiestan determinados fenómenos y mide el grado de relación que existe entre dos o más variables.

### c. Diseño de investigación

El diseño que se utilizó fue un **descriptivo correlacional causal** porque este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación y efecto que existe entre dos o más variables (en un contexto en particular). Según Hernández Sampieri (2006::210), en su libro de Metodología de la investigación dice: “Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, y los estudios correlacionales miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación”

Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. Con este diseño se busca relacionar las variables o factores relevantes para el planteamiento de futuros problemas

El esquema del diseño Descriptivo Correlacional es:



Dónde:

M= Muestra

X= Liderazgo Directivo

Y= Desempeño laboral docente

R = Relación

#### **d. Población y muestra.**

##### **Población**

La población estará conformada por los 40 directores y 600 docentes de la Provincia de Cañete

**Muestra:** Para la muestra de los directores cogeremos a toda la población (40) y para los docentes utilizaremos la siguiente formula

. I.E.P: N° 20874 “Centro de Varones - San Vicente.

I.E.P: “José Buenaventura Sepúlveda” de San Vicente.

I.E.P: N° 20188 “Centro de Mujeres” de San Vicente.

I.E.P: N° 20191 “Alfonso Ugarte” de San Vicente.

I.E.P: N° “Santa Rita de Cassia” de San Vicente.

. I.E.P: “Hipólito Unanue” Centro Poblado Herbay Bajo - San Vicente.

I.E.P: N° 20189 “ Nuestra Señora de la Concepción” San Vicente.

I.E.P: N° 21508 “San Isidro” del Distrito de Imperial.

. I.E.P: “Mixto de San Luis” del Distrito de San Luis.

I.E.P: “Gerardo Mejía Saco” del Distrito de Cerro Azul.

I.E P: N° 20165 “Nuestra Señora de Lourdes” del Distrito de Nuevo Imperial.

I.E.P: “Augusto B. Leguía” Del Distrito de Nuevo Imperial.

I.E.P: N° 20169- Centro Poblado: Santa María Alta del Distrito de Nuevo Imperial

I.E.P: N° 20150 “ Mariscal Benavides” del Distrito de Lunahuaná.

I.E.P: “Santiago Antúnez Mayolo” del Distrito de Pacarán.

I.E.P: “Nuestra Señora de la Asunción” del Distrito de Zúñiga

$$n = \frac{p \cdot q}{E^2}$$

$$E^2 = \frac{p \cdot q}{N}$$

$$Z^2 = \frac{p \cdot q}{N}$$

**n= 100 docentes**

### **e. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos**

#### **Técnicas para recolección de datos**

Para el recojo y procesamiento de información, trabajamos con las siguientes técnicas y sus respectivos instrumentos:

Técnica de la encuesta con su instrumento el Cuestionario donde registraremos las características del Liderazgo de los directores y el Desempeño laboral de los docentes.

#### **Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Para la confiabilidad del instrumento aplicaremos el alfa de Crombach y para la validez haremos uso del análisis factorial exploratorio con el paquete estadístico SPSS V-22.

Los análisis estadísticos se realizarán con el programa estadístico SPSS V22. y el STATA. V-13

Para el análisis de datos se usará tanto la estadística descriptiva así como la estadística inferencial.

Las operaciones estadísticas que utilizaremos son las siguientes:

- Media aritmética.
- Desviación estándar
- Prueba de comparación de medias
- Prueba de correlación
- Chi cuadrado

## Confiabilidad y validez de los instrumentos de investigación

### Instrumento No 1: Liderazgo Directivo

#### I.- Confiabilidad del instrumento

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de cronbach.

#### ALFA DE CROMBACH:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

 $S_i^2$ 

: Es la suma de varianzas de cada ítem.

 $S_t^2$ 

: Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

**K**

: Es el número de preguntas o ítems.

#### CRITERIO DE CONFIABILIDAD VALORES

Baja confiabilidad (No aplicable): 0.01 a 0.60

Moderada confiabilidad : 0.61 a 0.75

Alta confiabilidad : 0.76 a 0.89

Muy Alta confiabilidad : 0.90 a 1.00

Alfa de Cronbach	N de elementos
.824	28

El coeficiente Alfa obtenido es de 0.824, lo cual permite decir que el Test en su versión de 28 ítems tiene una Alta Confiabilidad.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

#### Estadísticos Total – elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	67,26	30,396	-,273	,844
p2	67,97	27,524	,295	,820
p3	67,80	28,747	,084	,826
p4	67,13	30,256	-,276	,840
p5	67,02	29,697	-,178	,835
p6	67,16	25,732	,628	,807
p7	67,24	24,608	,816	,798
p8	67,19	29,751	-,174	,837
p9	67,55	25,664	,663	,806
p10	67,57	25,702	,604	,807
p11	67,22	24,800	,864	,798
p12	67,59	25,861	,582	,809
p13	67,15	25,987	,647	,807
p14	67,86	29,879	-,268	,834
p15	67,56	28,451	,082	,828

<b>p16</b>	67,82	28,937	,031	,826
<b>p17</b>	67,11	30,018	-,242	,838
<b>p18</b>	66,98	29,131	-,040	,828
<b>p19</b>	67,16	25,732	,628	,807
<b>p20</b>	67,22	24,800	,864	,798
<b>p21</b>	67,19	29,751	-,174	,837
<b>p22</b>	67,80	29,717	-,169	,837
<b>p23</b>	67,24	24,608	,816	,798
<b>p24</b>	67,58	25,236	,677	,804
<b>p25</b>	67,28	24,992	,666	,803
<b>p26</b>	67,55	25,664	,663	,806
<b>p27</b>	67,57	26,187	,506	,812
<b>p28</b>	67,26	24,457	,776	,798

El cuadro anterior nos demuestra que el test en su totalidad presenta consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

## **2.- Validez del Instrumento**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, en tanto que «la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes» (Messick, 1980, p.1015), en este mismo sentido (Cronbach, 1984, p.126) señala que «la meta final de la validación es la explicación y comprensión y,

por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo».

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio.

### **DIMENSION 1: Toma de Decisiones**

#### **KMO y prueba de Bartlett**

**Tabla 01: Toma de Decisiones**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,723
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	990,724
	Gl	66
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,723, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.



## Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Toma de Decisiones** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

## DIMENSION 2: Comunicación

### KMO y prueba de Bartlett

**Tabla 02: Comunicación**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,616
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	239,233
	GI	36
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,616, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

## Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Comunicación** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems

## DIMENSION 3: Motivación

### KMO y prueba de Bartlett

**Tabla 03: Motivación**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,780
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	621,340
	Gl	21
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,780, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

## Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Motivación** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems

## Instrumento No 2: Desempeño Docente

### I.- Confiabilidad del instrumento

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem, mayor será el alfa de cronbach.

### ALFA DE CROMBACH:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

 $S_i^2$ 

: Es la suma de varianzas de cada ítem.

 $S_t^2$ 

: Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

**K**

: Es el número de preguntas o ítems.

