

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POST GRADO**



## **TESIS**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LIDERAZGO QUE  
PRESENTAN LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE HUÁNUCO 2016**

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

**MENCIÓN: GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

**TESISTA: GLADYS NANCY SALAZAR HUAMANÍ**

**ASESOR: DR. PEDRO VILLAVICENCIO GUARDIA**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## DEDICATORIA

A memoria de mi querido  
padre, Augusto.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán por darme la oportunidad de obtener el grado académico de maestro en educación.

A los Catedráticos del post grado por sus conocimientos y experiencias laborales.

A mi asesor el Dr. Pedro Villavicencio Guardia por las recomendaciones al presente trabajo.

Al Dr. Luis Alberto Díaz Hamada por su apoyo estadístico.

A todos los docentes que conformaron la muestra que contribuyeron en el presente trabajo.

## RESUMEN

La investigación es de tipo descriptiva analítica (comparativa correlacional), tuvo como objetivo general determinar los niveles de gestión de la calidad y el de capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco y su asociación – comparación en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa. Se aplicaron las escalas de Gestión de la calidad de Pérez J. (2005) y la escala de capacidad de liderazgo de Díaz H. Luis (2016) a una muestra de 183 profesores. Los datos se procesaron con el SPSS versión 22.0 y se concluyó: 1. Las escalas presentan validez de constructo y confiabilidad en la obtención de los datos. 2. En los niveles de gestión de la calidad el 25.7% percibe un nivel promedio, el 29% perciben un nivel alto y el 45.4% perciben un nivel excelente. 3. En los niveles de la capacidad de liderazgo, el 44.3% perciben un nivel de baja capacidad; el 47% percibe un nivel promedio, el 8.2% perciben un nivel alto y el 0.5% perciben un nivel de excelente. 4. Existe correlación positiva significativa entre gestión de la calidad y capacidad de liderazgo; Existe correlación positiva significativa entre capacidad de liderazgo con las dimensiones competencia gerencial y habilidades de dirección. 5. Existe asociación estadística significativa entre los niveles de gestión de la calidad con los grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo e instituciones educativas. 6. Existe asociaciones estadísticas significativas entre niveles de capacidad de liderazgo en función de la condición laboral, tiempo de servicios e instituciones educativas. 7. Existen diferencias significativas según sexo en las dimensiones de competencias gerenciales, habilidades de dirección y en la escala de gestión de la calidad. Según condición laboral, hay diferencias significativas en

competencias gerenciales, habilidades de dirección, habilidades administrativas y en gestión de la calidad; según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas, existen diferencias muy significativas. 8. Existen diferencias muy significativas de los promedios de la capacidad de liderazgo según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas.

*Frases clave:* Gestión de la calidad, capacidad de liderazgo, docentes, instituciones educativas, Huánuco.

## ABSTRACT

The research is descriptive analytical (correlational comparative), had as general objective to determine the levels of quality management and leadership capacity presented by teachers of 5 educational institutions of Huánuco and its association - comparison according to age groups , sex, work status, educational level, length of service and type of educational institution. The quality management scales of Pérez J. (2005) and the leadership capacity scale of Diaz H. Luis (2016) were applied to a sample of 183 teachers. Data were processed with SPSS version 22.0 and it was concluded: 1. The scales present construct validity and reliability in obtaining the data. 2. At the levels of quality management, 25.7% perceived an average level, 29% perceived a high level and 45.4% perceived an excellent level. 3. At the levels of leadership capacity, 44.3% perceive a level of low capacity; 47% perceived an average level, 8.2% perceived a high level and 0.5% perceived an excellent level. 4. There is a significant positive correlation between quality management and leadership capacity; There is a significant positive correlation between leadership ability with managerial competence dimensions and leadership skills. 5. There is a significant statistical association between levels of quality management with age groups, sex, work status, educational level and educational institutions. 6. There are significant statistical associations between levels of leadership capacity based on work status, length of service and educational institutions. 7. There are significant differences according to sex in the dimensions of managerial competencies, management skills and in the scale of quality management. Depending on the job status, there are significant differences in managerial skills, management skills, administrative skills and quality management; according to age groups, educational level,

time of services and educational institutions, there are very significant differences. 8. There are very significant differences in the averages of leadership capacity according to age group, educational level, time of service and educational institutions.

Key phrases: Quality management, leadership capacity, teachers, educational institutions, Huánuco

## INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional de Educación (2006) en el Proyecto Educativo Nacional al 2021, propone una educación universal de calidad justificando que favorecerá el mejor rendimiento económico de nuestra sociedad al promover la adquisición de saberes nuevos y recuperación y revaloración del saber propio, la innovación, el manejo eficiente de los recursos y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Asimismo, refiere que ningún país puede aspirar al éxito en la sociedad mundial de hoy con la escasa inversión en educación y en promoción de la investigación y la innovación que mantiene el Perú. Sin embargo, al señalar esto es imposible omitir que, junto con la investigación, la educación peruana tiene otras tareas básicas pendientes de cumplimiento como asegurar un dominio adecuado de las destrezas fundamentales y fomentar actitudes creativas hacia la vida productiva tales como autonomía, capacidad de iniciativa y de liderazgo, aptitudes para el trabajo en equipo, disciplina, entre otras.

La investigación es de tipo descriptiva analítica (comparativa correlacional y tuvo como objetivo general Determinar los niveles de gestión de la calidad y el liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco y su asociación – comparación en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

La presente investigación está distribuida en 05 capítulos: en el capítulo I se describe la problemática de la investigación, la formulación del problema, objetivos, variables, hipótesis y la justificación del trabajo. En el capítulo II se describen los reportes de los antecedentes de investigación y el marco teórico



de la investigación. En el capítulo III, se plantea la metodología, tomando en cuenta, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de obtención de datos y las técnicas de análisis de los datos. En el capítulo IV se describen los resultados. En el capítulo V se analizan y discuten los resultados con los antecedentes de la investigación. Se plantean las conclusiones y recomendaciones. Las referencias y en anexo se describe el instrumento de obtención de los datos.

## INDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii
DEDICATORIA.....	X
LISTA DE FIGURAS .....	xv
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Descripción del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema general .....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Hipótesis.....	6
1.4.1 Hipótesis conceptual.....	6
1.4.2 Hipótesis estadísticas .....	6
1.5 Variables .....	8
1.5.1 Variables de la investigación .....	8
1.5.2 Variables de control (de asociación – comparación): .....	9
1.5.3 Definición operacional de la variable de investigación.....	9
1.6 Justificación de la investigación .....	9
1.7 Viabilidad.....	10
1.8 Limitaciones .....	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.1 Aspectos generales de la organización .....	16
2.2.2 Gestión de la Calidad.....	37
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	58
3.1 Tipo de investigación.....	58
3.2 Diseño y esquema de investigación .....	59

3.3	Población y muestra.....	59
3.3.1	Población.....	59
3.3.2	Muestra.....	60
3.3.3	Características de la muestra .....	61
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
3.4.1	Técnica de obtención de los datos .....	66
3.4.2	Instrumentos de obtención de los datos: .....	67
3.5	Técnica de análisis de los datos.....	70
3.6	Procedimiento .....	72
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....		74
4.1	Análisis exploratorio de las variables de estudio .....	74
4.2	Propiedades psicométricas de las escalas de obtención de los datos (objetivo específico 01) .....	75
4.2.1	Escala de Gestión de la calidad.....	75
4.2.2	Escala de capacidad de liderazgo .....	78
4.3	Análisis descriptivo de las variables .....	79
4.3.1	Escala de gestión de la calidad .....	79
4.4	Contrastación de hipótesis .....	94
4.4.1	Establecimiento de Correlaciones .....	94
4.4.2	Establecimiento de asociaciones.....	97
4.4.3	Establecimiento de comparaciones .....	121
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....		129
Conclusiones .....		135
Recomendaciones .....		137
REFERENCIAS .....		138
ANEXOS.....		142
ANEXO N° 1 : ESCALA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....		143
ANEXO N° 2 : ESCALA DE LIDERAZGO.....		146
ANEXO N° 3 : E. C. L.....		149
ANEXO N° 4 : MATRIZ DE CONSISTENCIA .....		150

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla N° 1: Distribución según el sexo</i>	61
<i>Tabla N° 2: Distribución según la condición laboral</i>	62
<i>Tabla N° 3: Distribución según el nivel educativo</i>	63
<i>Tabla N° 4: Distribución por grupos etarios</i>	64
<i>Tabla N° 5: Distribución según tiempo de servicios</i>	65
<i>Tabla N° 6: Distribución por institución educativa (IE).</i>	66
<i>Tabla N° 7: Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra</i>	75
<i>Tabla N° 8: Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de la escala de gestión de la calidad.</i>	76
<i>Tabla N° 9: Análisis de las dimensiones generales y específicas de la escala de gestión de la calidad</i>	77
<i>Tabla N° 10: Confiabilidad de la escala de capacidad de liderazgo a través del coeficiente Alpha</i>	78
<i>Tabla N° 11: Análisis de ítems en la escala de capacidad de liderazgo</i>	79
<i>Tabla N° 12: Niveles de la escala de gestión de la calidad</i>	80
<i>Tabla N° 13: Niveles de la dimensión general competencia gerencial</i>	81
<i>Tabla N° 14: Niveles de la dimensión general habilidades de dirección</i>	82
<i>Tabla N° 15: Niveles de la dimensión general habilidades administrativas</i>	83
<i>Tabla N° 16: Niveles de la dimensión específica manejo gerencial</i>	84
<i>Tabla N° 17: Niveles de la dimensión específica planeación-estrategia y organización</i>	85
<i>Tabla N° 18: Niveles de la dimensión específica desarrollo personal</i>	86
<i>Tabla N° 19: Niveles de la dimensión específica trabajo en equipo</i>	87
<i>Tabla N° 20: Niveles de la dimensión específica habilidad de gestión</i>	88
<i>Tabla N° 21: Niveles de la dimensión específica capacidad de liderazgo</i>	89
<i>Tabla N° 22: Niveles de la dimensión específica capacidad conocimiento técnico - pedagógico</i>	90
<i>Tabla N° 23: Niveles de la dimensión específica supervisión y control</i>	91
<i>Tabla N° 24: Niveles de la dimensión específica recursos financieros</i>	92
<i>Tabla N° 25: Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	93
<i>Tabla N°26: Correlación entre gestión de la calidad y capacidad de liderazgo</i>	94

<i>Tabla N° 27: Correlación de las dimensiones generales con la capacidad de liderazgo</i>	95
<i>Tabla N° 28: Correlaciones de las dimensiones específicas de gestión de la calidad con la capacidad de liderazgo</i>	95
<i>Tabla N° 29: Distribución por grupos etareos y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	98
<i>Tabla N° 30: Distribución por sexo y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	100
<i>Tabla N° 31: Distribución por condición laboral y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	102
<i>Tabla N° 32: Distribución por nivel educativo y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	104
<i>Tabla N° 33: Distribución por tiempo de servicio y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	106
<i>Tabla N° 34: Distribución por institución educativa y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	108
<i>Tabla N° 35: Distribución por grupos etareos y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	110
<i>Tabla N° 36: Distribución por sexo y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	112
<i>Tabla N° 37: Distribución por condción laboral y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	114
<i>Tabla N° 38: Distribución por nivel educativo y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	116
<i>Tabla N° 39: Distribución por tiempo de servicios y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	118
<i>Tabla N° 40: Distribución por institución educativa y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	120
<i>Tabla N° 41: Comparación de Gestión de la calidad y dimensiones generales según sexo</i>	122
<i>Tabla N° 42: Comparación de Gestión de la calidad y dimensiones generales según la condición laboral.</i>	123
<i>Tabla N° 43: Comparación de Gestión de la calidad y dimensiones generales según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas.</i>	124

<i>Tabla N° 44: Comparación de capacidad de liderazgo según sexo</i>	<i>_____</i>	<i>125</i>
<i>Tabla N°45:Comparación de capacidad de liderazgo según condición laboral</i>		<i>126</i>
<i>Tabla N° 46: Comparación de la capacidad de liderazgo según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas.</i>	<i>_____</i>	<i>127</i>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura N° 1: Representación de la distribución según el sexo</i>	62
<i>Figura N° 2: Representación de la distribución por condición laboral</i>	62
<i>Figura N° 3: Representación de la distribución por nivel educativo</i>	63
<i>Figura N° 4 : Representación de la distribución por grupos etareos</i>	64
<i>Figura N° 5 : Representación de la distribución por tiempo de servicios</i>	65
<i>Figura N° 6: Representación de la distribución por institución educativa</i>	66
<i>Figura N° 7: Representación de los niveles de la escala de gestión de la calidad</i>	80
<i>Figura N° 8: Representación de los Niveles de competencia gerencial</i>	81
<i>Figura N° 9: Representación de los Niveles de habilidades de dirección</i>	82
<i>Figura N° 10: Representación de los Niveles de habilidades administrativas</i>	83
<i>Figura N° 11: Representación de los Niveles de manejo gerencial</i>	84
<i>Figura N° 12: Representación de los Niveles de planeación-estrategia y organización</i>	85
<i>Figura N° 13: Representación de los Niveles desarrollo personal</i>	86
<i>Figura N° 14: Representación de los niveles de trabajo en equipo</i>	87
<i>Figura N° 15: Representación de los niveles de la habilidad de gestión</i>	88
<i>Figura N° 16: Representación de los niveles de la capacidad de liderazgo</i>	89
<i>Figura N° 17: Representación de los niveles capacidad conocimiento técnico - pedagógico</i>	90
<i>Figura N° 18: Representación de los niveles de supervisión y control</i>	91
<i>Figura N° 19: Representación de los niveles de recursos financieros</i>	92
<i>Figura N° 20: Representación de los Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	93
<i>Figura N° 21: Representación de la distribución por grupos etareos y Niveles en la escala de gestión de la calidad.</i>	99
<i>Figura N° 22: Representación de la Distribución por sexo y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	101
<i>Figura N° 23: Representación de la Distribución por condición laboral y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	103
<i>Figura N° 24: Representación de la distribución por nivel educativo y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	105

<i>Figura N° 25: Representación de la Distribución por tiempo de servicio y Niveles en la escala de gestión de la calidad</i>	107
<i>Figura N° 26: Representación de la distribución por institución educativa y Niveles en la escala de gestión de la calidad.</i>	109
<i>Figura N° 27: Representación de la distribución por grupos etareos y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.</i>	111
<i>Figura N° 28: Representación de la distribución por sexo y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	113
<i>Figura N° 29: Representación de la distribución por condición laboral y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	115
<i>Figura N° 30: Representación de la distribución por tiempo de servicios y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.</i>	117
<i>Figura N° 31: Representación de la distribución por institución educativa y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo</i>	121



## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La gestión educativa ha sido piedra angular del éxito o fracaso de muchos intentos de transformación educativa en el país. La actual gestión educativa adolece de una concentración extrema en la rutina burocrática y en el cumplimiento inercial de las normas existentes, lo cual le hace perder de vista su razón de ser, la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes. Frente a ello, esta política pública busca instaurar un nuevo modelo de gestión concertador, eficaz, con una orientación clara hacia el logro de resultados y con procedimientos renovados para lograrlo.