**CRITERIO DE CONFIABILIDAD VALORES**

Baja confiabilidad (No aplicable): 0.01 a 0.60

Moderada confiabilidad : 0.61 a 0.75

Alta confiabilidad : 0.76 a 0.89

Muy Alta confiabilidad : 0.90 a 1.00

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>.909</b>	<b>40</b>

El coeficiente Alfa obtenido es de 0.909, lo cual permite decir que el Test en su versión de 40 ítems tiene una Muy Alta Confiabilidad.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

**Estadísticos Total – elemento**

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
p1	92,35	106,290	,531	,906
p2	92,49	106,576	,442	,907
p3	92,66	104,509	,553	,905
p4	92,91	103,800	,559	,905
p5	92,62	105,632	,527	,906
p6	92,94	114,703	-,367	,915
p7	92,71	106,450	,439	,907
p8	92,59	106,911	,399	,907
p9	92,52	105,242	,571	,906
p10	92,83	103,456	,552	,905

p11	93,41	106,628	,387	,908
p12	92,74	103,386	,547	,905
p13	92,42	108,428	,208	,910
p14	92,64	105,142	,578	,905
p15	92,34	105,903	,583	,906
p16	93,00	109,859	,117	,911
p17	92,73	108,341	,273	,909
p18	93,10	106,434	,468	,907
p19	93,15	116,977	-,396	,920
p20	92,92	106,216	,457	,907
p21	92,77	105,068	,463	,907
p22	92,87	101,791	,682	,903
p23	92,73	101,310	,721	,903
p24	92,75	107,684	,289	,909
p25	92,38	111,127	-,002	,912
p26	92,74	105,225	,444	,907
p27	93,06	102,097	,629	,904
p28	92,67	107,557	,341	,908
p29	92,64	105,606	,380	,908
p30	92,57	104,066	,569	,905
p31	92,63	104,862	,605	,905
p32	92,93	103,924	,638	,904
p33	92,68	102,624	,609	,904
p34	92,55	106,048	,416	,907
p35	92,67	104,526	,518	,906
p36	92,83	104,547	,469	,907
p37	92,35	107,280	,421	,907
p38	92,49	103,202	,674	,904
p39	92,77	107,128	,409	,907
p40	92,36	106,051	,499	,906

El cuadro anterior nos demuestra que el test en su totalidad presenta consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems

## **2.- Validez del Instrumento**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los Objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, en tanto que «la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes» (Messick, 1980, p.1015), en este mismo sentido (Cronbach, 1984, p.126) señala que «la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo».

La validez del test fue establecida averiguando la validez de constructo teniendo para tal fin como elemento de información al análisis de su estructura por medio de un análisis factorial exploratorio.

**DIMENSION 1: Capacidad Pedagógica****KMO y prueba de Bartlett:****Tabla 04 Capacidad Pedagógica**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,540
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	1385,416
	Gl	190
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,540, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

## Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Capacidad Pedagógica** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

### DIMENSION 2 : Relaciones Interpersonales

#### KMO y prueba de Bartlett

**Tabla 05: Relaciones Interpersonales**

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,594
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	684,279
	Gl	78
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,594, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

## Conclusión



### DIMENSION 3: Sistema de Evaluación

#### KMO y prueba de Bartlett

Tabla 06: Sistema de evaluación

<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		,774
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	179,867
	Gl	21
	Sig.	,000

La medida de adecuación muestral del test de Kaiser – Meyer – Olkin es de 0,774, como es superior a 0.5 se afirma que es satisfactorio para continuar el análisis de los ítems de esta variable, es decir que la muestra se adecua al tamaño del instrumento.

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la asociación entre los ítems de una sola dimensión, se determina si los ítems están asociados entre sí y la misma está asociada al estadígrafo chi-cuadrado, como es significativa asociada a una probabilidad inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que la correlación de la matriz no es una correlación de identidad. Es decir, que los ítems están asociados hacia la medición de una sola identidad.

#### Conclusión

El instrumento de medición en su dimensión: **Sistema de Evaluación** presenta unidimensionalidad. Cada uno de los ítems están estrechamente vinculados y la validación empírica nos dice que hay unicidad del mismo y que cada uno de sus ítems buscan la medición de una sola dimensión, es decir que existe unicidad de los ítems.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

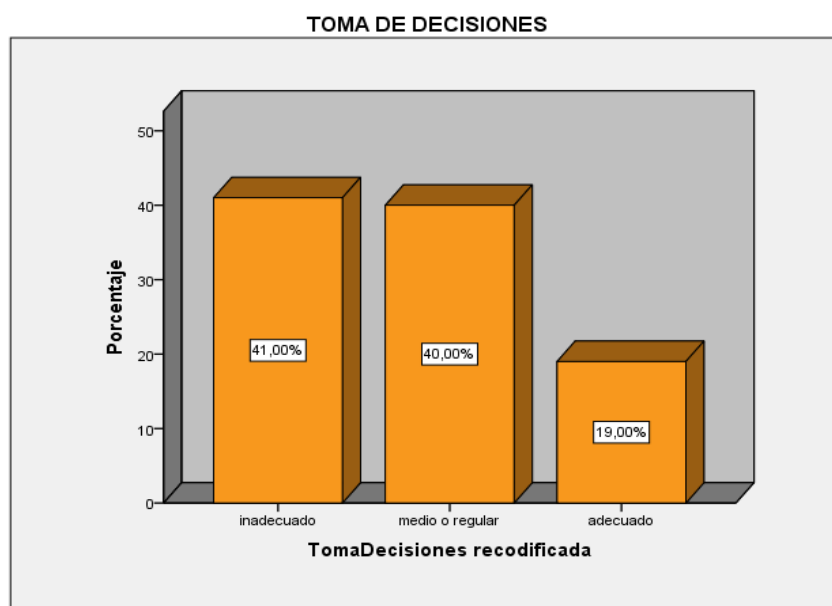
a. Análisis Cuantitativo y cualitativo de las variables

**VARIABLE I: LIDERAZGO DIRECTIVO**

**DIMENSION 1: Toma de Decisiones**

Tabla 07: Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado (26 – 29)	41	41,0	41,0
Medio o regular (29 – 32)	40	40,0	81,0
Adecuado (32 – 35)	19	19,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	



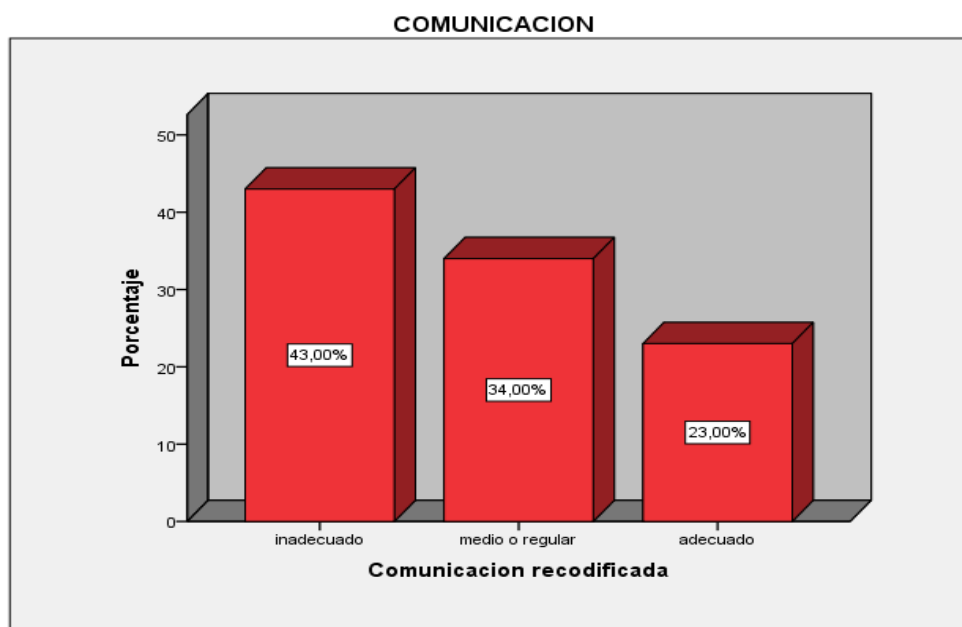
Gráfica 01: Toma de decisiones

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 41% de los Directores tienen una Toma de Decisiones Inadecuada, el 40% de los Directores tienen una Media o Regular Toma de Decisiones y el 19% de los Directores tienen una Adecuada Toma de Decisión. Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Directores tienen una no Optima Toma de Decisiones

## **DIMENSION 2: Comunicación**

**Tabla 08: Comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado (20 – 22)</b>	43	43,0	43,0
<b>Medio o regular (22 – 24)</b>	34	34,0	77,0
<b>Adecuado (24 – 26)</b>	23	23,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	