En el nivel de las instituciones educativas, las escuelas funcionan con poderes de decisión en cuanto a la conducción pedagógica, la selección

de personal y el manejo del presupuesto. Las instituciones educativas tienden a constituir redes para compartir aprendizajes y recursos que no podrían tener todas individualmente.

Referirnos a la gestión de la calidad de servicios educativos que los docentes de las instituciones educativas tienen que brindar a los usuarios (escolares y padres de familia), es uno de los problemas más frecuentes que constantemente los docentes refieren frente al proceso de globalización de la educación.

Los docentes del magisterio alternan su actividad docente con la capacitación permanente no sólo en los contenidos curriculares sino también en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para responder a las exigencias de la evaluación permanente y de la necesidad de promoción que dispone la carrera pública magisterial en la que se impone la meritocracia.

Los docentes de las instituciones educativas se constituyen no sólo en un facilitador del aprendizaje sino también en un gestor de la calidad a través del liderazgo, para lograr los objetivos de la educación y la satisfacción de los usuarios. Sin embargo, uno de los problemas que presentan los docentes está referido al liderazgo que deben poseer dentro y fuera de las aulas. Esto es muy importante para que sirvan de modelos a los escolares, padres de familia y la comunidad en general, para los cuales sirven y están en permanente contacto.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Problema general

¿Cuáles son los niveles de gestión de la calidad y la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco y su asociación – comparación en función de grupos étnicos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ❖ ¿Qué tan válidos y confiables son los instrumentos de obtención de los datos?
- ❖ ¿Cuáles son los niveles de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco?
- ❖ ¿Cuáles son los niveles de capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco?
- ❖ ¿Cómo se relacionan la gestión de la calidad con la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco?
- ❖ ¿Cómo se asocian los niveles de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos étnicos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa?

- ❖ ¿Cómo se asocian los niveles de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa?
- ❖ ¿Cuáles son las diferencias de los promedios de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa?
- ❖ ¿Cuáles son las diferencia de los promedios de capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar los niveles de gestión de la calidad y la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco y su asociación – comparación en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Hallar la validez y confiabilidad de los instrumentos de obtención de los datos.
2. Describir los niveles de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco.
3. Describir los niveles de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco.
4. Hallar la relación entre gestión de la calidad con la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco.
5. Hallar la asociación de los niveles de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.
6. Asociar los niveles de la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.
7. Comparar los promedios de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

8. Comparar los promedios de la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

## 1.4 HIPÓTESIS

### 1.4.1 Hipótesis conceptual

La investigación por ser de tipo descriptiva analítica (asociación – comparación) no es necesario formular una hipótesis conceptual. Sin embargo, por ser analítica es necesario plantear hipótesis estadísticas para la contrastación de hipótesis.

### 1.4.2 Hipótesis estadísticas

#### **Hipótesis estadística 1 (objetivo específico 4)**

**Ho:** No existe relación entre gestión de la calidad con la capacidad

de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco.

**Hi:** Existe relación estadística significativa entre gestión de la calidad con la calidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco.

#### **Hipótesis estadística 2 (objetivo específico 5)**

**Ho:** No existe asociación de los niveles de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de

Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

**Hi:** Existe asociación estadística significativa entre los niveles de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

### **Hipótesis estadística 3 (objetivo específico 6)**

**Ho:** No existe asociación entre los niveles de la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

**Hi:** Existe asociación estadística significativa entre los niveles de la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

### **Hipótesis estadística 4 (objetivo específico 7)**

**Ho:** No existe diferencias de los promedios de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición

laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

**Hi:** Existe diferencias estadísticas significativa de los promedios de gestión de la calidad que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

### **Hipótesis estadística 5 (objetivo específico 8)**

**Ho:** No existe diferencias de los promedios de la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

**Hi:** Existe diferencias estadísticas significativas de los promedios de la capacidad de liderazgo que presentan los docentes de 5 instituciones educativas de Huánuco en función de grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo, tiempo de servicios y tipo de institución educativa.

## **1.5 VARIABLES**

### **1.5.1 Variables de la investigación**

- ❖ Gestión de la Calidad.
- ❖ Liderazgo.



### 1.5.2 Variables de control (de asociación – comparación):

**Grupos etareos:** 20 -29 años; 30 – 39 años; 40 – 49 años; 50 – 59 años;60 a más.

**Tipo de institución educativa:** estatal – privada

**Sexo:** masculino - femenino

**Tiempo de servicios:** 1 – 5 años; 6 – 10 años; 11 – 15 años; 16 – 20 años; 21- 25 años; 26 – 30 años; 31 – 35 años.

**Condición laboral:** estable – contratado.

**Nivel educativo:** inicial, primaria y secundaria.

**Instituciones educativas:** 5 instituciones educativas.

### 1.5.3 Definición operacional de la variable de investigación

Estará dado por el puntaje total y niveles obtenidos en las escalas de gestión de la calidad de servicio y liderazgo.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica porque la gestión de calidad y liderazgo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, la motivación, la eficiencia, la participación y el compromiso con los objetivos empresariales y educativos, entre otros aspectos del ambiente laboral. La investigación reviste importancia teórica ya que permitirá revisar teóricamente las variables que son importantes para el adecuado desarrollo organizacional de las empresas educativas.

En la práctica porque es necesario tener datos empíricos para poder establecer las estrategias adecuadas para optimizar las diversas conductas que favorecen el desarrollo de las organizaciones educativas

en el mercado laboral y controlar y manejar aquellas conductas perjudiciales para las organizaciones educativas. La investigación tiene justificación metodológica ya que se podrá validar un instrumento que permita medir confiablemente la gestión de calidad y el liderazgo.

### **1.7 VIABILIDAD**

La ejecución de la investigación es viable ya que se tienen acceso a la población, además el problema que se abordará es resoluble. Por otro lado se cuenta con las competencias y conocimientos teóricos prácticos para desarrollar la investigación. Se dispone también de los recursos humanos, económicos y financieros.

### **1.8 LIMITACIONES**

Son escasos los antecedentes de investigaciones que abordan las variables de estudio, sin embargo existe teoría que respalda la investigación. Se ha contado con la presencia de los docentes en las fechas programadas para la evaluación y fueron en horas que no tenían clases, y se realizó previa autorización de los directores y la motivación de los docentes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

Mejía (2008) en su Tesis titulada “Aplicación del modelo de excelencia de calidad TQM, para la gestión de la IEP Mater Christi de Cañete” sustentada en la Universidad de la San Martín de Porres. En ella, el autor utiliza el modelo de excelencia TQM para optimizar los procedimientos de gestión de la institución mencionada, además de evaluar cada uno de los aspectos que

inciden en el desarrollo óptimo de la gestión; como el Liderazgo (80.7%) de logro, uso de recursos (89.0%) y un 74.98% en el logro de sus objetivos y cumplimientos de sus metas instituciones con la aplicación del modelo. El resultado evidenció la fortaleza de la gestión, arrojando buenos resultados en términos generales aunque con aspectos a mejorar referente a procesos de enseñanza-aprendizaje.

Badillo (2005) en México realizó una investigación que relaciona la gestión con

el logro de la calidad. El objetivo de su estudio fue identificar las acciones de formación de directores a nivel micro y macro y corroborar si ha incidido en el quehacer directivo a partir del liderazgo incluyente, participativo e innovador; así como la acción de los actores educativos y su papel que conduzca a elevar la calidad educativa. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista semiestructurada, basada en un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas. La muestra fue de 44 directores escuelas primarias, representando el 10% de la totalidad de las escuelas en un municipio del Estado de México.

Vergara (2013) realizó una investigación denominada Habilidades sociales y liderazgo en Tutores de la Institución Educativa Von Neumann de Huánuco. La investigación es de tipo descriptiva y el diseño correlacional, planteó como objetivo determinar el grado de relación que existe entre habilidades sociales y el liderazgo en los tutores de dicha institución. Trabajó con una población de 30 docentes tutores a los cuales les administró un test de habilidades sociales y un test de liderazgo. En la investigación se concluye que las habilidades predominantes en los tutores de la institución educativa son las habilidades de planificación donde los resultados se concentran en los niveles "muy alto" con un 56,67% y "alto" con un 40%. Asimismo, señala que existe relación positiva y significativa de las habilidades sociales, en particular con el liderazgo democrático

Guillén (2005), investigó la Relación entre los niveles de gestión institucional y calidad de los servicios educativos en centros escolares nacionales del distrito de villa el salvador – Lima. Para ello, diseñó y elaboró una escala conformada por 105 ítems distribuidos en sub escalas: la sub escala de Calidad de Servicios Educativos conformada por 48 ítems distribuidos en 03 áreas: calidad de servicios, relaciones humanas y capacitación; la sub escala de gestión institucional conformada por 50 ítems, distribuidos en 05 áreas: evaluación, relaciones públicas, valores, planificación y gestión y la sub escala de mentiras, que mide la confiabilidad de la prueba. Se estableció el índice de confiabilidad a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach obteniéndose una  $r$  de 0.9301 para la Escala General la cual también es altamente significativa y que la estandarización de la escala ítems Alpha es de 0.9301, la cual también es altamente significativa. Se concluye que la escala es altamente confiable estadísticamente. La escala se aplicó a una muestra de 273 docentes que laboran en 08 Centros Educativos del Distrito de Villa El Salvador. Posteriormente, se establecieron los niveles diagnósticos para cada una de las áreas, la escala general y las sub escalas respectivamente. Se pudo concluir que en todas la áreas existen deficiencias que está entre el 50% a más tanto en las 08 áreas como en la escala general. Respecto a categorizar a la muestra en estudio por niveles de Calidad de servicios educativos, se concluye que en la sub escala de Calidad de Servicios Educativos, el 45.1% de la muestra están distribuidos por encima de la media y que el 54.9% de la muestra restante está por debajo de la media. Al categorizar a la muestra por niveles la gestión

institucional se concluye que, el 42.1% de la muestra están distribuidos por encima de la media y que el 59.9% de la muestra restante está por debajo de la media. Al establecer correlaciones entre la gestión institucional y calidad educativa se concluye que están correlacionadas positivamente con una  $R= 0.716$  al 0.01 de significancia estadística. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna que nos indica que dichas variables están altamente correlacionadas. Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Calidad de servicios Educativos y formación pedagógica, estudios de post grado, experiencia docente, años se servicio en el CE, estado civil y edad del encuestado, estas variables están altamente asociadas con un nivel de significancia de 0.000, Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Gestión Institucional y las variables nivel educativo, centro educativo, sexo y condición laboral, estas variables no están asociadas o relacionadas entre ellas. Se acepta la hipótesis nula, la que indica que no hay asociación entre las variables referidas. Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Gestión Institucional y formación pedagógica, estudios de post grado, experiencia docente, años se servicio en el C.E, estado civil y edad del encuestado, estas variables están altamente asociadas con un nivel de significancia de 0.000.

Román (2006). Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral, Tesis para optar el grado académico de magister en salud pública con mención en gestión hospitalaria, Lima-Perú. Esta investigación

corresponde a una investigación de tipo básica, donde se aplicó la metodología descriptiva correlacional tipo encuesta. Para tal efecto, el autor de la investigación elaboró una escala de Liderazgo de gestión de 38 ítems agrupados en tres sub escalas (Liderazgo de gestión, Gestión de calidad de servicios y Liderazgo) y estableció su confiabilidad a través del Alpha de Cronbach alcanzando un índice de 0.72 para la escala general y para cada una de las sub escalas los siguientes índices: 0.7231 para liderazgo de gestión, 0.7226 para gestión de calidad de servicios y 0.6571 para liderazgo. Se aplicó en una muestra de 196 trabajadores del hospital San Juan Bautista de Huaral, conformado por ambos géneros y que tuvieran una antigüedad mínima de un año de servicio. A partir de los resultados se elaboraron 06 categorías diagnósticas de liderazgo que iba del nivel deficiente, inferior, promedio inferior, promedio superior, superior y excelente u óptimo. También se hizo un análisis de ítems en función de su frecuencia y porcentaje. Finalmente se categorizaron a los sujetos de la muestra según las categorías establecidas y se establecieron correlaciones entre las sub escalas. Se concluyó que el 53.6% de la muestra lo percibe con un nivel que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% es percibido dentro del nivel inferior y el 35.2% es percibido dentro del nivel promedio inferior. En general el 46.4% es percibido por encima del promedio, de los cuales tan solo el 16.85 de la muestra percibe al personal jerárquico del hospital con un nivel superior. Así mismo, el 59.2% de la muestra evaluada percibe la gestión de calidad de servicio que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% lo percibe con el nivel inferior y el 40.8% con el

nivel promedio inferior. Tan solo el 4.6% de la muestra percibe la gestión de calidad de servicio como óptimo. Al establecer el grado de correlación, el liderazgo de gestión está altamente correlacionado significativamente con la gestión de calidad de servicio con un índice de correlación Pearson de 0.71. Finalmente, estos resultados estarían dando validez a la hipótesis formulada en el trabajo concluyendo que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo de gestión y la gestión de calidad de servicios.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Aspectos generales de la organización**

#### **A. Conceptos generales**

Según Chiavenato (2000): “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando: 1. Hay personas capaces de comunicarse. 2. Están dispuestos a actuar y que conjuntamente. 3. Para obtener un objetivo común” (p.5).

Por su parte, Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996) afirman:

“una

organización es una unidad coordinada, formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes” (p.6).

También Robbin (2004) define una organización como una agrupación deliberada de personas que quiere alcanzar un propósito



específico. Menciona como ejemplos de organización: la escuela superior, la universidad, Microsoft Corporation, entre otros.

Una organización es un conjunto de personas cuyos esfuerzos o acciones se coordinan a fin de conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda darse deberse a motivos diferentes. Un

aspecto importante para considerarse a una organización como tal es que las personas se “organicen” o coordinen su actividad. Además, otros aspectos que la definen son la estabilidad y la duración en el tiempo, lo que resulta la aparición de mecanismos y juego de fuerzas en la interacción de sus elementos que la componen: acciones humanas, necesidades humanas y fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades (Pérez, 1997).