**Gráfico 02: Comunicación**

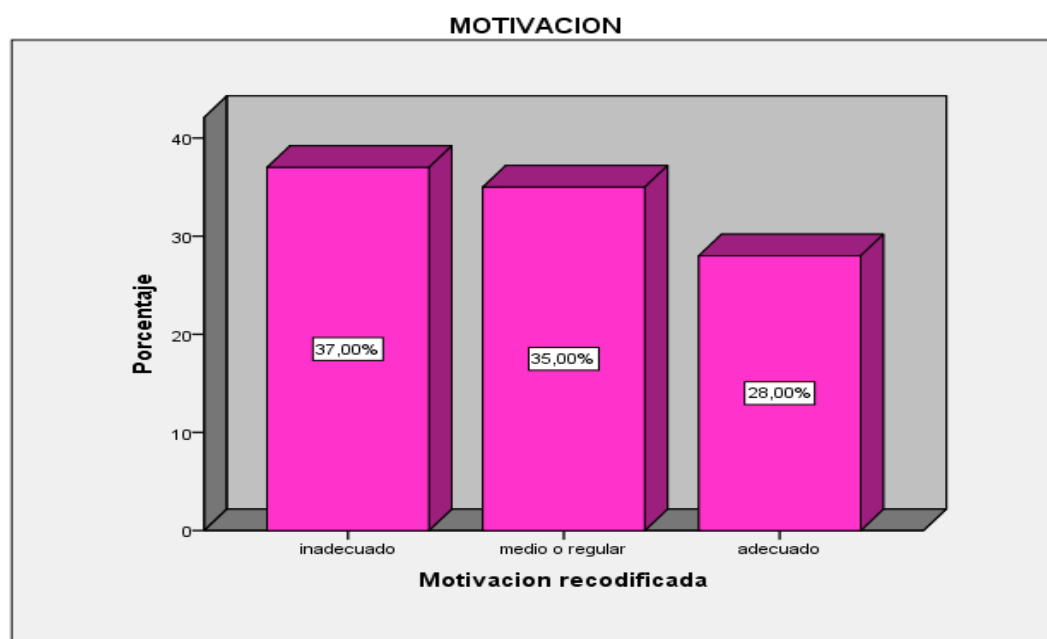
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 43% de los Directores tienen una Inadecuada

Comunicación, el 34% de los Directores tienen una Media o Regular Comunicación y el 23% de los Directores tienen una Adecuada Comunicación. Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Directores tienen una no Óptima Comunicación.

### DIMENSION 3: Motivación

**Tabla 09: Motivación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado (13 – 16)</b>	37	37,0	37,0
<b>Medio o regular (16 – 19)</b>	35	35,0	72,0
<b>Adecuado (19 – 21)</b>	28	28,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	



**Gráfico 03: Motivación**

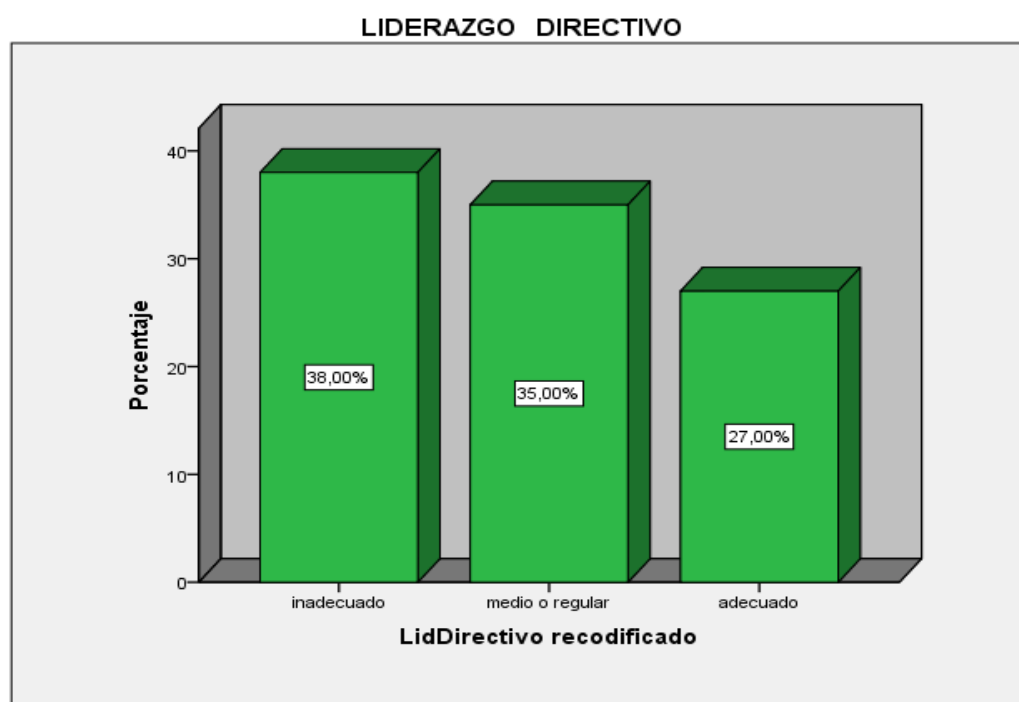
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 37% de los Directores tienen una Inadecuada Motivación, el 35% de los Directores tienen una Media o Regular Motivación y el 28% de los

Directores tienen una Adecuada Motivación. Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Directores tienen una no Óptima Motivación.

### VARIABLE I: Liderazgo Directivo

**Tabla 10: Liderazgo Directivo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado (60 – 66)</b>	38	38,0	38,0
<b>Medio o regular (66 – 72)</b>	35	35,0	73,0
<b>Adecuado (72 – 79)</b>	27	27,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	



**Gráfica 04: Liderazgo Directivo**

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 38% de los Directores tienen una Inadecuado Liderazgo Directivo, el 35% de los Directores tienen un Media o Regular Liderazgo Directivo y el 27% de los Directores tienen un Adecuado Liderazgo Directivo.

Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Directores tienen un no Óptima Liderazgo Directivo

## VARIABLE II: Desempeño Laboral Docente

### DIMENSION 1: Capacidad Pedagógica

Tabla 11: Capacidad Pedagógica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado (37 – 43)</b>	25	25,0	25,0
<b>Medio o regular (43 – 49)</b>	43	43,0	68,0
<b>Adecuado (49 – 56)</b>	32	32,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

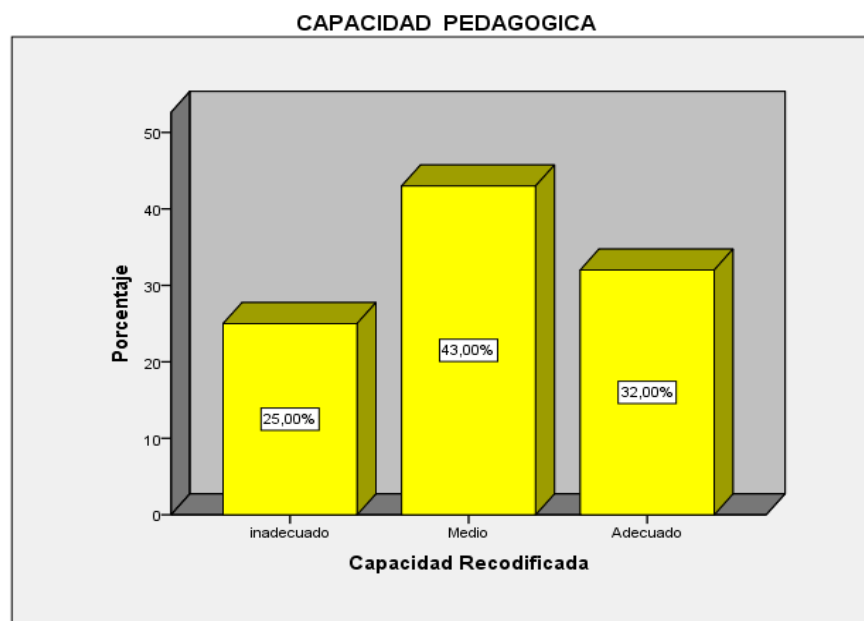


Gráfico 05: Capacidad Pedagógica

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 25% de los Docentes tienen una Inadecuada Capacidad Pedagógica, el 43% de los Docentes tienen una Media o Regular Capacidad Pedagógica y el 32% de los Docentes tienen una Adecuada Capacidad

Pedagógica. Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Docentes tienen una no Óptima Capacidad Pedagógica.

## DIMENSION 2: Relaciones Interpersonales

Tabla 12: Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado (20 – 26)</b>	14	14,0	14,0
<b>Medio o Regular (26 – 32)</b>	48	48,0	62,0
<b>Adecuado (32 – 37)</b>	38	38,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

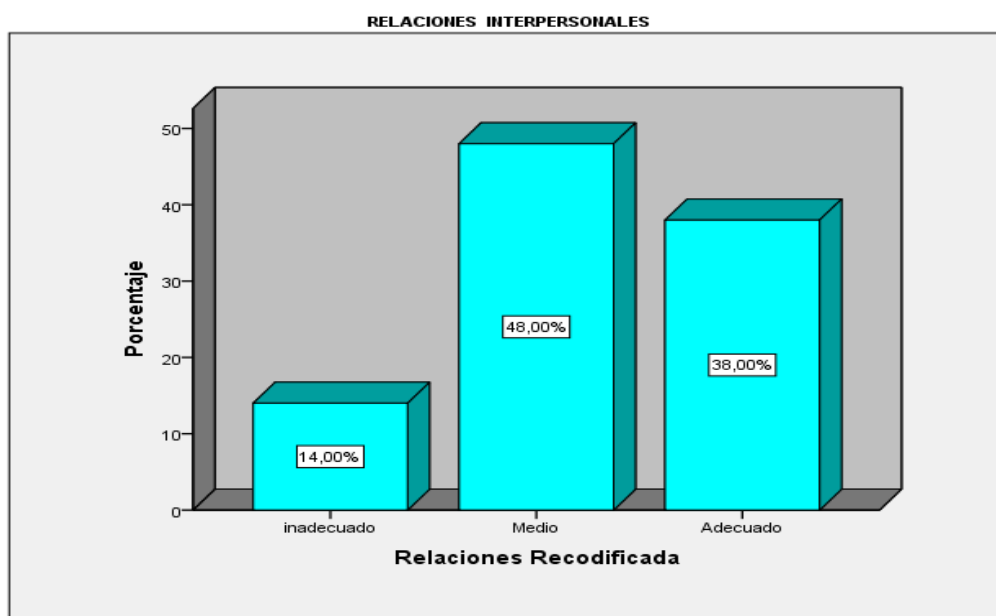
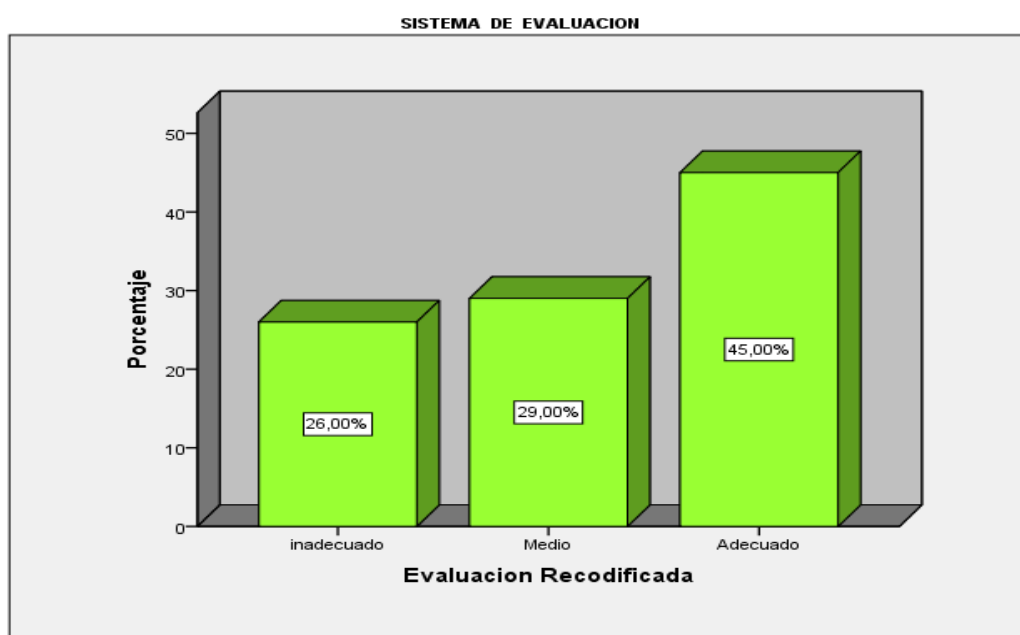


Gráfico 06: Relaciones Interpersonales

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 14% de los Docentes tienen una Inadecuada Relación Interpersonal, el 48% de los Docentes tienen una Media o Regular Relación Interpersonal y el 38% de los Docentes tienen una Adecuada Relación Interpersonal. Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Docentes tienen una no Óptima Relación Interpersonal.

**DIMENSION 3: Sistema de Evaluación****Tabla 13: Sistema de Evaluación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado (12 – 15)</b>	26	26,0	26,0
<b>Medio o Regular (15 – 18)</b>	29	29,0	55,0
<b>Adecuado (18 – 21)</b>	45	45,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

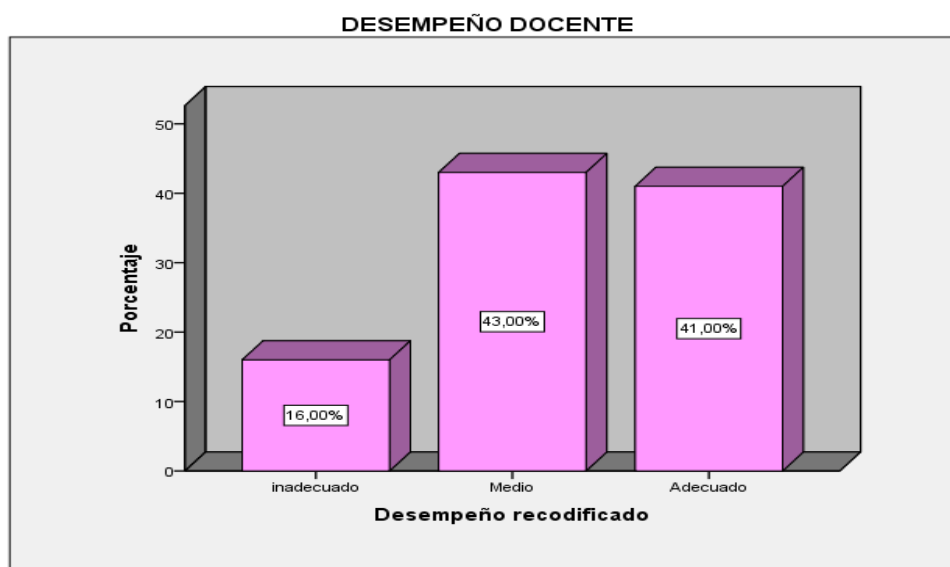
**Gráfico 07: Sistema de Evaluación**

**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 26% de los Docentes tienen un Inadecuado Sistema de Evaluación, el 29% de los Docentes tienen un Medio o Regular Sistema de Evaluación y el 45% de los Docentes tienen un Adecuado Sistema de Evaluación. Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Docentes tienen un Óptima Sistema de Evaluación.