Para Daft y Steers (1992, p. 31) una organización es:

*“1) una entidad social que, 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable.”*

Decir que una organización es una entidad social, los autores destacan que

un componente fundamental son las personas quienes la forman. Estas personas o colaboradores interactúan entre sí para realizar funciones de la organización.

Cuando se dice que una organización se orienta a metas, se refiere a que una organización existe o se creó para un propósito explícito. Además, cabe destacar que la meta de la organización puede diferir

de los objetivos individuales de los empleados quienes ingresaron por diversas razones.

Respecto a que una organización posee un sistema de actividad deliberadamente estructurado significa que las labores organizacionales están subdivididas en departamentos o actividades independientes, las cuales están diseñadas para lograr la eficiencia en el proceso de trabajo. La organización cuenta con una jerarquía de autoridad, con responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones claramente definidas. Además, utiliza conocimientos, tecnología, personas y máquinas para transformar insumos que son los productos o servicios. Los miembros de la organización realizan actividades dirigidas que se fusionan entre ellas para alcanzar la meta general o propósito de la empresa.

Concerniente a que la organización presenta una frontera o límite identificable, esto implica que la organización es capaz de distinguir cuáles de los empleados y elementos que la integran se ubican dentro y cuáles fuera de ella. Por ello, debe ser identificable como una entidad específica.

Schein, (1982). Las organizaciones se caracterizan por lo siguiente:

- ❖ Los individuos requieren de la ayuda mutua para satisfacer sus necesidades, no pueden lograrlo aislados.
- ❖ Se requiere de la coordinación de las actividades y roles de cada persona.
- ❖ Los miembros tienen que estar de acuerdo en los objetivos a seguir.

- ❖ El grupo se fragmenta en grupos pequeños con subobjetivos, para lograr los objetivos de la organización.
- ❖ Se requiere establecer una jerarquía que dirija, integre y controle las actividades hacia los objetivos comunes.

En general se puede decir que una organización es un sistema de actividades coordinadas conscientemente formado por dos o más personas que les permite lograr objetivos comunes. La coordinación consciente de la organización implica aspectos: Coordinación de esfuerzos, un objetivo o meta común, la división de trabajo y una jerarquía de autoridad. Debido a sus limitaciones individuales, las personas tienen que cooperar unos con otros y forman organizaciones que les permitan alcanzar objetivos que el esfuerzo individual no lo haría. Las organizaciones son consideradas como sistemas sociales y en ellas se identifica un subsistema psicosocial formado por el conjunto de personas que lo forman. Por medio de este subsistema psicosocial una persona puede lograr satisfacer sus necesidades emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

## **B. Efectividad Organizacional y Productividad**

Para tener un buen desempeño las organizaciones deben alcanzar cierto éxito en varias metas. Se entiende por **efectividad organizacional** al grado de desempeño logrado por una organización para alcanzar sus metas. La **efectividad** se vincula con las metas operativas como la rentabilidad, productividad, bienestar

de los trabajadores y la satisfacción de los clientes (Daft y Steers, 1992).

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) definen a la **rentabilidad** como la capacidad para obtener utilidades por una organización de manera constante y a lo largo de un periodo. A su vez, esos autores definen a la **productividad** como la relación entre insumos y productos. Robbins (1999) al definir productividad incluye los conceptos de *eficacia* y *eficiencia*. Se entiende por *eficacia* el logro de metas; mientras la *eficiencia* es la razón costo-beneficio en que se incurre para el logro de metas.

Florez (2005) propone tres dimensiones en la efectividad organizacional:

- ❖ Calidad / Eficacia: es la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Algunos indicadores son: el número de unidades vendidas, tiempo de respuesta al cliente, posicionamiento de la empresa o producto, entre otros.
- ❖ Productividad / Eficiencia: se refiere a la capacidad de la empresa para producir beneficios. Algunos indicadores son: costo de producción, nivel de desperdicios, rentabilidad, entre otros. Esta dimensión es la más valorada por los accionistas o propietarios de la organización.
- ❖ Satisfacción / Desarrollo: es la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de las personas que la integran. Algunos indicadores son: actitud hacia la compañía, nivel de realización personal, grado de integración individual y grupal, entre otros.

### C. Talento Humano y la Gestión de personas

Michael, Handfield-Jones y Axelrod (2003) definen como **Talento Humano** el conjunto de habilidades de un individuo (destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, actitudes y valores), además de sus competencias como la capacidad de aprender y desarrollarse.

La corriente de pensamiento de ver a las personas como talento humano ha sido un proceso el cual aún continúa y ha devenido especialmente desde la década de los ochenta donde se han dado importantes transformaciones como la competencia mundial, la presión por mejorar la calidad y el papel de la tecnología, etc. que han afectado la regulación del mercado laboral interno y externo. También en el enfoque de talento humano comprende a las políticas de formación y capacitación de personas a quienes se le considera como socias de la organización y como fuentes de valor estratégico pues contribuyen con las estrategias de las organizaciones para mejorar su competitividad (Mertens, 1996).

Según Mertens (2000) ante la mayor cantidad de competidores, la posibilidad que una organización destaque depende de su capacidad de aprendizaje para asimilar y desarrollar las cuatro dimensiones de la dinámica del mercado (complejo, abierto, dinámico y exigente); asimismo, depende de su búsqueda de diferenciación. Esta capacidad de aprendizaje y búsqueda de diferenciación de las organizaciones se hacen efectivas a través de sus empleados quienes son proveedores de conocimiento, habilidades, capacidades e inteligencia, aspectos que permiten tomar decisiones racionales,

además de dotar de significado y rumbo a los objetivos organizacionales. En consecuencia, las personas llegan a constituir el capital intelectual de la organización (Chiavenato, 2000). A partir de este contexto es que se han desarrollado otros conceptos como el de competencias, gestión de recursos humanos por competencias, gestión del conocimiento, etc.

Por otro lado, se sigue empleando el término Recursos Humanos o Factor Humano para referirse a las personas que trabajan en una organización y que indistintamente pueden llamarse empleados, asociados, personas, etc. La denominación de Recurso Humano deviene por considerarse a los trabajadores como recurso valioso, a veces irremplazable.

Hablar de Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Personas o Gestión del Talento Humano es hablar de la función de la organización que se ocupa de cómo dirigir a los empleados a fin que la empresa logre sus objetivos; para ello, se requiere emplear políticas y prácticas, así como decisiones relacionadas con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores, las cuales influyen en la eficacia de los colaboradores y las organizaciones (Chiavenato, 2000).

#### **D. Comportamiento Organizacional**

Para Robbins (2004) el comportamiento organizacional estudia el impacto que las personas, grupos y la estructura tienen en el comportamiento en el interior de las organizaciones, con el objetivo de aplicar dicho conocimiento a la mejora de la eficacia

organizacional. Por lo general, los temas abordados por los investigadores del comportamiento organizacional son la motivación, el liderazgo y el poder, la comunicación, la estructura de grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, el cambio y sus procesos, el conflicto, el diseño de trabajo y el estrés laboral.

Marchán, C. y Pérez, I. (1997), definen el comportamiento organizacional como el estudio de la conducta en las empresas considerando tres niveles de análisis e interpretación: Individual, grupal y organización o estructura.

Por lo expuesto, se puede considerar que el estudio del clima organizacional es un tema del comportamiento organizacional, ya que al hablar de la percepción de los colaboradores sobre su ambiente psicológico de trabajo -y todo lo que implica con ello- se está hablando del clima laboral.

Davis y Newstrom (2003) definen al comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual o grupalmente, actúan en las organizaciones. Estos autores proponen los siguientes modelos de comportamiento organizacional:

- ❖ Modelo autocrático: depende del poder. La orientación administrativa es de autoridad oficial la cual se delega mediante la cadena de mando. La administración se basa en el supuesto de que es necesario dirigir, persuadir, controlar y obligar a la gente para lograr su rendimiento.

- ❖ Modelo de custodia: satisface las necesidades de seguridad de los empleados mediante retribuciones económicas y otras prestaciones de bienestar social. Este modelo hace que los trabajadores se vuelvan dependientes de la organización. A pesar de encontrarse satisfechos no produce necesariamente una motivación intensa sino una cooperación pasiva.
- ❖ Modelo de apoyo: depende del liderazgo creando un ambiente de ayuda que favorece el desarrollo de los empleados y su productividad. Con este modelo se brinda al colaborador la sensación de participación en las tareas de la organización y produce motivación al satisfacer sus necesidades de estatus y reconocimiento.
- ❖ Modelo colegiado: orientado hacia el trabajo en equipo con lo cual se genera el sentimiento de responsabilidad y autodisciplina en el colaborador para brindar un rendimiento eficiente al equipo. Genera cierto grado de satisfacción, valiosa contribución y realización personal.
- ❖ Modelo sistémico: brinda mayor significado al trabajo. La administración intenta transmitir la idea de ser valioso y necesario para la organización por lo que se le requiere para trabajar en forma conjunta hacia el logro de las metas. Satisface necesidades de orden superior (estatus, sociales, autoestima, autonomía, realización personal) generando automotivación, pasión y compromiso con los objetivos de la empresa.



El estudio del comportamiento organizacional permite la obtención de conocimientos que brinden las herramientas necesarias para lograr que los colaboradores eleven sus niveles de desempeño laboral y así puedan obtenerse beneficios para ellos mismos como para la organización.

### **E. Desarrollo Organizacional (DO)**

Robbins (1998) quien considera al DO como un conjunto de intervenciones del cambio planeado basados en valores humanistas que persiguen mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del trabajador. Dentro del paradigma del DO se valora el crecimiento humano y organizacional, el espíritu de búsqueda, y el proceso participativo y de colaboración. En general, los valores que sustentan la mayoría de intervenciones del DO son:

1. **Respeto por las personas:** Se percibe a los individuos como gente responsable, consciente e interesada. Por lo tanto, se debe tratar a las personas con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo:** La confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo son características que poseen las organizaciones efectivas y saludables.
3. **Igualdad de poder:** Hay menor énfasis en la autoridad y el control jerárquicos en las organizaciones efectivas.
4. **Confrontación:** Se confronta abiertamente los problemas en vez de eludirlos u ocultarlos.
5. **Participación:** Mientras más personas afectadas por un cambio participe en las decisiones circundantes, más

comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

## **F. Cultura organizacional**

La cultura influye en los empleados determinando su puntualidad, su nivel de productividad, calidad del producto y el servicio al cliente. Así mismo, contribuye a la permanencia y cohesión de la organización. Los autores la definen de acuerdo a lo siguiente:

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de la organización. La cultura organizacional muestra aspectos formales que pueden ser percibidos con facilidad como políticas, procedimientos, objetivos, estructura y tecnología, así mismo oculta aspectos informales como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales entre otros, los cuales son más difíciles de comprender e interpretar y son más resistentes a cambios (Chiavenato, 2002). Este autor considera tres niveles de la cultura organizacional:

- ❖ Artefactos: las estructuras y procesos visibles y perceptibles en una organización, incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento.
- ❖ Valores compartidos: filosofías, estrategias y objetivos aceptadas por todos los miembros, que definen las razones y justifican su proceder.

- ❖ Presupuestos básicos: las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos que influyen en las personas.

Así mismo, este autor, identifica los elementos principales de la cultura organizacional:

- Lo cotidiano del comportamiento observable: la interacción, el lenguaje y gestos de las personas, las rutinas y procedimientos.
- Las normas y reglas que influyen en el grupo y sus comportamientos.<sup>x0</sup>
- Los valores dominantes defendidos por la organización.
- La filosofía administrativa que orienta las políticas de la organización respecto a empleados, clientes y accionistas.
- Las reglas de juego que implican el modo en que funcionan las cosas y lo que debe aprender un nuevo integrante para ser aceptado y tener éxito.
- El clima organizacional que implica los sentimientos de las personas y su interacción entre sí, con clientes y elementos externos.

Robbins (2004) refiere que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre los miembros que distinguen a una organización de otra; menciona además, siete características principales:

- Innovación y riesgos: el grado en que los empleados son incentivados a innovar y ser capaces de asumir riesgos.
- Atención al detalle: el grado en que los empleados muestran precisión y análisis en las tareas.

- Orientación a resultados: el grado en que los directivos se concentran en la obtención de resultados, más que en los procesos para lograrlo.
- Orientación a la gente: el grado en que los directivos consideran el efecto que sus decisiones producen sobre los empleados.
- Orientación a los equipos: el grado en que las tareas se desarrollan formando equipos de trabajo.
- Agresividad: el grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.
- Estabilidad: el grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantenerse estables y no al crecimiento.

En 1976 Charles Handy (citado por Saunders, 1991) realizó una tipología de la cultura organizacional identificando cuatro clases:

1. **Poder:** la característica principal es la presencia de un líder dominante y poderoso que ejerce su influencia a través de individuos claves cercanos y de confianza. Hay pocas normas y procedimientos. La toma de decisiones es rápida y basada en reacciones instantáneas de quien lidera.
2. **Funciones:** se caracteriza por tener una posición estable. Los equipos y tareas están organizadas de modo que se cumplan los objetivos organizacionales generales. Su movimiento es cauteloso y asumen riesgos mínimos. Las decisiones son tomadas por comités. Poseen procedimientos claramente establecidos.

3. **Tarea:** es una cultura de equipo con una jerarquía mínima. El método consiste en reunir los recursos y el personal adecuado y dejarlos con el cometido de lograr la tarea. Estas culturas son flexibles y sensibles, reaccionan velozmente y utilizan efectivamente los talentos creativos de sus miembros. Pueden ser difíciles de dirigir y controlar y costosas en el uso de recursos.
4. **Personal:** Existe para beneficio de sus miembros y no para producir resultados en términos de bienes y servicios. Los miembros hacen sus propias cosas, la estructura y control son mínimos.

Schein (1988) define a la cultura organizacional como el conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los integrantes de una organización.

Stoner y col. (1996 véase en Rodríguez, 1999) entiende por cultura de una organización al conjunto de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por las personas dentro de una organización.

Denison (1991 véase en Rodríguez, 1999) señala que la cultura empresarial está representada por los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen las bases del sistema gerencial de una empresa, asimismo al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque poseen un significado para los miembros de la organización.

## G. Clima Organizacional

El término clima organizacional fue introducido en psicología organizacional por Gellerman en 1960, siendo un concepto relativamente nuevo, variando en función de los investigadores que lo han estudiado.

Rodríguez (1999), el clima organizacional es un concepto multidimensional pues se compone de un conjunto de factores que ofrecen una visión global de la organización. Según este autor, el estudio del clima organizacional se enfoca en entender que las variables ambientales internas de una organización afectan el comportamiento de sus colaboradores, siendo exploradas a través de sus percepciones.

Las variables a las que Rodríguez (1999) hace referencia son:

- ❖ **Ambiente físico:** Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ❖ **Estructurales:** Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- ❖ **Ambiente social:** Compañerismo, conflictos entre individuos o entre áreas o departamentos de la organización, comunicaciones, etc.
- ❖ **Personales:** Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ❖ **Propias del comportamiento organizacional:** Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Según Mazabel (2002, p.61) el clima organizacional es:

*“...el conjunto de características que existen en todo ambiente de trabajo, y que son percibidas por los trabajadores y asumidas como factor de influencia de su comportamiento”.*

Pritchard y Karasick en 1972 y Slocum en 1974 (citado por Marchán y Pérez, 1997) refieren que el clima organizacional es la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de sus miembros, siendo útil en la interpretación de situaciones y la orientación de actividades de la organización.

En 1992 Alvarez (véase en Marchán y Pérez, 1997; p. 23) realizó una revisión documentaria del tema, quien concluyó en lo siguiente:

*“el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa”.*

Así mismo, acota Álvarez (1992, citado por Marchán y Pérez, 1997), el término clima organizacional es multidimensional, ya que incorpora dimensiones asociadas a la estructura y a las reglas de la organización, procesos y relaciones interpersonales, y el cómo las metas de la organización son alcanzadas.

## **H. Clima y cultura organizacional**

A veces se confunden los conceptos de clima y cultura organizacional, lo cual puede deberse a que ambas variables presentan información paralela. Denison (1991) indica que el

argumento de la similitud entre los conceptos de clima y cultura organizacional parece apoyarse en tres elementos principales:

1. **Se centran en características del comportamiento organizacional:** El análisis del comportamiento organizacional supone cierto grado de consistencia e integración de elementos de análisis dentro de un sistema organizacional.
2. **Se refieren a una amplia variedad de fenómenos:** Los temas van desde hipótesis profundamente sostenidas (especialmente en el estudio de cultura), hasta procedimientos reales y patrones de conducta (para el estudio de clima).
3. **Comparten un problema semejante:** Ambos conceptos explican la manera cómo las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos y al mismo tiempo explican la manera en que la conducta de los individuos con el tiempo crea las características de un sistema organizacional.

Deninson D. y Spreitzer Gretchen (1991) también indica que las diferencias entre clima y cultura organizacional se vinculan con la perspectiva teórica y la orientación metodológica empleadas para ser estudiadas. En el clima organizacional se destaca el impacto de un contexto social sobre la percepción de uno o más individuos, siendo ciertamente más tangible de evaluar (a través de las dimensiones) que la cultura. En el caso de la cultura, se destaca el significado compartido de los individuos respecto a su ambiente social, el cual resulta desafiante hacerlo operativo pues se recurre al



análisis de elementos inconscientes y abstractos (valores, creencias, historias, mitos, etc.).

## **I. Valores**

Robbins (2004) define a los valores como las convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de proceder. Los valores poseen atributos de contenido lo que establece que un determinado modo de conducirse es importante y atributos de intensidad lo que indica que tan importante es. De esta forma cuando se clasifican los valores por su intensidad obtenemos una jerarquía que forma nuestro sistema de valores.

Gordon (1997) menciona que los valores se refieren a los principios y postulados básicos que guían las creencias, actitudes y comportamientos de una persona. Los valores poseen elementos de juicio porque permiten discernir lo que se considera correcto o bueno, de aquello que creemos malo o incorrecto, condicionando de esta manera, nuestro proceder en determinadas circunstancias.

Los valores son relativamente estables y duraderos, la mayor parte de ellos los obtenemos en los primeros años de vida, de las personas con las que nos relacionamos, padres, amigos, maestros, entre otros, de quienes aprendimos a diferenciar lo que consideramos moralmente correcto de aquello que no lo es. De esta forma, los valores influyen en nuestras actitudes determinando así nuestro proceder en los diferentes aspectos de la vida diaria.

## **J. Actitudes**

Es un tema de especial interés en el estudio del comportamiento organizacional pues representan la percepción que tienen los individuos sobre su entorno laboral lo que definirá su actuación en su centro de trabajo. Los autores nos brindan los siguientes conceptos: Robbins (2004) menciona que las actitudes son juicios evaluativos favorables o desfavorables de objetos, personas o circunstancias. De esta manera vemos como las actitudes pueden influir o afectar la manera de ver y juzgar las circunstancias que nos rodean y así condicionar nuestro comportamiento, por lo que al entender la estrecha relación que éstas guardan con el comportamiento será posible modificarlo en pro de una mejor situación laboral.

Davis y Newstrom (2003) refieren que las actitudes son los sentimientos y creencias de los empleados que determinan en gran medida su percepción frente a su entorno, su compromiso y su comportamiento. Es por ello que el estudio de las actitudes es importante en el ambiente de las organizaciones, de tal forma que permita intentar conocer el origen de determinadas actitudes a fin de comprender la relación que guardan con el comportamiento actual de los colaboradores.

Gordon (1997) declara que una actitud es la predisposición a responder, de manera consistente, a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos. Es posible inferir la actitud de una persona por la forma en que expresa sus creencias o sentimientos respecto a algo en particular, por sus reacciones

fisiológicas y hasta por su comportamiento en determinadas circunstancias.

**a. Origen de las actitudes:** Las actitudes tienen su origen en la infancia y se van formando con el paso de los años en base a las vivencias o experiencias adquiridas y también de acuerdo a los modelos que identificamos en las personas a las que uno admira, respeta o estima como padres, amigos y maestros e inclusive de aquellas a las que se teme, quienes también pueden influir en la formación de las actitudes que determinarán nuestro camino en la vida.

**b. Componentes de las actitudes:** Las actitudes están compuestas por elementos cognoscitivos, afectivos y conductuales:

- Componente Cognoscitivo, se refiere a las creencias u opiniones sobre alguna persona, objeto o situación, las cuales son aprendidas y están basadas en los valores y experiencias de la persona.
- Componente afectivo, se refiere a los sentimientos derivados de la forma de pensar sobre determinada persona, objeto o situación.
- Componente conductual, se refiere a la actuación en determinada manera del individuo como consecuencia de su sentir hacia una persona, objeto o situación en particular.

**c. Teoría de la disonancia cognoscitiva:** Leon Festinger (1957) fue quien propuso esta teoría la cual refiere que algunas veces

las personas presentan incoherencia o incongruencia entre sus cogniciones o actitudes y entre éstos y su conducta, lo cual crea una situación psíquicamente incómoda para la persona por lo que ésta intenta hallar un equilibrio. De esta forma cuando se recibe información contradictoria con las propias ideas, especialmente si es de forma inesperada, surge la disonancia cognoscitiva entre los propios supuestos y las opiniones de los demás (Soto, 2001). La persona busca eliminar o reducir la disonancia tratando de conciliar sus actitudes con las del disonante, modificando y alineando sus actitudes y conductas para que parezcan racionales y consistentes o elaborando un razonamiento que explique la discrepancia. (Robbins, 2004).

**d. Actitudes Organizacionales:** De acuerdo con Robbins (2004), Davis y Newstrom (2003) y Muchinsky (2002) son tres las actitudes más importantes relacionadas con el trabajo. Estas son: la satisfacción laboral que es la percepción del empleado sobre su trabajo generándole sentimientos de agrado o desagrado, el involucramiento en el trabajo que mide el grado en que el individuo se valora a sí mismo a través de su empleo y el compromiso organizacional que refleja el vínculo del empleado con la organización a la que pertenece, siendo este último el tema que concita nuestro interés por su relación directa con el logro de los objetivos organizacionales y demás condiciones propicias para el bienestar y beneficio del colaborador.

### 2.2.2 Gestión de la Calidad

Independientemente del medio usado para llegar al cliente, éste es un ser humano que siente, piensa y actúa e irá formando su propia opinión con respecto a determinada organización, mediante cualquier contacto que tenga con ella. De ahí que uno de los más importantes compromisos de una institución es establecer buenas relaciones con el cliente. Cuando esto ocurre, se está hablando de servicio, de ética, de compromiso y de responsabilidad así como de satisfacción personal y relación laboral. Las necesidades del consumidor son las primeras herramientas para mejorar y analizar la atención de ellos. Para es necesario tener en cuenta a qué tipos de personas se va a brindar el servicio, determinar lo que existe y las posibles fallas que posiblemente están ocurriendo.

Robbins (2004) refiere que la atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. La gestión de la calidad en el servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno de los servicios que se le ofrece. Es importante que cada organización marche de acuerdo a su Misión y Visión que se ha propuesto para alcanzar su propia identidad. No se debe perder de vista a los competidores más

cercanos y que trabajen en la misma línea para así detectar sus fortalezas y debilidades para adelantarnos y ser los mejores. Tampoco, por supuesto, se debe olvidar lo que tiene la propia empresa.

Una vez que se conozcan los servicios que requieren los clientes, se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos esperan de la organización, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número de telefonía gratuita y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando. Claro que todas las encuestas deben ser leídas y las sugerencias atendidas porque de lo contrario el cliente se puede sentir burlado. Las personas se pueden dar cuenta que sus reclamos, o sugerencias, no son atendidas cuando no hay cambio y todo sigue igual a como estaba al principio.

No solamente se trata de atender bien al cliente sino que se debe tener en cuenta el precio que se oferta, así como el suministro del servicio; es decir, que cuando algún artículo electrodoméstico, por ejemplo, se malogre, se deberá tener una garantía de un tiempo determinado de reparación, así como si vencida la garantía se le pueda dar servicios de reparación o mantenimiento. También es necesario que se ofrezca cambiar el producto si por algún motivo tuvo alguna falla o no es del agrado total del cliente. Asimismo, que se ofrezcan productos nuevos de acuerdo a los que en el mercado

se vayan ofreciendo para que el cliente pueda renovar los que ya tiene. Así, las personas que son atendidas se sentirán bien servidas. Si a determinado artículo se le puede otorgar algún producto agregado sería mejor todavía.

#### **A. Elementos del servicio al cliente**

Robbins (2004) establece los siguientes elementos del servicio al cliente:

- ❖ Contacto cara a cara. Se refiere a que, en la medida de lo posible, sean los propios dueños, o personas con altos cargos, quienes atiendan a los clientes. Esto no tiene por qué suceder constantemente sino de la manera más frecuente posible porque así se podrá conocer más de cerca las necesidades de los que visitan la organización porque a veces los que la dirigen desconocen algunas cosas que, aunque parezcan insignificantes, al final ayudan a mejorar. Por otra parte, el cliente se sentirá orgulloso de comentar ante los demás que ha sido atendido por los propios dueños, o gerentes, y que se han interesado por sus aportes. Si se puede tomar nota de los requerimientos de los clientes será aún mejor porque la persona atendida sentirá que se le da importancia.
- ❖ Relación con el cliente. Se refiere a que la comunicación con el cliente debe ser fluida, en el sentido que se le debe enviar correspondencia a su domicilio de lo que en la actualidad se está ofertando. También es recomendable enviarle almanaques por navidad, así como una tarjeta de felicitación por su

cumpleaños, etc. De esta manera el cliente se sentirá que no lo tienen presente. Otras veces se les deberá ofrecer servicios gratuitos, en coordinación con los proveedores, tales como revisión de dientes, medida de la presión, de la vista, ritmo cardiaco, vacunación, entre otros. Este tipo de relación es no sólo con el cliente sino con su familia en general porque todos se sentirán atendidos cuando se presente la oportunidad.

- ❖ Correspondencia. Es complementario a lo anterior, pero con el agregado de que se le deberá responder a sus inquietudes o a algún tipo de quejas que ha presentado por escrito. Cuando la organización piense que se va a demorar en responder, se recomienda que llame por teléfono al cliente, o lo haga por escrito, comunicándole lo que está ocurriendo y el motivo de la demora.
- ❖ Reclamos y cumplidos. Cada vez que sea necesario se atenderán reclamos, así como cuando es la fecha de cumpleaños del cliente, si ha pagado con tarjeta y está presente en la tienda, se debe felicitar por los parlantes y darle algún presente, que por más simbólico que parezca, el cliente estará satisfecho y será un halago y un cumplido.
- ❖ Instalaciones. La permanencia en el local debe ser del agrado del cliente. En época de verano o invierno debe haber aire acondicionado o calefacción para una mejor estadía. La luz no debe ser muy intensa o demasiado débil. Los artículos deben estar a su alcance y los pasadizos lo suficientemente amplios como para poder desplazarse sin molestar a los demás. La



seguridad, así como la instalación de cámaras, también es recomendable. La selección de los artículos que se ofrecen deben estar bien presentados. El personal que atiende estará siempre dispuesto a atender. No olvidar que el cliente desea sentirse seguro, así como su familia e hijos. Las señales de seguridad deben estar a la vista.

### **B. Importancia de la gestión de calidad de servicio al cliente**

Robbins (2004), planteaba que un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa, en el sentido que publican a través de los medios de comunicación los porcentajes de los clientes que tienen o que los visitan, como una manera de demostrar las preferencias. Otras veces lo publican en sus vitrinas o murales, en donde también agradecen a sus clientes por sus preferencias y que son ellos la razón de ser de la empresa. Pero a veces existen imponderables, por parte de los trabajadores, porque quieren expresar su descontento ante la empresa porque ésta no satisface sus necesidades o reclamos de mejoras salariales o no les presenta mejores oportunidades de desarrollo. Para evitar estos imponderables se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Contar con contingencias del servicio. La empresa debe estar preparada para evitar que las huelgas, escasez de los

productos que ofrecen, toma de locales, o desastres naturales, perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocio, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

- ❖ Tomar acciones. Las actitudes se reflejan en acciones, el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo la cortesía con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Esto es importante porque la forma como se trata a los demás va a afectar para siempre al cliente y se llega al extremo de perderlo para siempre. No olvidemos que una imagen vale más que mil palabras.
- ❖ Capacitar al personal de ventas. Los conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por entregarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que

van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos. Es la manera más fácil de perder un cliente porque si bien en ese momento se produce una venta, esa persona ya no volverá más, así como que servirá de efecto multiplicador para que otros clientes potenciales ya no acudan al lugar.

- ❖ Poner énfasis en el administrador. Las empresas dan énfasis al administrador. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio. Es por eso, que como ya se dijo antes, es importante que haya un contacto cara a cara entre los dueños, o jefes, con el cliente para estar al tanto de sus necesidades.
- ❖ Mejorar políticas de servicio. Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estratégica nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

### **C. Estrategias de la gestión de calidad al servicio al cliente**

Apaza (2001) señala las siguientes estrategias:

**a. El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena:** El liderazgo es una influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. Es un proceso continuo que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. Es un proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación. Como vemos, es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.