**VARIABLE II: Desempeño Laboral Docente****Tabla 14: Desempeño Laboral Docente**

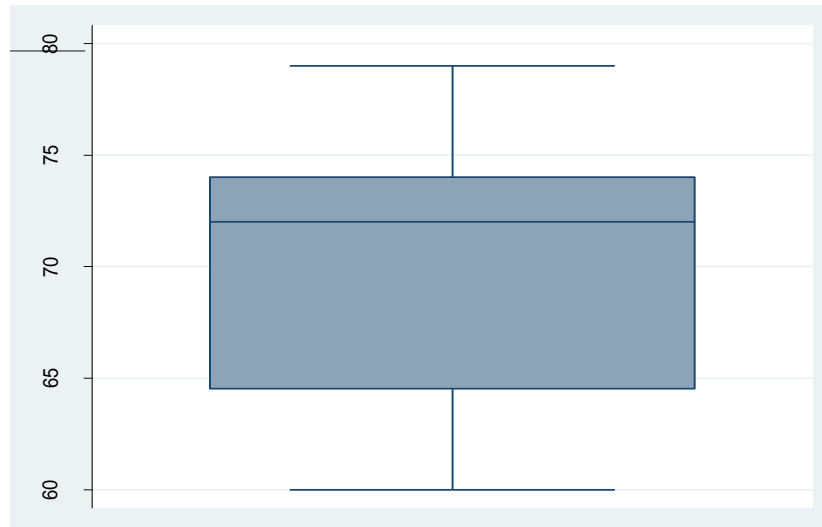
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Inadecuado (71 – 85)</b>	16	16,0	16,0
<b>Medio o regular (85 – 98)</b>	43	43,0	59,0
<b>Adecuado (98 – 111)</b>	41	41,0	100,0
<b>Total</b>	100	100,0	

**Gráfico 08: Desempeño Laboral Docente**

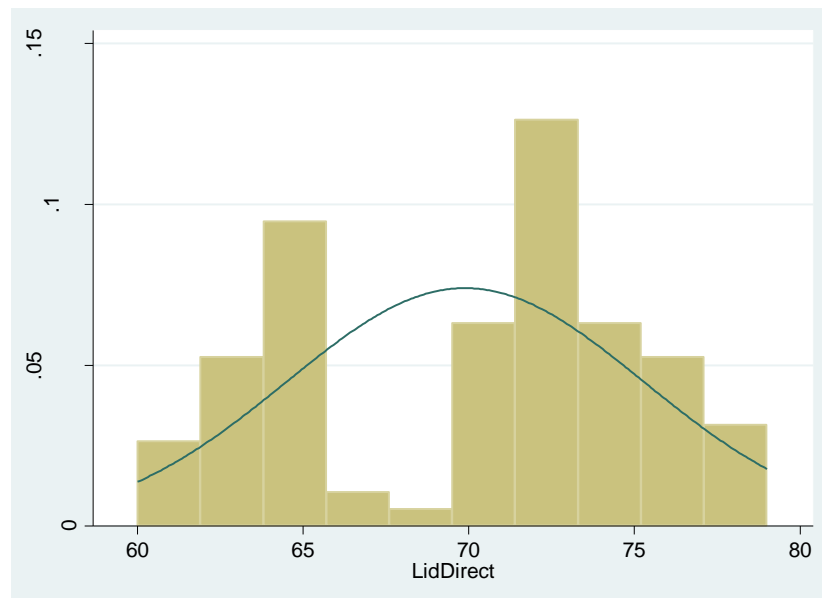
**INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el 16% de los Docentes tienen un Inadecuado Desempeño Docente, el 43% de los Docentes tienen un Medio o Regular Desempeño Docente y el 41% de los Docentes tienen un Adecuado Desempeño Docente. Esto nos quiere decir, que la mayoría de los Docentes tienen un no Óptimo Desempeño Docente.

## 4.2.2. Prueba de normalidad

### VARIABLE 1: Liderazgo Directivo



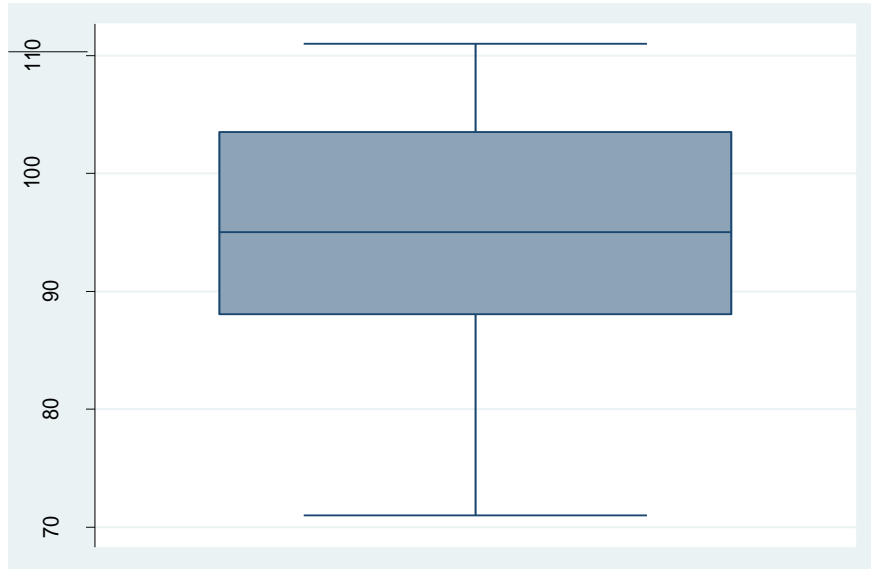
**Gráfico 09: Cajas y bigotes de Liderazgo Directivo**



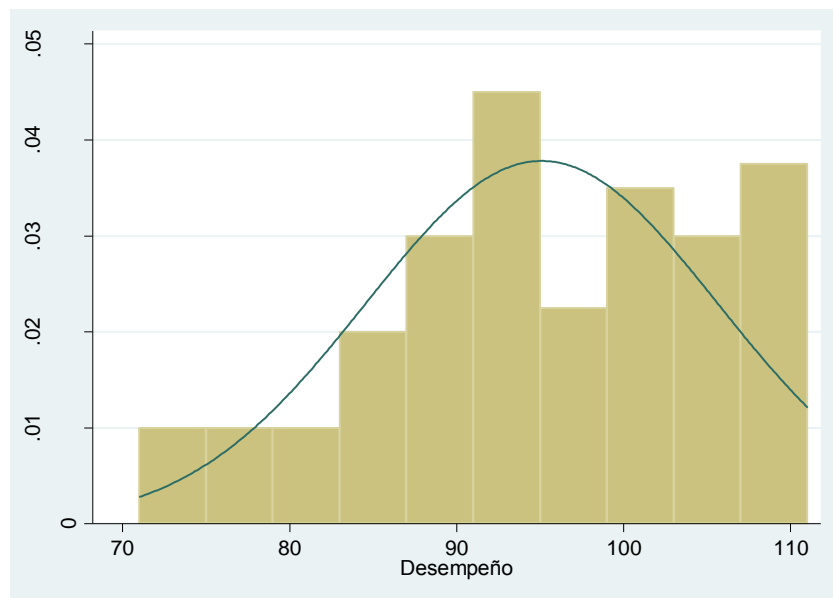
**Gráfico 10: Histograma de Liderazgo Directivo**

	Shapiro-Wilk		W		test for normal data	
Variable	Obs	W	V	Z	Prob>z	
LidDirec	100	0.94803	4.291	3.231	0.0062	

## VARIABLE 2: Desempeño Laboral Docente



**Gráfico 11: Cajas y bigotes de Desempeño Laboral Docente**



**Gráfico 12: Histograma de Desempeño Laboral Docente**

Shapiro-Wilk test for normal data					
Variable	Obs	W	V	Z	Prob>z
DesempDoc	100	0.98572	1.179	0.366	0.35735

### b. PRUEBA DE HIPOTESIS DE LA NORMALIDAD

**H<sub>0</sub>:** Los datos de las variables Liderazgo Directivo y Desempeño Laboral Docente, **SI** provienen de una población con distribución normal.

**H<sub>1</sub>:** Los datos de las variables Liderazgo Directivo y Desempeño Laboral Docente, **NO** provienen de una población con distribución normal.

Luego del análisis respectivo del Diagrama de Cajas y Bigotes, Histograma con curva Normal y el análisis estadístico de normalidad de Shapiro Wilk (Estadístico Stata V-13) a ambas variables (Liderazgo Directivo (V1) y Desempeño Laboral Docente (V2) ) podemos observar que ambas variables tienen un nivel de probabilidad de (V1 p-valor=0,00062 y V2 p-valor=0,35735) menor la primera y mayor la segunda al nivel de significancia de 0,05, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula. Para el presente trabajo se utilizará una prueba no Paramétrica; por lo cual utilizaremos la correlación de Spearman.