Barnes (1999) dice que el líder es la persona que hace que ocurran cosas nuevas e imprimen dirección al grupo, quienes tienen sensibilidad para ver que los problemas son retos que brindan la oportunidad de llegar al éxito, quienes saben compartir sus visiones y sus expectativas con los demás, quienes son confiables y apoyan y comprenden a sus colaboradores, quienes tienen tiempo para pensar y saben concentrarse en lo esencial; quienes ambicionan ser los mejores. Líder es el que va adelante. En una empresa debe existir el líder transformador e integrador que se caracteriza porque siempre está cerca al grupo, ayuda a fijar las metas y mantiene la atención al entorno para alcanzarlas; desarrolla un plan de procedimientos para caminar entorno a resultados; monitorea la calidad del trabajo efectuado por el grupo, y si es necesario, se hace ayudar de expertos para asegurar el éxito y logro de las metas.

También conserva y mantiene excelentes relaciones interpersonales; cuando existen discrepancias entre los miembros del grupo, asume el rol de árbitro; motiva y da mucho ánimo a todos los trabajadores sin importar que sean los más insignificantes dentro de la estructura. Por eso, en una organización donde se tiene a un líder transformador se vive un entorno de madurez en todos los procesos de tomas de decisiones e innovaciones encaminadas al mejoramiento continuo; y en todos los que participan en la empresa, sin importar el nivel jerárquico. Esto provoca una gran motivación en el recurso humano al sentir y comprobar que se le respeta y se le confía el logro de la tarea sin que sea necesario un exagerado control o supervisión.

Con esto se promueve el desarrollo y la creatividad de todos los integrantes de la empresa, provoca una comunicación pluridireccional, muestra muy claro que primero son los intereses de la organización, luego los del grupo y, por último, los personales. Para esto es necesario tener un pensamiento sistémico para evitar conflictos y así los problemas pequeños no crecerán; se debe tener un dominio personal para poder lograr metas; contribuirá a compartir la Visión y Misión de la empresa con el fin principal de unir a toda la gente que trabaja en la empresa en torno a una identidad y una aspiración común. Cuando en una organización se encuentra líderes emprendedores, ésta ayudará mucho en el servicio al cliente

- b. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados:** La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Si una organización presta un buen servicio entonces será muy probable que ella porque tendrán mejoras en sus honorarios, seguros y una diversidad de estímulos.
- c. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad:** Muchas veces los gerentes se preguntan cómo pueden estar bien motivados los empleados. La respuesta es que tengan una satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos estímulos motivadores, además de la remuneración, tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal. Cuando los empleados no tienen la seguridad, o se les satisface las condiciones mínimas de cumplir con su familia, estarán descontentos y no dedicarán todo su esfuerzo para el bien y mejora de la organización.
- d. La lealtad de los empleados impulsa la productividad:** Si un empleado se halla lo suficientemente motivado como para elevar responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad. El hecho que un empleado tenga garantizado su salario no quiere decir que sea suficiente para ser más productivo, existen otros estímulos motivacionales para que viva en una clima organizacional que lo haga sentir mejor. El logro de todo esto tampoco significa que el trabajador esté feliz porque de todas manera existirán

problemas, ya sea personales, familiares, laborales, etc. Que interfieran en su trabajo. Lo importante es estar siempre dispuesto a ayudarlo. Aquí la labor del psicólogo es muy importante.

- e. **La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio:** Quién no sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo su propia motivación. Como vemos, esto es una cadena que hace posible que todos estén satisfechos dentro del funcionamiento de la organización, no solamente los clientes sino quienes se desempeñan dentro de la misma.
- f. **El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente:** El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. Entonces, será, finalmente el cliente quien valore el servicio. Algunas veces puede ocurrir que los empleados se preocupen por ofrecer lo mejor pero tal vez el cliente no lo perciba así porque puede ser que vea comportamiento fingido o como que algo no le gusta. Para eso son las encuestas, ya sean verbales o escritas. También ayudan los estudios de mercado.
- g. **La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente:** Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer sus necesidades básicas de mejor

atención al usuario (o posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. Debemos tener en cuenta que un gesto puede hacer que un cliente llegue siempre o se aleje para toda la vida. En la medida que se tengan clientes satisfechos la empresa mejorará.

- h. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos:** Un cliente satisfecho, además de serle fiel a la organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La mejor carta de presentación no es la propaganda por los medios de comunicación sino la atención que se les otorga.

#### **D. Lo que esperan los clientes de un servicio**

Rivera (2006) dice que el tener en cuenta lo que esperan los clientes de un servicio es el inicio del éxito porque si van a un lugar en donde supuesta les ofrecen determinados servicios, y no los encuentran, entonces se sentirán defraudados y ya no volverán. Un cliente espera lo siguiente:

- ❖ Atención rápida. Cualquier cliente que asista a un servicio, lo primero que espera es que se le atienda en el menor tiempo posible, por eso, los empleados deberán colocar lo que se ofrece a un buen alcance de los que asisten, además los lugares de pago deberán ser rápidos.
- ❖ Información veraz. Un cliente bien informado será el mejor aliado. Cuando los sistemas fallen, o se produzcan atrasos, o se avecine un cambio, previsto o imprevisto, es importante



informarle al cliente la situación, pedirle su comprensión y apoyo.

- ❖ **Importancia.** Se deberá demostrar siempre a los clientes que ellos son importantes, que son la razón de la existencia de la empresa, que todos los servicios que ésta haga están dirigidos a ello y que la organización ha sido pensada en función de prestarle un adecuado servicio.
- ❖ **Cortesía y amabilidad.** Sin caer en extremada confianza, el cliente espera un trato cortés, amable, respetuoso y amistoso. Esto se tiene que cultivar porque a veces puede ocurrir que la conducta de los empelados sea muy fingida, con mucha torpeza. Para esto es importante brindarles cursos de habilidades sociales y trato amable.
- ❖ **Facilidad del servicio.** El cliente busca además de nuestros servicios que éstos tengan facilidades en cuanto a horarios de atención, abundantes y efectivos sitios de pago, respuesta rápida a las solicitudes de información y ágil trámite del servicio.
- ❖ **Credibilidad y confianza.** En el trato al público debemos proyectar credibilidad y confianza, transmitirle al cliente que puede confiar en nosotros, pues nuestros servicios son la respuesta a su necesidad.

### **E. El control de los procesos de atención al cliente**

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más

del 20% de las personas que dejan de comprar un producto, o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información o porque nadie está cerca de él para atenderlo. Si uno de los empleados desconoce qué es lo que el cliente necesita deberá llamar a la persona indicada porque el cliente percibe cuando la persona que lo atiende no sabe lo suficiente o no responde a sus dudas, por eso se debe motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Por eso, no se debe olvidar mostrar atención a la persona que está siendo atendida, mirarla con el suficiente interés para que se sienta atendida. Por otra parte, quien atiende debe tener una presentación adecuada, ya sea desde su limpieza, forma de vestir, hablar, cuidar el aliento. La atención personal debe ser amable y cordial y que quien pide atención sienta que no se está fingiendo. Hay clientes que no tienen una buena apariencia pero igual deben tener la misma atención.

Los aspectos que el cliente evalúa son:

- La apariencia. Es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.

- La actitud. Es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- Los valores son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.

#### **F. La calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente**

Davis y Newstrom (1991) dicen que el concepto de cliente ha venido evolucionando, ya ha dejado de definirse como personas que compran productos o buscan servicios. En la actualidad el cliente es aquella persona que solicita (sin comprar) un servicio. Para comprender dicho concepto es oportuno aclarar las diferencias entre lo que es un producto y un servicio:

- a. La primera consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible. El concepto "tangible" significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así mira el televisor, escucha el radio, huele el pollo, como también lo gusta y puede tocarlo; por el contrario, el servicio, no. Sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del vendedor. El "servicio al cliente", deriva del verbo "servir", de ahí que signifique, disposición o indisposición para servir a otros. Si existe disposición el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indisposición, los vendedores siempre darán un servicio que resultará malo.

- b. La segunda diferencia explica que el producto es el resultado de un proceso de producción, donde se compran los insumos y se transforman a través de todo un proceso en productos finales que son los que perciben los clientes. El servicio, no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan. Ello indica que las personas deben conocer lo que hacen para que estén aptas para brindarlo. De lo contrario pueden brindar una buena atención pero no un buen servicio.

El concepto de cliente ha evolucionado, así se conocen tres tipos de conceptos: el tradicional, el moderno y el antropológico o contemporáneo.

El tradicional derivó en el conocido concepto de "cliente externo"; el moderno derivó en el concepto de "cliente interno" y el contemporáneo está derivando en la unión de estos dos conceptos.

Cuando una persona solicita apoyo, como por ejemplo, el hecho de que un compañero de trabajo, pida que se le preste unas 10 páginas de papel blanco; o que le ayudemos a cargar unas cajas o a separar los archivos. En todos esos casos no está comprando nada, sólo pide que se le sirva. Indirectamente está preguntando qué tanta es la disposición de sus compañeros para apoyarlo y colaborarle. Si se le contestamos con brusquedad, o evasivamente, se le está demostrando, que sus compañeros carecen de esa capacidad de servicio. Y no debe confundirse aquí el hecho de que nos volvemos siervos de otros, sino servidores. La diferencia entre estos conceptos estriba en que el siervo es una derivación del esclavo, a

quienes se les atribuía que no eran conscientes de su situación. Los servidores tienen consciencia de lo que son, lo que hacen y del por qué lo hacen.

Entonces, acá es oportuno señalar que no es lo mismo atención al cliente que servicio al cliente; la atención es trato, y el servicio, como se ha señalado, disposición a servir. Son dos caras de una misma moneda. De ahí que una persona pueda brindar una excelente atención sin servir; y otra dar un buen servicio, sin tratar con las personas. El autor lo explica de la siguiente manera: si este día me pidieran que atendiera y sirviera a los clientes de una empresa que no conozco, estoy seguro que brindaría una excelente atención, trataría con amabilidad, respeto, confianza, sinceridad, y los recibiría con una enorme sonrisa; pero dado que no conozco la dinámica de la empresa, no podría brindarles un excelente servicio, fuera de mi enorme disposición de atenderlos bien. Si me preguntarán por un procedimiento, o por un equipo, por un producto, no podría mostrar mi mejor disposición para satisfacerles esos requerimientos. Porque sencillamente, no los conozco. No son de mi competencia. De ahí que por el trato recibido las personas se puedan ir satisfechas, pero no por mi plena disposición a servirles. Tendría que acudir a mis compañeros de trabajo para que ellos me sustituyan y brinden el servicio, para que los clientes se vayan totalmente satisfechos. Si no es así, se irán satisfechos pero no de forma plena.

Por el contrario, podemos tener a una persona conocedora de su oficio, de su profesión, sin establecer relaciones con los clientes, pero por el hecho de brindarse a su trabajo, de hacerlo bien y con

rapidez, diligencia, y efectividad, terminan proporcionando un alto nivel de servicio a sus clientes, es el caso de un técnico en refrigeración, que trabaja de esa manera, generando un servicio de calidad, aun y cuando no sea él, quien atienda al público. Si junto al trabajo de este técnico se suma la buena atención de un compañero, lo que estarían dando es tanto buena atención y un buen servicio a sus clientes.

Entonces, resulta que para brindar una excelente atención, se requiere que los vendedores pongan en práctica, una serie de habilidades personales que les permitan establecer una excelente comunicación con sus clientes que es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos. Por eso es importante que se escuche al cliente; que se les hable correctamente, de tal manera que el cliente se sienta totalmente satisfecho; que se le demuestre empatía y mucha asertividad. Y para brindar un excelente servicio, se requerirá que se pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo; con el conocimiento de los productos y/o servicios que se venden; con conocimiento del entorno del trabajo, (ambiente y clima organizacional); de los procesos y procedimientos; del uso y manejo de los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo que se utilizan.

El ideal es que se apliquen ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas, eso deriva en que la atención y el servicio, se vuelvan uno sólo en el proceso, llegando a tener ambos conceptos una relación inherente, es decir, que no se puedan separar, siendo dos conceptos distintos, y terminen formando una relación

indisoluble que los vuelve uno solo. Es decir, al final del proceso una empresa exitosa es la que brinda atención y servicio al cliente con calidad.

La calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina habilidades personales y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama habilidades técnicas. De hecho, para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deben aplicar tanto la atención como el servicio al cliente con calidad, Y la calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Y eso se debe hacer porque todos los clientes tienen, tanto necesidades como expectativas, y las primeras, las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los vendedores y ello tiene que ver con el servicio al cliente (con habilidades técnicas); y las segundas, las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con atención al cliente (con habilidades personales, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable.

### **G. La gestión de la calidad en el Proyecto educativo Nacional**

La gestión educativa ha sido piedra angular del éxito o fracaso de muchos intentos de transformación educativa en el país. La actual gestión educativa adolece de una concentración extrema en la rutina burocrática y en el cumplimiento inercial de las normas existentes, lo

cual le hace perder de vista su razón de ser, la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes. Frente a ello, esta política pública busca instaurar un nuevo modelo de gestión concertador, eficaz, con una orientación clara hacia el logro de resultados y con procedimientos renovados para lograrlo.

### **Principales medidas**

a. Una redefinición del rol del Ministerio de Educación, que lo haga ir más allá de la función normativa y reguladora para involucrarlo centralmente en la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas nacionales, en el marco del Proyecto Educativo Nacional y los Proyectos Educativos Regionales.

b. Transferencia a las regiones de competencias educativas, recursos y autonomía de gestión presupuestal.

Transferencia a las instituciones y redes educativas de competencias básicas de gestión, previa constatación de que han desarrollado las capacidades y criterios técnicos necesarios para asumir nuevas responsabilidades.

c. Rendición pública de cuentas al final de cada año por parte del ministro del sector y de los gobiernos regionales.

Se debe rendir cuentas sobre los resultados efectivos de las políticas educativas —principalmente en equidad y calidad— y sobre la eficiencia del manejo de los recursos.

d. Gestión con alto desarrollo tecnológico que garantice la viabilidad de las políticas así como la racionalidad y



pertinencia de la producción normativa, y que también asegure procedimientos transparentes, simplificados y flexibles que dinamicen procesos, faciliten la resolución de conflictos y aseguren la eficacia de las políticas.

- e. Sistemas de incentivos y difusión de las buenas prácticas de gestión en los diferentes niveles, complementados con mecanismos de supervisión y sanción rápidos y eficaces que garanticen la buena gobernabilidad del sector.
- f. Incorporación de una rama especializada en la gestión pública de la educación dentro de la carrera general de funcionarios de la administración pública.
- g. Calificación permanente de cuadros profesionales en los mejores centros de excelencia y garantía de una carrera administrativa que asegure nombramientos basados en criterios de mérito y ética profesional, certificación de estándares de desempeño y mecanismos transparentes de selección que eviten influencias partidarias o de otra clase.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva analítica.

Hernández Sampieri (2010) afirma” los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El tipo de investigación es observacional o no experimental porque de acuerdo a Kerlinger, Fred N. (2004), se afirma que “la investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de la relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa a

partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes”.

Por el tipo de obtención de datos, la investigación es transversal dado que la obtención de los datos se obtendrán en un solo momento, a diferencia de la investigación longitudinal que es sometido a varias evaluaciones a través del tiempo

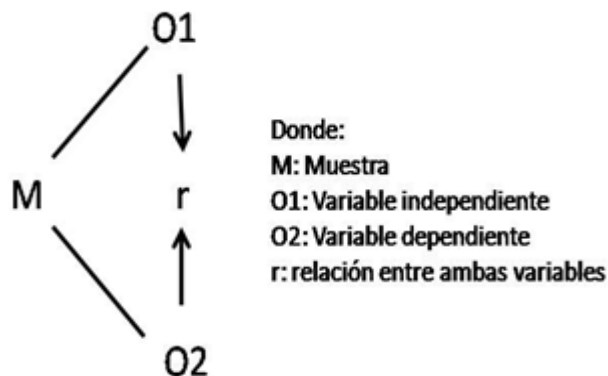
### 3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

Es de tipo correlacional con un solo grupo y medición pre test (Castro 2005).

Es naturalista o Ex post facto (Kerlinger 2004) porque los efectos de las variables ya acontecieron y se estudian sólo sus manifestaciones.

#### Esquema

##### Diseño correlacional



### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.3.1 Población

La población estuvo conformado por un total de 350 docentes que integran las planas docentes de 5 instituciones educativas

de nivel básica regular (inicial, primaria y secundaria) durante el año 2016.

### 3.3.2 Muestra

La muestra de la presente investigación, será seleccionada de manera no probabilística e intencionada y será calculado siguiendo los siguientes pasos estadísticos en función de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Valores estadísticos para determinar la muestra

$$N = 730; P = 0,50; q = 0,50; d = 0,05; z = 1,96$$

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

Cálculo de la muestra

$$nf = \frac{N}{1 + \frac{N}{n}}$$

Sustituyendo los valores

$$nf = 183$$

La muestra estará conformada por 183 docentes que representa al 52% de la población.

### Estratificación de la Muestra

$$nf = \frac{n}{N}$$

$$nf = 183/350 = 0.5341246$$

Institución educativa estatal A 60 (0.5228) = 31 profesores

Institución educativa estatal B 65 (0.5228) = 34 profesores

Institución educativa estatal C 75 (0.5228) = 39 profesores

Institución educativa estatal D 70 (0.5228) = 37 profesores

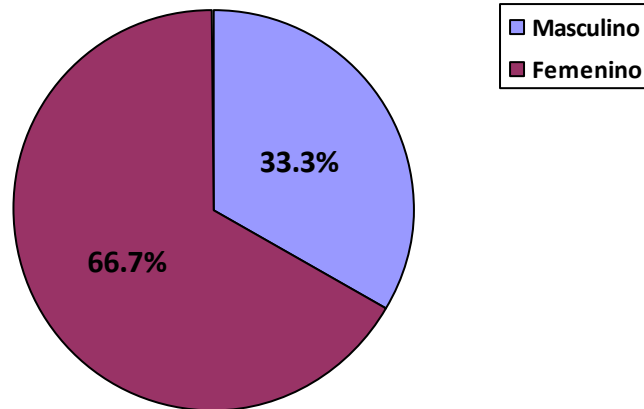
Institución Educativa estatal E 80 (0.5228) = 42 profesores

### 3.3.3 Características de la muestra

En la tabla 1 y la figura 1, se describe y representa la distribución de los participantes según el sexo, reportándose que el 33.3% de la muestra pertenecen al sexo masculino y que el 66.7% de la muestra pertenecen al sexo femenino.

*Tabla 1. Distribución según sexo.*

Distribución por sexo	Nº	%
Masculino	61	33,3%
Femenino	122	66,7%
TOTAL	183	100,0%

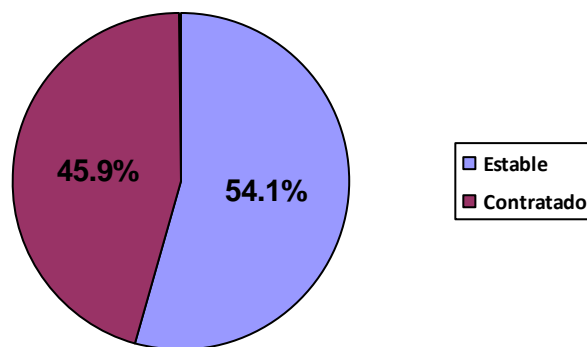


*Figura N° 1: Representación de la distribución según el sexo.*

En la tabla 2 y la figura 2, se describe y representa la distribución de los participantes según la condición laboral, reportándose que el 54.1% de la muestra su condición laboral es de estable y que el 45.9% de la muestra su condición laboral es de contratado.

*Tabla 2. Distribución según la condición laboral.*

Distribución según condición laboral	N°	%
Estable	99	54,1%
Contratado	84	45,9%
TOTAL	183	100.0%

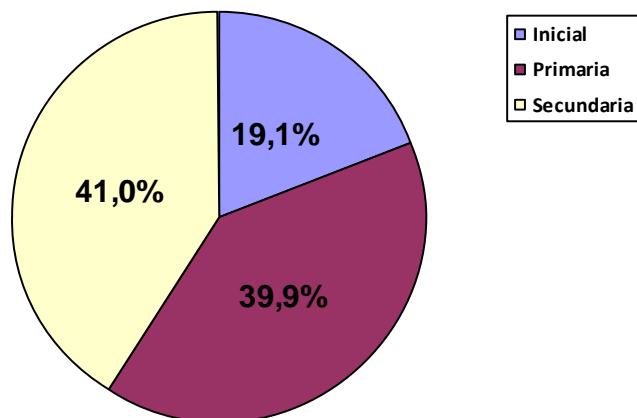


*Figura N° 2: Representación de la distribución por condición laboral*

En la tabla 3 y la figura 3, se describe y representa la distribución de los participantes según el nivel educativo, reportándose que el 19.1% pertenecen al nivel de educación inicial; el 39.9% pertenecen al nivel de educación primaria y el 41% pertenecen al nivel de educación secundaria.

*Tabla 3. Distribución según el nivel educativo.*

<b>Distribución según el nivel educativo</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Inicial	35	19,1%
Primaria	73	39,9%
Secundaria	75	41,0%
TOTAL	183	100,0%



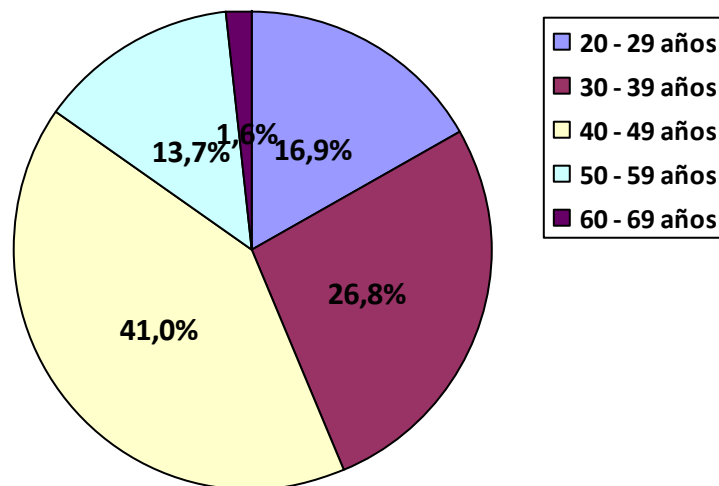
*Figura Nº 3: Representación de la distribución por nivel educativo*

En la tabla 4 y la figura 4 se describe y representa la distribución de los participantes por grupos etarios de 10 años cada uno (05 grupos etarios), reportándose que el 16.9% pertenecen al grupo de 20 - 29 años; el 26.8% pertenecen al grupo de 30 – 39 años; el 41% pertenecen al grupo de 40 - 49

años; el 13.7% pertenecen al grupo de 50 – 59 años y el 1.6% pertenecen al grupo de 60 – 69 años de edad.

*Tabla 4. Distribución por grupos etarios.*

Distribución por grupos etarios	Nº	%
20 – 29 años	31	16,9%
30 – 39 años	49	26,8%
40 – 49 años	75	41,0%
50 – 59 años	25	13,7%
60 – 69 años	3	1,6%
TOTAL	183	100,0%



*Figura N° 4 : Representación de la distribución por grupos etareos.*

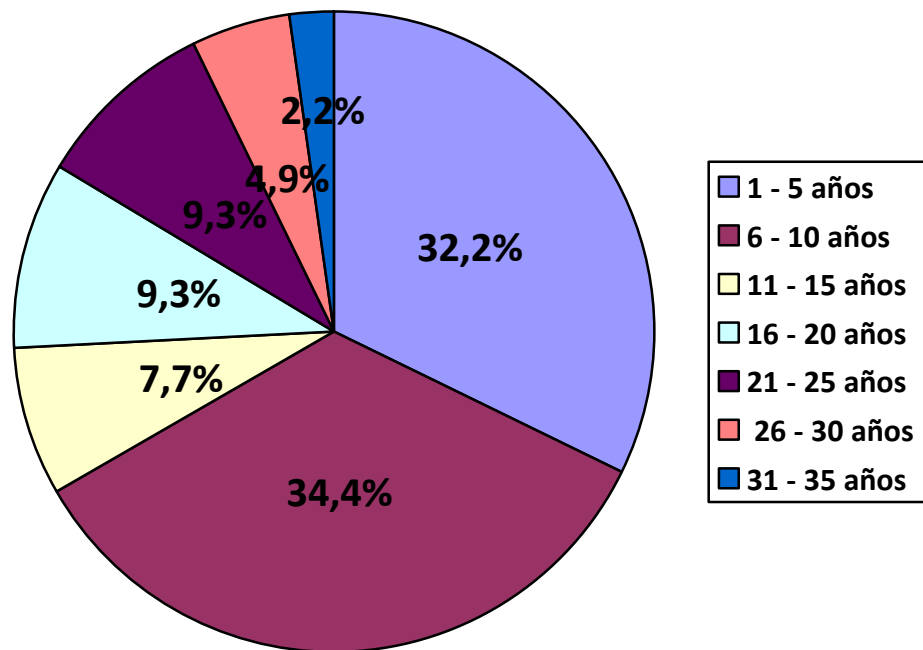
En la tabla 5 y la figura 5, se describe y representa la distribución de los participantes según el tiempo de servicios, reportándose que el 32.2% pertenecen al grupo de 1 – 5 años; el 34.4% pertenecen grupo de 6 – 10 años; el 7.7% pertenecen al grupo de 11 – 15 años; el 9.3% pertenecen al grupo de 16 – 20 años; el 9.3% pertenecen al grupo de 21 – 25



años; el 4.9% pertenecen al grupo de 26 – 30 años y el 2.2% pertenecen al grupo de 30 – 35 años.

*Tabla 5. Distribución según tiempo de servicios.*

Distribución por tiempo de servicios	Nº	%
1 – 5 años	59	32,2%
6 – 10 años	63	34,4%
11 – 15 años	14	7,7%
16 – 20 años	17	9,3%
21 – 25 años	17	9,3%
26 – 30 años	9	4,9%
31 – 35 años	4	2,2%
TOTAL	183	100,0%



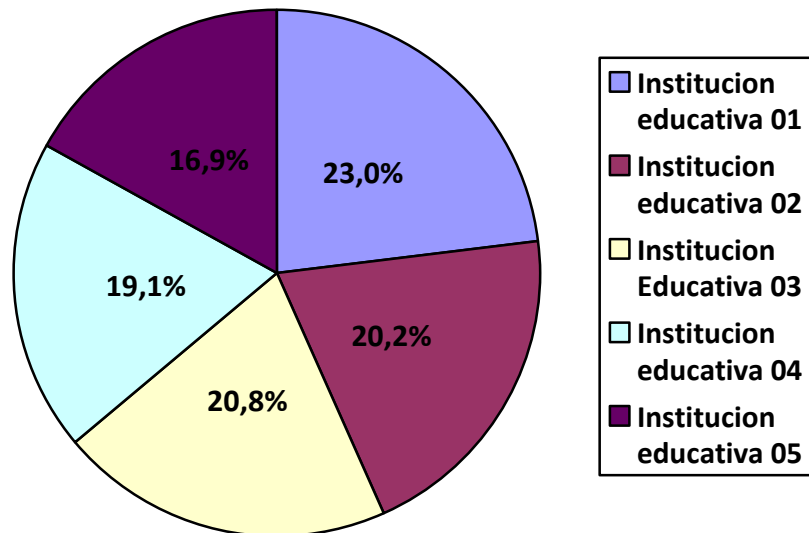
*Figura N° 5 : Representación de la distribución por tiempo de servicios*

En la tabla 6 y la figura 6, se describe y representa la distribución de la muestra según la institución educativa, reportándose que el 23% pertenecen a la IE 01; el 20.2% pertenecen a la IE 02; el 20.8%

pertenecen a la IE 03; el 19.1% pertenecen a la IE 04 y el 16.9% pertenecen a la IE 05.

*Tabla 6. Distribución por instituciones educativas (IE)*

<b>Distribución por instituciones educativas (IE)</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Institución educativa 01	42	23,0%
Institución educativa 02	37	20,2%
Institución educativa 03	38	20,8%
Institución educativa 04	35	19,1%
Institución educativa 05	31	16,9%
TOTAL	183	100,0%



*Figura N° 6: Representación de la distribución por institución educativa*

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.4.1 Técnica de obtención de los datos

Para la obtención de los datos se utilizan la técnica de la observación, la técnica de entrevista que son más utilizados en las investigaciones cualitativas y la técnica de la encuesta

(cuestionarios, test, escalas, inventarios, listas de chequeo, etc.) que más se utiliza en la investigación cuantitativa. En nuestro caso la técnica es la denominada Tipo de encuesta.

### **3.4.2 Instrumentos de obtención de los datos:**

#### **A. Escala de Gestión de la calidad**

##### **Ficha técnica**

Autor : Pérez J.

Año : 2017.

País : Perú-Huanuco

Nº de ítems : 47 ítems distribuidos en 03 dimensiones generales y cada dimensión general cuenta con varias dimensiones específicas (Total 09 dimensiones específicas).