### **c. PRUEBA DE HIPOTESIS**

#### **I.- Nivel inferencial: Análisis de correlación y prueba de hipótesis.**

##### **1.- Prueba de Hipótesis Correlacional:**

La correlación es una prueba de hipótesis que debe ser sometida a contraste y el coeficiente de correlación cuantifica la correlación entre dos variables, cuando esta exista.

En este caso, se empleó el coeficiente de correlación “rho” de Spearman para datos agrupados, que mide la magnitud y dirección de la correlación entre variables continuas a nivel de intervalos y es el más usado en investigación psicológica, sociológica y educativa. Varía entre +1 (correlación significativa positiva) y – 1 (correlación negativa perfecta). El coeficiente de correlación cero indica inexistencia de correlación entre las variables. Este coeficiente se halla estandarizado en tablas a niveles de significación de 0.05 (95% de confianza y 5% de probabilidad de error) y 0.01 (99% de confianza y 1% de probabilidad de error) y grados de libertad determinados.

**Magnitudes de correlación según valores del coeficiente de correlación  
“rho” de Spearman**

<b>Valor del coeficiente</b>	<b>Magnitud de correlación</b>
Entre 0.0 – 0.20	Correlación mínima
Entre 0.20 – 0.40	Correlación baja
Entre 0.40 - 0.60	Correlación Moderada
Entre 0.60 – 0.80	Correlación buena
Entre 0.80 – 1.00	Correlación muy buena

**Fuente: “Estadística aplicada a la educación y a la psicología” de Cipriano**

**Ángeles (1992).**

**HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

**Hipótesis Especifica 1**

**Hipótesis Planteada:**

**Existe una relación directa y significativa entre la Toma de decisiones de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Hipótesis Nula:**

**No Existe una relación directa y significativa entre la Toma de decisiones de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Hipótesis Estadística:**

$$H_p : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

**Denota:**

**H<sub>p</sub>: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.**

**H<sub>o</sub>: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5**

El valor de significancia estará asociado al valor  $\alpha=0.05$

### Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Zona de rechazo de la hipótesis nula:  $\{rho_{xy} / 0.5 \leq rho_{xy} \leq 1\}$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

### Resultados

			Toma de decisiones	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1,000	,793
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N		100	100
	Desempeño Docente	Coeficiente de correlación	,793	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		100	100	

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ( $p < 0.05$ ) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Toma de decisiones y Desempeño Docente.

### CONCLUSIÓN:

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:

**Existe una relación directa y significativa entre la Toma de decisiones de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

## **2.- Prueba de asociación de variables:**

Esta prueba consiste en verificar si existe influencia de una variable hacia otra por medio del p valor y su comparación con el nivel de significancia. En este caso se procederá con el estadígrafo mediante el estadígrafo de Chi<sup>2</sup> de Pearson. Al igual que otras pruebas se establecen las hipótesis a contrastar:

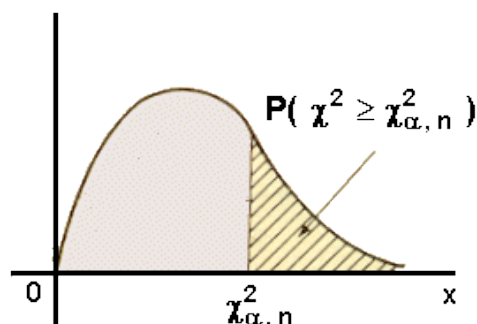
**H1: La Toma de decisiones de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Ho: La Toma de decisiones de los Directores NO influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Estadístico.**

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula**



### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	69,166 <sup>a</sup>	4	,000
N de casos válidos	100		

a.1 casillas (11.1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,04.

El valor Chi – cuadrado de Pearson es 69,166<sup>a</sup> de con 4 grados de libertad superior al límite de zona de rechazo de hipótesis nula con valor de significancia de 0,000 inferior a 0.05.

#### CONCLUSIÓN CIENTÍFICA:

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis (el p-valor < 0.05) por lo que se infiere que:

**La Toma de decisiones de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

#### Hipótesis Especifica 2

##### Hipótesis Planteada:

**Existe una relación directa y significativa entre la Comunicación de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

##### Hipótesis Nula:

**No Existe una relación directa y significativa entre la Comunicación de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**



**Hipótesis Estadística:**

$$H_p : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

Hp: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

Ho: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor  $\alpha=0.05$

**Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula**

Zona de rechazo de la hipótesis nula:  $\{rho_{xy} / 0.5 \leq rho_{xy} \leq 1\}$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

**Resultados**

			<b>Comunicación</b>	<b>Desempeño</b>
			<b>n</b>	<b>Docente</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Comunicación</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,814
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100	
	<b>Desempeño Docente</b>	Coeficiente de correlación	,814	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		100	100	

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ( $p < 0.05$ ) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Comunicación de los Directores y el Desempeño Docente.

### **CONCLUSIÓN:**

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:

**Existe una relación directa y significativa entre la Comunicación de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

### **2.- Prueba de asociación de variables:**

Esta prueba consiste en verificar si existe influencia de una variable hacia otra por medio del p valor y su comparación con el nivel de significancia. En este caso se procederá con el estadígrafo mediante el estadígrafo de  $\chi^2$  de Pearson. Al igual que otras pruebas se establecen las hipótesis a contrastar:

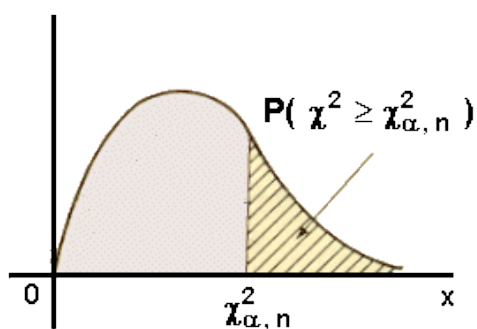
**H1: La Comunicación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Ho: La Comunicación de los Directores NO influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Estadístico.**

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

### Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	73,486 <sup>a</sup>	4	,000
N de casos válidos	100		

a.1 casillas (11.1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,68.

El valor Chi – cuadrado de Pearson es 73,486<sup>a</sup> de con 4 grados de libertad superior al límite de zona de rechazo de hipótesis nula con valor de significancia de 0,000 inferior a 0.05.

### CONCLUSIÓN CIENTÍFICA:

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis (el p-valor < 0.05) por lo que se infiere que:

**La Comunicación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

### Hipótesis Específica 3

#### Hipótesis Planteada:

Existe una relación directa y significativa entre la Motivación de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

#### Hipótesis Nula:

No Existe una relación directa y significativa entre la Motivación de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete

#### Hipótesis Estadística:

$$H_p : \rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : \rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

H<sub>p</sub>: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

H<sub>o</sub>: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor  $\alpha=0.05$

#### Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Zona de rechazo de la hipótesis nula:  $\{ \rho_{xy} / 0.5 \leq \rho_{xy} \leq 1 \}$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

## Resultados

			Motivación	Desempeño Docente
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Motivación</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,827
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100	
	<b>Desempeño Docente</b>	Coeficiente de correlación	,827	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		100	100	

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ( $p < 0.05$ ) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Motivación de los Directores y el Desempeño Docente.