A. Competencia Gerencial (14 indicadores):

1. Manejo gerencial (5 indicadores)
2. Planeación estratégica y organización (5 indicadores)
3. Desarrollo personal (4 indicadores)

B. Habilidades de Dirección (20 indicadores)

4. Trabajo en equipo (5 indicadores)
5. Habilidad de gestión (9 indicadores)
6. Capacidad de liderazgo (6 indicadores)

C. Habilidades administrativas (13 indicadores)

7. Conocimiento técnico – pedagógico (4 indicadores)
8. Supervisión y control (4 indicadores)
9. recursos financieros (5 indicadores)

**Confiabilidad:** Se estableció la confiabilidad de la escala a través del método ítem – puntaje total, con el estadístico Alpha de Cronbach, concluyéndose que la confiabilidad de la escala de gestión de la calidad tiene un valor de **0.82**, el cual es muy significativo, por lo que los resultados que se puedan encontrar a través de éste instrumento es confiable y válido.

**Establecimiento de niveles:**

Valoración de los niveles por quintiles ( $20\% / 100\% = 5$  niveles cada uno de los niveles representa al 20%;  $47 \times 4 = 188$  puntos:

5 = 37.6 por rango o nivel

0 – 37.6 Nivel deficiente de gestión

38 – 75.2 Nivel bajo de gestión

76 – 112.8 Nivel promedio de gestión

113 – 150.4 Nivel alto de gestión

151 – 188 Nivel excelente de gestión

**Duración:** La escala tiene una duración en su aplicación de 15 a 20 minutos.

**B. Escala de capacidad de liderazgo**

Autor: Luis Alberto Díaz Hamada

Año: 2017

País: Perú-Huanuco

Es una escala de medición directa que permite evaluar la capacidad de liderazgo que presentan las personas dentro de un contexto determinado. Esta escala cuenta con 22 ítems, Las alternativas de respuesta es de tipo jerarquizada tipo Likert

(05 alternativas: nunca (0), rara vez (1), a veces (2), regularmente (3), casi siempre (4) y siempre (5). Su aplicación es individual o grupal y el tiempo de aplicación oscila entre 10 a 12 minutos.

**Calificación:** Los ítems están formulados en sentido positivo y negativo de manera correlativa. El puntaje mínimo es 0 puntos y el puntaje máximo es de 110 puntos.

Sus niveles diagnósticos está dado por 05 categorías: 22 ítems  $\times 5 = 110:5 = 22$  puntos por rango.

**Validez de contenido:** se obtuvo a través del criterio de expertos (10 jueces: 5 Psicólogos y 5 Administradores), obteniendo una validez de 0.85 con el Coeficiente de validez de Aiken.

**Validez de constructo:** Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis factorial. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo, se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Todos los Coeficientes de Correlación de Pearson (r) son fuertes y muy significativas ( $p < 0.01$ ), y los valores están en un rango de valor  $r = 0.805$  a un valor  $r = 0.889$  y que su nivel de significancia es altamente significativo, dado que los valores de p son  $< 0.001$ . Estos valores confirman que la escala de capacidad de liderazgo, presenta validez de constructo, dado que existe una fuerte

correspondencia entre cada ítem con el valor del constructo (Escala total de capacidad de liderazgo).

**Confiabilidad:** Las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, sobrepasan el valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Por lo tanto, la escala de capacidad de liderazgo es confiable en la obtención de los datos, porque su valor Alpha es de 0.7924

#### **Establecimiento de niveles:**

A través de la técnica de quintiles (20% / 100%) se determina 5 niveles.

Puntaje máximo =  $22 \times 5 = 110$  : 5 niveles = 22 puntos por rango, tal como se establece a continuación:

0 – 22	Nivel deficiente capacidad de liderazgo
23 - 44	Nivel baja capacidad de liderazgo.
45 – 66	Nivel promedio de capacidad de liderazgo.
67 – 88	Nivel alto de capacidad de liderazgo.
89 – 110	Nivel excelente de capacidad de liderazgo

### **3.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para el análisis de los datos se empleará las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0 versión en español.

Se utilizará estas técnicas estadísticas en dos etapas:

**1ra. Estadística descriptiva:** Con la cual se obtuvo los datos de frecuencia y porcentajes. Medidas de tendencia central (media aritmética) y medida de dispersión (desviación estándar).

**2da. Estadística inferencial:** El Alpha de Cronbach para establecer la confiabilidad de las escalas.

Para el análisis de los ítems se utilizó la técnica de correlación no paramétrica de Spearman ( $\rho$ ). Para el establecimiento de las asociaciones se utilizó la prueba no paramétrica del Chi cuadrado de Pearson (en esta prueba no analiza resultados, Greene J. & D'Oliveira M. 2006). Establece asociaciones entre niveles diagnósticos con las variables de control. Se aceptan asociaciones con un nivel de significación estadística:  $p < 0.05$  para rechazar la  $H_0$ .

La prueba no paramétrica U de Mann Whitney: Esta técnica ha sido diseñada exclusivamente para establecer comparaciones entre dos condiciones (Greene J. & D'Oliveira M. 2006), permite conocer si la media de dos grupos difieren de modo significativo entre sí con un nivel de significación estadística:  $p < 0.05$  para rechazar la  $H_0$ .

Para el establecimiento de comparaciones de promedios de las variables estudiadas en en más de 2 condiciones (grupos etareos, nivel educativo, tiempo de servicios, instituciones educativas) se utilizará la prueba de Wilconxon. Para rechazar la  $H_0$  el nivel de significancia estadística  $p < 0.05$

### 3.6 PROCEDIMIENTO

1. Se solicitó la autorización verbal de los directores de las instituciones educativas, previa presentación del proyecto de investigación.
2. Se coordinó con el personal administrativo de cada institución educativa los días y horarios libres de los profesores para ser sometidos a la evaluación. El objetivo es no interrumpir sus labores docentes.
3. Antes de proceder a la evaluación de los docentes se les informó de los objetivos de la investigación.
4. Se les informó que ambas escalas pueden ser respondidas entre 20 a 25 minutos como máximo y las pruebas eran anónimas.
5. Se procedió a solicitar su consentimiento verbal para ser parte de la investigación.
6. A los docentes que dieron su consentimiento verbal se les entregaba las escalas.
7. Se les informó que si durante la aplicación de los instrumentos decidían ya no participar del proceso, lo podrían hacer y de antemano se les agradecía por su colaboración.
8. Se evaluó a grupos pequeños de 5 a 10 docentes para no interferir con el trabajo que realizan en la institución educativa.
9. Se procedió a leer las instrucciones y la forma de cómo deben responder a cada alternativa de respuesta.



10. Se recogió las encuestas y se constató si lo han llenado correctamente, caso contrario se solicitó a la persona que completen la información faltante.
11. Se corrigió las encuestas y se vaciaron en una base de datos en Excel.
12. Se codificó en SPSS para transportar los datos del Excel.
13. Se procesó los datos primero en forma descriptiva.
14. Se realizó la confiabilidad y validez de constructo de la escala utilizando el SPSS (Alpha de Cronbach).
15. Se realizó el Análisis inferencial de los resultados
16. Se elaboró el informe final.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

En este rubro se presenta la operación estadística de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) que consta de 4 pasos:

##### **Paso 1: Hipótesis**

**Ho:** Los datos de la muestra de la variable inteligencia emocional proceden de una distribución normal.

**Hi:** Los datos de la muestra de la variable inteligencia emocional no proceden de una distribución normal.

##### **Paso 2: Nivel de significancia**

Si  $p > 0.05$ , no se rechaza la hipótesis nula (Se utiliza medidas paramétricas).

Si  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Se utiliza medidas no paramétricas).

##### **Paso 3: Aplicación de la prueba estadística**

A continuación se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, empleando el SPSS y se obtuvo los siguientes resultados:

*Tabla 7. Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra.*

<b>Variab</b> les	<b>K – S</b>	<b>P</b>
Gestión de calidad	0,134	0,000
Capacidad de liderazgo	0,204	0,000

ns: no es significativo ( $p > 0,05$ )

*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

#### **Paso 4: Decisión estadística**

En la Tabla 7, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para una muestra. Como se observa en la Tabla 7, las dos variables, no presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) son significativos ( $p < 0.001$ ), concluyéndose que es pertinente emplear pruebas no paramétricas para el análisis estadístico de los datos.

## **4.2 PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS (OBJETIVO ESPECÍFICO 01)**

### **4.2.1 Escala de Gestión de la calidad**

#### **A. Confiabilidad de la escala de gestión de la calidad**

En la Tabla 8 se presenta las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada dimensión general (03) y sus dimensiones específicas (09) de la escala de gestión de la calidad.

Los coeficientes Alpha son elevados en todas las dimensiones de la escala (los valores Alpha están en un rango de 0.838 a 0.981) porque superan los valores del punto de corte de 0.70, generalmente

aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. La escala en su totalidad presenta un valor Alpha de 0.988 que es un valor elevado.

En conclusión, cabe indicar que la escala de gestión de la calidad es confiable en la obtención de los datos.

Tabla 8. *Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente alpha de la escala de gestión de la calidad.*

	Media	Desviación estándar	Nº de ítems	Alpha
<b>Dimensiones generales</b>				
A. Competencias generales	43,07	9,977	14	0,968
B. Habilidades de dirección	60,41	15,912	20	0,981
C. Habilidades administrativas	41,25	8,305	13	0,952
<b>Dimensiones específicas</b>				
1. Manejo gerencial	15,34	3,629	5	0,927
2. Planeación – estrategia y organización	15,67	3,601	5	0,918
3. Desarrollo personal	12,05	3,176	4	0,913
4. Trabajo en equipo	15,07	3,929	5	0,914
5. Habilidad de gestión	26,55	8,488	9	0,977
6. Capacidad de liderazgo	18,79	4,299	6	0,947
7. Conocimiento técnico – pedagógico	12,69	2,814	4	0,881
8. Supervisión y control	13,00	2,557	4	0,838
9. Recursos financieros	15,57	3,493	5	0,921
<b>Escala general</b>				
Gestión de calidad	144,74	33,077	47	0,988

*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

## **B. Validez de constructo de la escala de gestión de la calidad**

Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis factorial. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Como se puede observar en la Tabla 9, todos los Coeficientes de Correlación de Spearman ( $\rho$ ) están en un rango de  $\rho = 0.835$  a  $\rho = 0.987$ , que son valores fuertes y muy significativas ( $p < 0.001$ ). En conclusión, estos valores confirman que la escala de gestión de la calidad presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión con el valor del constructo (Escala). La escala presenta una validez de constructo de 0.954.

*Tabla 9. Análisis de las dimensiones generales y específicas de la escala de gestión de calidad.*

<b>Dimensiones de la escala de gestión de la calidad</b>	<b>Rho</b>	<b>p</b>
<b>Dimensiones generales</b>		
A. Competencia general	0,947	0,000
B. Habilidades de dirección	0,987	0,000
C. Habilidades administrativas	0,928	0,000
<b>Dimensiones específicas</b>		
1. Manejo gerencial	0,923	0,000
2. Planeación – estrategia y organización	0,914	0,000
3. Desarrollo personal	0,928	0,000
4. Trabajo en equipo	0,954	0,000
5. Habilidad de gestión	0,962	0,000
6. Capacidad de liderazgo	0,925	0,000

*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

#### 4.2.2 Escala de capacidad de liderazgo

##### A. Confiabilidad de la escala de capacidad de liderazgo

En la tabla 10 se describen las estimaciones de confiabilidad realizadas a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach, donde se establece para la escala general. Como se podrá observar, la estimación encontrada sobrepasa el valor Alpha de 0.70 que se considera el valor mínimo exigido estadísticamente para los instrumentos de obtención de datos. Por lo tanto, la escala de Capacidad de liderazgo es confiable en la obtención de los datos porque su valor Alpha es de 0.863.

*Tabla 10. Confiabilidad de la escala de capacidad de liderazgo a través del coeficiente alpha.*

	Media	Desviación estándar	Nº de ítems	Alpha
Escala de capacidad de liderazgo	48,64	11,974	22	0,863

*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

##### B. Validez de constructo de la escala de capacidad de liderazgo

Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis factorial. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo, se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Como se puede observar en la Tabla 11 todos los Coeficientes de Correlación de Spearman ( $\rho$ ) son fuertes y muy significativas ( $p < 0.001$ ), y sus valores  $\rho$  están en

un rango de valor rho = 0.254 a un valor rho = 0.581 y su nivel de significancia es altamente significativo ( $p$  son  $< 0.001$ ). Estos valores confirman que la escala de capacidad de liderazgo presenta validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems con el valor del constructo (Escala total de capacidad de liderazgo).

*Tabla 11. Análisis de ítems en la escala de capacidad de liderazgo.*

<b>Nº ITEMS</b>	<b>rho</b>	<b>Nse</b>
1	0,438	0,000
2	0,442	0,000
3	0,332	0,000
4	0,441	0,000
5	0,581	0,000
6	0,581	0,000
7	0,501	0,000
8	0,424	0,000
9	0,379	0,000
10	0,416	0,000
11	0,327	0,000
12	0,329	0,000
13	0,454	0,000
14	0,471	0,000
15	0,438	0,000
16	0,509	0,000
17	0,477	0,000
18	0,455	0,000
19	0,358	0,000
20	0,338	0,000
21	0,256	0,000
22	0,254	0,001

*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

### **4.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES**

#### **4.3.1 Escala de gestión de la calidad**

##### **A. Niveles de la Escala general de gestión de la calidad**

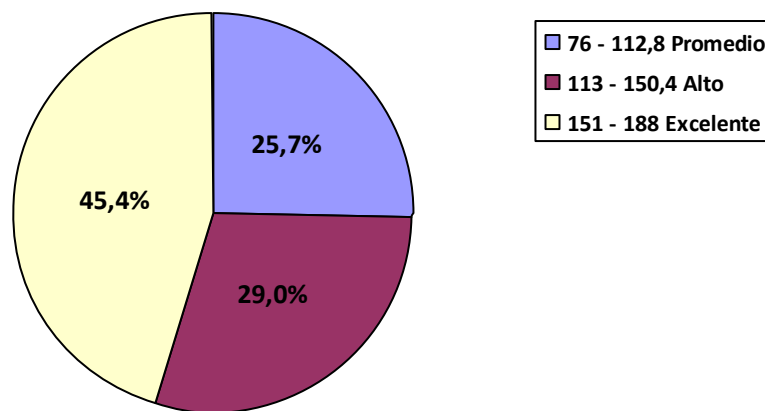
En la tabla 12 y la figura 7, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la escala de gestión de la calidad,

reportándose que el 25.7% de la muestra percibe un nivel promedio de gestión de la calidad; que el 29% de la muestra perciben un nivel alto y que el 45.4% de la muestra perciben un nivel de gestión de calidad excelente.