### CONCLUSIÓN:

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:

**Existe una relación directa y significativa entre la Motivación de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

### 2.- Prueba de asociación de variables:

Esta prueba consiste en verificar si existe influencia de una variable hacia otra por medio del p valor y su comparación con el nivel de significancia. En este caso se procederá con el estadígrafo mediante el estadígrafo de  $\chi^2$  de Pearson. Al igual que otras pruebas se establecen las hipótesis a contrastar:

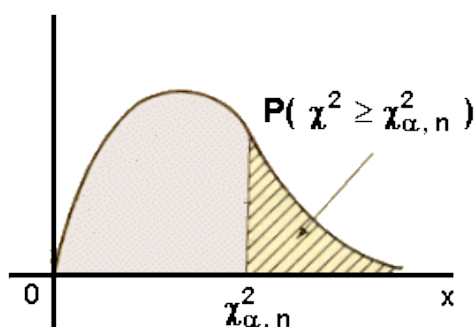
**H1: La Motivación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Ho: La Motivación de los Directores NO influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Estadístico.**

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula**



**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>83,197<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,000</b>
<b>N de casos válidos</b>	<b>100</b>		

**a.1 casillas (11.1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,48.**

El valor Chi – cuadrado de Pearson es 83,197<sup>a</sup> de con 4 grados de libertad superior al límite de zona de rechazo de hipótesis nula con valor de

significancia de 0,000 inferior a 0.05.

### **CONCLUSIÓN CIENTÍFICA:**

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis (el p-valor < 0.05) por lo que se infiere que:

**La Motivación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

### **Hipótesis General**

#### **Hipótesis Planteada:**

**Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

#### **Hipótesis Nula:**

**No Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

#### **Hipótesis Estadística:**

$$H_p : rho_{xy} \geq 0.5$$

$$H_o : rho_{xy} < 0.5$$

$$\alpha = 0.05$$

Denota:

H<sub>p</sub>: El índice de correlación entre las variables será mayor o igual a 0.5.

H<sub>o</sub>: El índice de correlación entre las variables será menor a 0.5

El valor de significancia estará asociado al valor  $\alpha=0.05$

### Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Zona de rechazo de la hipótesis nula:  $\{ \rho_{xy} / 0.5 \leq \rho_{xy} \leq 1 \}$

Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

### Resultados

			Liderazgo de los Directores	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Liderazgo de los Directores	Coeficiente de correlación	1,000	,826
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño Docente	N	100	100
		Coeficiente de correlación	,826	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

Del cuadro adjunto podemos observar que el p-valor = 0,000 ( $p < 0.05$ ) por lo tanto rechazamos la hipótesis nula y podemos decir que existe correlación entre las variables Liderazgo de los Directores y el Desempeño Docente.

### CONCLUSIÓN:

Existen razones suficientes para Rechazar la hipótesis nula por lo que se infiere que:



**Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

## **2.- Prueba de asociación de variables:**

Esta prueba consiste en verificar si existe influencia de una variable hacia otra por medio del p valor y su comparación con el nivel de significancia. En este caso se procederá con el estadígrafo mediante el estadígrafo de Chi<sup>2</sup> de Pearson. Al igual que otras pruebas se establecen las hipótesis a contrastar:

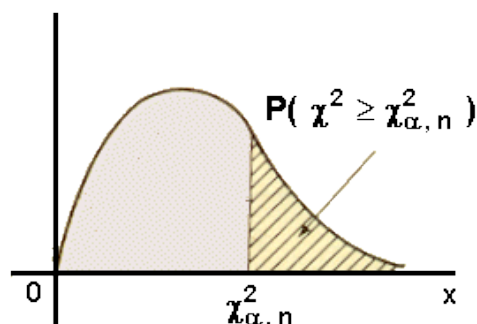
**H1: El Liderazgo de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Ho: El Liderazgo de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

**Estadístico.**

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula**



### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>85,338<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,000</b>
<b>N de casos válidos</b>	<b>100</b>		

**a.1 casillas (11.1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,58.**

El valor Chi – cuadrado de Pearson es 83,197<sup>a</sup> de con 4 grados de libertad superior al límite de zona de rechazo de hipótesis nula con valor de significancia de 0,000 inferior a 0.05.

#### **CONCLUSIÓN CIENTÍFICA:**

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis (el p-valor < 0.05) por lo que se infiere que:

**El Liderazgo de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### Discusión

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue conocer la influencia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Laboral de los Docentes de las instituciones educativas de Cañete.

Las puntuaciones logradas a nivel de la variable Desempeño Docente se han ubicado predominantemente en un nivel Medio o Regular con un 43%, lo cual queda confirmado con las respuestas de los sujetos encuestados. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Villavicencio, E. (2010) en su trabajo de investigación sobre: El liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa 'Julio Benavides Sanguinetti' de Ambo – 2009, donde manifiesta en una de sus conclusiones que el desempeño docente del personal que labora en la Institución Educativa “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo, es Regular.

Los resultados obtenidos mediante la prueba no paramétrica rho de Spearman a un nivel de significancia del 0,05, nos permite evidenciar que el Liderazgo Directivo se encuentra relacionada significativamente con el Desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Cañete ( $\rho = 0,826$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,05$ ), resultado que nos indica que existe relación directa y significativa entre las variables estudiadas. Aquí encontramos una similitud importante en relación a los hallazgos encontrados por Zarate, D.

(2011) en su trabajo de investigación sobre: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima, donde manifiesta la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

La prueba de asociación estadística efectuada con el Chi cuadrado de Pearson nos da un valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,05$ ), resultado que nos indica que existe asociación significativa entre las variables estudiadas. Por lo tanto podemos manifestar que el Liderazgo Directivo Influye de una manera significativa en el Desempeño laboral de los Docentes de las instituciones educativas de Cañete. Aquí encontramos una similitud importante con relación a los hallazgos encontrados por Villavicencio, E. (2010) en su trabajo de investigación sobre: El liderazgo directivo y el desempeño docente en la institución educativa 'Julio Benavides Sanguinetti' de Ambo – 2009, donde manifiesta que el liderazgo directivo influye positivamente en el desempeño docente en un 85%, es decir se percibe considerable mejoría en el desempeño docente a partir del liderazgo directivo que se viene dando en la Institución Educativa “Julio Benavides Sanguinetti” de Ambo.

## CONCLUSIONES

1.- De acuerdo a los resultados hallados en relación al Liderazgo de los Directores de las Instituciones Educativas de cañete podemos observar que estos son Inadecuados en un 38, %

2.- Los resultados hallados también evidencian que el Desempeño Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas de Cañete son Medios o Regulares en un 41%.

3.- De acuerdo a los resultados hallados respecto a la correlación y la asociación con valores de significancia ( $p < 0,05$ ), podemos afirmar que la Toma de Decisiones de los Directores influyen en el Desempeño Laboral de los Docentes

4.- De acuerdo a los resultados hallados respecto a la correlación y la asociación con valores de significancia ( $p < 0,05$ ), podemos afirmar que la Comunicación de los Directores influyen en el Desempeño Laboral de los Docentes

5.- De acuerdo a los resultados hallados respecto a la correlación y la asociación con valores de significancia ( $p < 0,05$ ), podemos afirmar que la Motivación de los Directores influyen en el Desempeño Laboral de los Docentes

6.- En general de acuerdo a los resultados hallados podemos manifestar que:

**El Liderazgo de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete**

## SUGERENCIAS

Del análisis de los resultados de la presente investigación, surgen algunas recomendaciones que creemos pertinente formular:

- Difundir los resultados obtenidos de la investigación a Directores y Docentes de las instituciones educativas, resaltando los valores hallados de sus dimensiones para poder extenderse a otras instituciones, destacando que en la medida que se tenga un Liderazgo Directivo eficiente este propiciara efectos importantes y trascendentes para el buen Desempeño laboral Docente.
- Realizar planes y programas de capacitación sobre cómo mejorar el liderazgo, ya que es necesario e imprescindible elevar las buenas actitudes, la productividad y la empatía del director, para establecer relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa para así de esta manera contribuir a la mejora del servicio educativo que se presta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELTRÁN, J. et. Al. Psicología de la educación. Eudema Universidad/manuales. Madrid, 1997.
- BERNARDO CARRASCO, J. Cómo aprender mejor. Estrategias de aprendizajes. Rialp. Madrid, 1995.
- CASTILLO, S, y PEREZ, M. Enseñar a Estudiar. Procedimientos y técnicas de Estudio. Textos de educación permanente. Programa de formación del profesorado. UNED. Madrid, 1998.
- GOOD, T. y BROPHY, J. Psicología educativa contemporánea. McGraw-Hill. México, 1995.
- JONES, F., PALINCSAR, A., et al. Estrategias para enseñar a aprender. AIQUE. Buenos Aires. 1995.
- JUSTICIA, F. y CANO, F. Los procesos y las estrategias de aprendizaje. En psicología de la instrucción. Vol 2: componentes cognitivos y afectivos del aprendizaje escolar. EUB. Barcelona, 1996.
- MONEREO, C. et al. Estrategias de Enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela. Graó. Barcelona, 1994.
- NISBET, J. y SHUCKSMITH, J. Estrategias de aprendizaje. Santillana. Siglo XXI Madrid, 1987.
- POZO, J.I. Estrategias de aprendizaje. En COLL, C., PALACIOS, J y MARCHESI, A. En desarrollo psicológico y educación II. Psicología de la educación. Alianza psicológica. Madrid, 1993.
- POZO, J.I. Aprendices y maestros. Alianza Editorial. Madrid, 1996
- SELMES, I. La mejora de las habilidades para el estudio. Paídos. Madrid, 1988.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimados Docente, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de: **LIDERAZGO DIRECTIVO**. En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

**INSTRUCCIONES:** El cuestionario presenta un conjunto de características del Clima Organizacional, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de cuatro posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **Siempre(S)**; **Algunas Veces (AV)** y **Nunca(N)**. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

#### I.- Datos Generales:

- 1.- Institución Educativa donde labora:.....
- 2.- Especialidad.....
- 3.- Tiempo de servicio.....
- 4.- Condición laboral: .....
- 5.- Sexo: M ( ) ; F ( )

Nº	ITEMS	S	AV	N
	<b>TOMA DE DECISIONES</b>			
01	Cuando existen problemas en la institución invita al personal a ser partícipes en la toma de decisiones para solucionarlos			
02	Acepta que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.			
03	Permite que otra persona encargada tome las decisiones en su ausencia			
04	Plantea propuestas pedagógicas e institucionales con visión al futuro.			
05	Espera el momento oportuno para tomar una decisión			



06	Consulta con un equipo para tomar una decisión			
07	Toma decisiones rápidamente frente a un problema			
08	Toma como base la normatividad para decidir			
09	Estudia las consecuencias para tomar una decisión			
10	Respeto los acuerdos tomados en las reuniones con el personal			
11	Busca alternativas y sugerencias para conservar buenas relaciones humanas.			
12	Delega funciones en objetivos trazados			
	<b>COMUNICACION</b>			
13	Demuestra habilidades comunicativas			
14	En las actividades laborales utiliza la comunicación para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.			
15	Comunica las decisiones a través de órdenes			
16	Fomenta el trabajo en equipo			
17	Respeto el derecho a la libre expresión			
18	Escucha y respeta las ideas de los demás.			
19	Utiliza el dialogo para detectar los problemas			
20	Negocia soluciones mediante el dialogo			
21	Tiene una disposición abierta para escuchar a los demás			
	<b>MOTIVACION</b>			
22	Actúa con justicia en situaciones de conflictos en la Institución Educativa.			
23	Reconoce públicamente las actitudes relevantes del personal y de los niños.			
24	Otorga estímulo a quien se lo merece para mejorar el clima institucional.			
25	Reconoce el trabajo del personal a su cargo.			
26	Anima a los docentes a superar los estándares de rendimiento alcanzado			
27	Valora el aporte de ideas innovadoras que van en beneficio de la institución			
28	Permanentemente persuade o convence para trabajar armónicamente			

## CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del **DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES**

En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

**INSTRUCCIONES:** El cuestionario presenta un conjunto de características del Desempeño Docente que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de tres posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **Siempre(S); Algunas Veces (AV) y Nunca(N)**. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

Nº	ITEMS	S	AV	N
	<b>CAPACIDAD PEDAGOGICA</b>			
01	Genera un conflicto cognitivo en base a preguntas problematizadoras.			
02	Desarrolla estrategias para recoger saberes previos.			
03	Ayuda a construir los nuevos saberes.			
04	Relaciona los nuevos saberes con la realidad.			
05	Promueve el trabajo en equipo.			
06	Favorece la adquisición del aprendizaje en equipo.			
07	Utiliza estrategias para el trabajo en equipo.			
08	Utiliza medios y materiales educativos para generar aprendizajes.			
09	Los medios y materiales educativos que utiliza son pertinentes para la actividad de aprendizaje.			
10	Utiliza estrategias metodológicas innovadoras.			
11	Utiliza organizadores gráficos para representar el conocimiento adquirido.			
12	Elabora conclusiones.			
13	Frente a las dificultades presentadas trata de corregirlos			

	utilizando estrategias pertinentes.			
14	Demuestra un alto grado de conocimiento profesional.			
15	Estimula constantemente la comprensión lectora.			
16	Profundiza y amplía los contenidos desarrollados.			
17	Tiene conocimiento de material bibliográfico actualizado.			
18	Propicia la búsqueda bibliográfica para ampliar los conocimientos.			
19	Amplía la información promoviendo la investigación.			
20	Promueve el logro de los productos finales(monografías, artículos, informe técnico, informe científico u otros)			
<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>			
21	Propicia un ambiente de clase agradable.			
22	Mantiene el ambiente de forma ordenada.			
23	Demuestra actitud de solidaridad.			
24	Demuestra ética profesional.			
25	Demuestra dinamismo.			
26	Demuestra empatía.			
27	Reconoce el potencial del estudiante.			
28	Demuestra entusiasmo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.			
29	Motiva e incentiva a los estudiantes a seguir avanzando.			
30	Asiste con puntualidad a las sesiones de aprendizajes.			
31	Respeto el final de mis sesiones de aprendizajes.			
32	Usa un vocabulario adecuado en sus sesiones de aprendizajes.			
33	Su presentación personal está acorde al contexto académico			
	<b>SISTEMA DE EVALUACION</b>			
34	Evalúa permanentemente los aprendizajes de los estudiantes			
35	Registra y hace uso de la evaluación formativa.			
36	Aplica diferentes tipos de evaluación			
37	Valora en forma justa la participación de los estudiantes.			
38	Verifica el nivel de logro de los aprendizajes a través de instrumentos de evaluación			

39	Realiza seguimiento utilizando explicaciones dialogadas.			
40	Comprende y ayuda a los estudiantes que se atrasan en el proceso de aprendizaje			

**MUCHAS GRACIAS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿De qué manera el liderazgo de los directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de cañete - 2014?	Determinar de qué manera el liderazgo de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete – 2014	El liderazgo de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete – 2014	Liderazgo Directivo  Toma de decisiones Comunicación Motivación	DISEÑO Descriptivo Correlacional  Oy M r Ox	Estará conformada por los 40 directores y 600 docentes de la provincia de cañete
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICOS</b>			
¿De qué manera la toma de decisiones de los directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones	Determinar de qué manera la Toma de decisiones de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones	La Toma de decisiones de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las	Desempeño Docente  Capacidad Pedagógica Relaciones Interpersonales	DONDE  M: MUESTRA OY, X: SUB ÍNDICES OBSERVACION ES OBTENIDAS	$N = P \cdot Q$ $E^2 + P \cdot Q$ $Z^2 N$  N= 100 DOCENTES

<p>Educativas de cañete?</p> <p>2.- ¿De qué manera la comunicación de los directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de cañete?</p> <p>3.- ¿De qué manera la motivación de los directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de cañete?</p>	<p>educativas de Cañete</p> <p>Determinar de qué manera la Comunicación de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete</p> <p>Determinar de qué manera la Motivación de los Directores influye en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete</p>	<p>instituciones educativas de Cañete</p> <p>La Comunicación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete</p> <p>La Motivación de los Directores influye de una manera significativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de Cañete</p>	<p>Sistema de Evaluación</p>	<p>DE CADA UNO DE LAS DOS VARIABLES.</p> <p>R: INDICA LA POSIBLE RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES ESTUDIADAS</p>	
--	---	---	------------------------------	--	--