*Tabla 12. Niveles de la escala de “gestión de calidad” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la escala de “gestión de la calidad”	Nº	%
76 – 112.8 Promedio	47	25,7%
113 – 150.4 Alto	53	29,0%
151 – 188 Excelente	83	45,4%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de la calidad.*



*Figura Nº 7: Representación de los niveles de la escala de gestión de la calidad*

## **B. Niveles de las dimensiones generales**

### **1. Dimensión general competencia gerencial**

En la tabla 13 y la figura 8, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión general competencia gerencial de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el

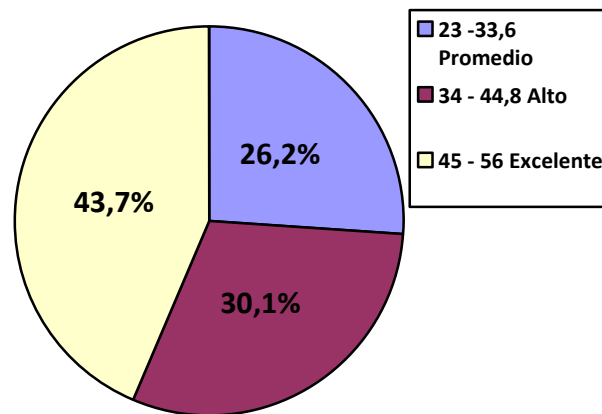


26.2% de la muestra percibe un nivel promedio; que el 30.1% de la muestra perciben un nivel alto y que el 43.7% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión general competencia gerencial.

*Tabla 13. Niveles de la dimensión general “competencia gerencial” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión general “competencia gerencial”	Nº	%
23 – 33,6 Promedio	48	26,2%
34 – 44,8 Alto	55	30,1%
45 – 56 Excelente	80	43,7%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura N° 8: Representación de los Niveles de competencia gerencial*

## **2. Dimensión general habilidades de dirección**

En la tabla 14 y la figura 9, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión general habilidades de dirección de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 2.2% percibe un nivel bajo; el 30.1% de la muestra percibe un nivel promedio; el 24% de la muestra perciben un nivel alto y el 43.7% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión general habilidades de dirección.

Tabla 14. Niveles de la dimensión general “habilidades de dirección” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Niveles en la dimensión general “habilidades de dirección”	Nº	%
17 – 32 Bajo	4	2,2%
33 – 48 Promedio	55	30,1%
49 – 64 Alto	44	24,0%
65 – 80 Excelente	80	43,7%
TOTAL	183	100,0%

Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.

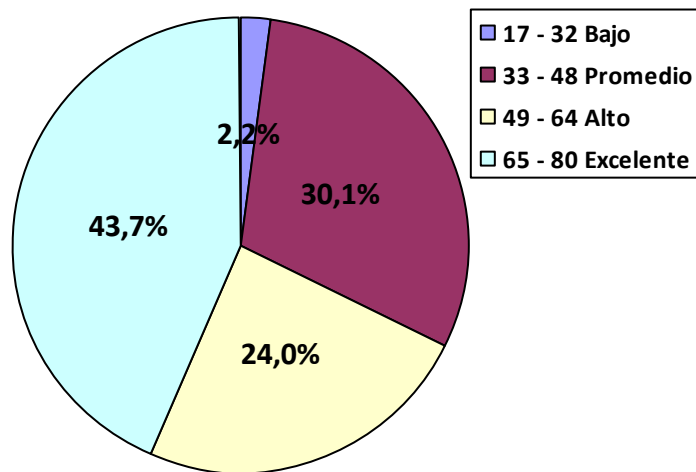


Figura Nº 9: Representación de los Niveles de habilidades de dirección

### 3. Dimensión general habilidades Administrativas

En la tabla 15 y la figura 10, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión general habilidades administrativas de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 0.5% percibe un nivel bajo; el 12% de la muestra percibe un nivel promedio; el 45.4% de la muestra perciben un nivel alto y el 42.1% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión general habilidades administrativas.

Tabla 15. Niveles de la dimensión general “habilidades administrativas” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Niveles en la dimensión general “habilidades administrativas”	Nº	%
11 – 20,8 Bajo	1	0,5%
21 – 31,2 Promedio	22	12,0%
32 – 41,6 Alto	83	45,4%
42 – 52 Excelente	77	42,1%
TOTAL	183	100,0%

Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.

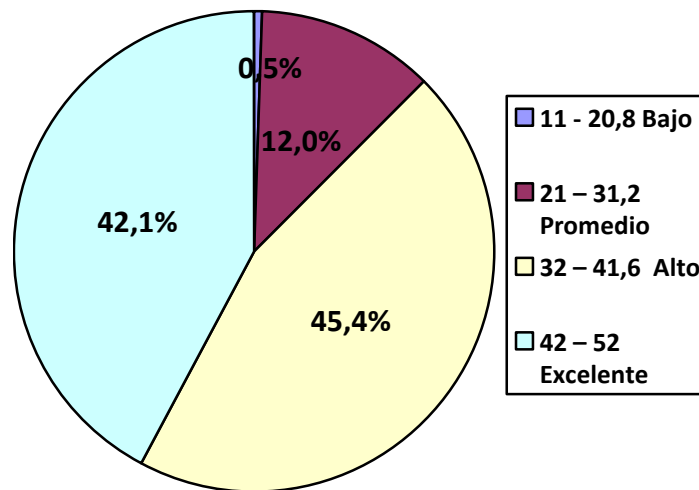


Figura Nº 10: Representación de los Niveles de habilidades administrativas

### C. Niveles de las dimensiones específicas

#### 1. Dimensión específica manejo gerencial

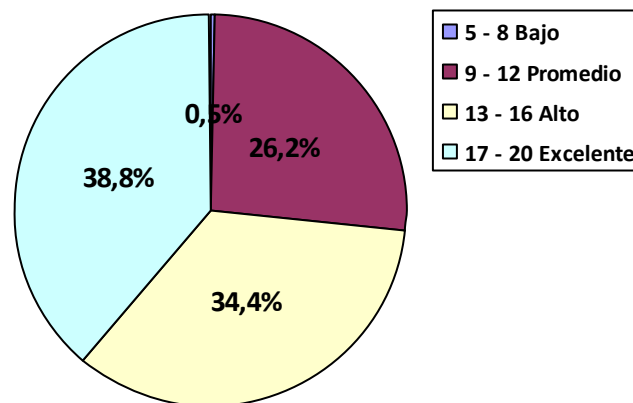
En la tabla 16 y la figura 11, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica manejo gerencial de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 0.5% percibe un nivel bajo; el 26.2% de la muestra percibe un nivel promedio; el 34.4% de la muestra perciben un nivel alto y el 38.8%

de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica manejo gerencial.

*Tabla 16. Niveles de la dimensión específica “manejo gerencial” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “manejo gerencial”	Nº	%
5 – 8 Bajo	1	0,5%
9 – 12 Promedio	48	26,2%
13 – 16 Alto	63	34,4%
17 – 20 Excelente	71	38,8%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura N° 11: Representación de los Niveles de manejo gerencial*

## **2. Dimensión específica planeación estratégica y organización**

En la tabla 17 y la figura 12, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica planeación – estrategia y organización de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 24.6% de la muestra percibe un nivel promedio; el 31.1% de la muestra perciben un nivel alto y el 44.3% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica planeación – estrategia y organización.

Tabla 17. Niveles de la dimensión específica “planeación – estrategia y organización” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Niveles en la dimensión específica “planeación – estrategia y organización”	Nº	%
9 – 12 Promedio	45	24,6%
13 – 16 Alto	57	31,1%
17 – 20 Excelente	81	44,3%
TOTAL	183	100,0%

Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.

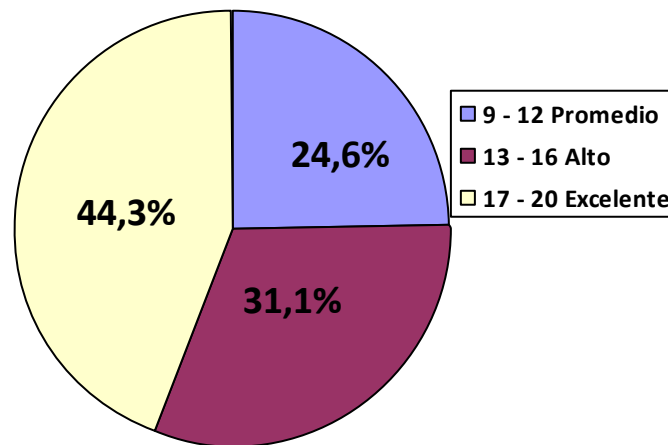


Figura Nº 12: Representación de los Niveles de planeación-estrategia y organización

### 3. Dimensión específica desarrollo personal

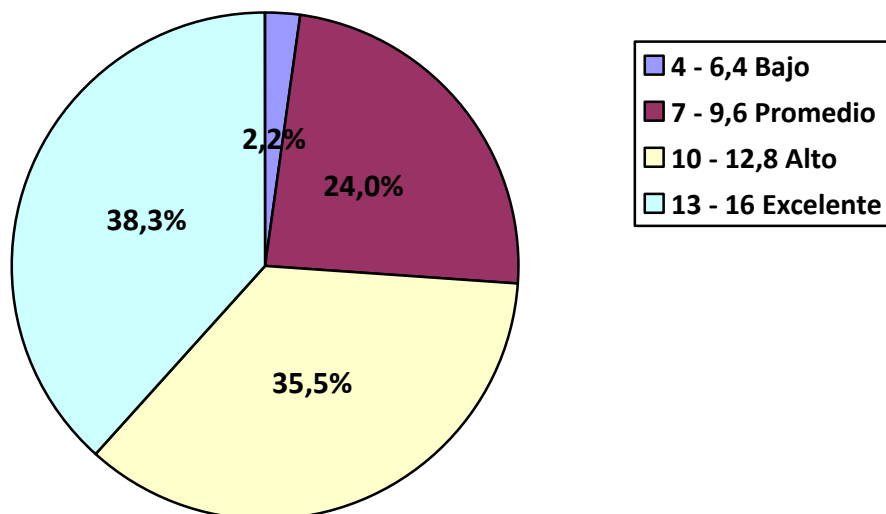
En la tabla 18 y la figura 13, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica desarrollo personal de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 2.2 de la muestra percibe un nivel bajo; el 24% de la muestra percibe un nivel promedio; el 35.5% de la muestra perciben un nivel

alto y el 38.3% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica desarrollo personal.

*Tabla 18. niveles de la dimensión específica “desarrollo personal” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “desarrollo personal”	Nº	%
4 – 6,4 Bajo	4	2,2%
7 – 9,6 Promedio	44	24,0%
10 – 12,8 Alto	65	35,5%
13 – 16 Excelente	70	38,3%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura N° 13: Representación de los Niveles desarrollo personal*

#### **4. Dimensión específica trabajo en equipo**

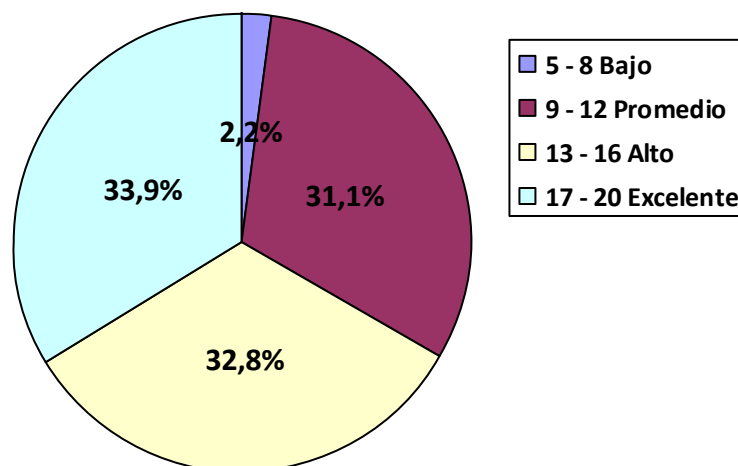
En la tabla 19 y la figura 14, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica trabajo en equipo de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 2.2 de la muestra percibe un nivel bajo; el 31.1% de la muestra percibe

un nivel promedio; el 32.8% de la muestra perciben un nivel alto y el 33.9% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica trabajo en equipo.

*Tabla 19. Niveles de la dimensión específica “trabajo en equipo” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “trabajo en equipo”	Nº	%
5 – 8 Bajo	4	2,2%
9 – 12 Promedio	57	31,1%
13 – 16 Alto	60	32,8%
17 – 20 Excelente	62	33,9%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura Nº 14: Representación de los niveles de trabajo en equipo*

## 5. Dimensión específica habilidad de gestión

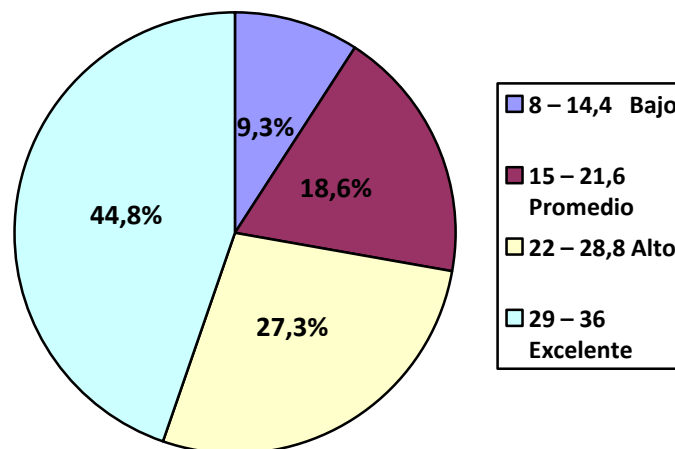
En la tabla 20 y la figura 15, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica habilidad de gestión de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 9.3 de la muestra percibe un nivel bajo; el 18.6% de la muestra percibe

un nivel promedio; el 27.3% de la muestra perciben un nivel alto y el 44.8% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica habilidad de gestión.

*Tabla 20. Niveles de la dimensión específica “habilidades de gestión” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “habilidades de gestión”	Nº	%
8 – 14,4 Bajo	17	9,3%
15 – 21,6 Promedio	34	18,6%
22 – 28,8 Alto	50	27,3%
29 – 36 Excelente	82	44,8%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura Nº 15: Representación de los niveles de la habilidad de gestión*

## 6. Dimensión específica capacidad de liderazgo

En la tabla 21 y la figura 16, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica liderazgo de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 1.1% de la

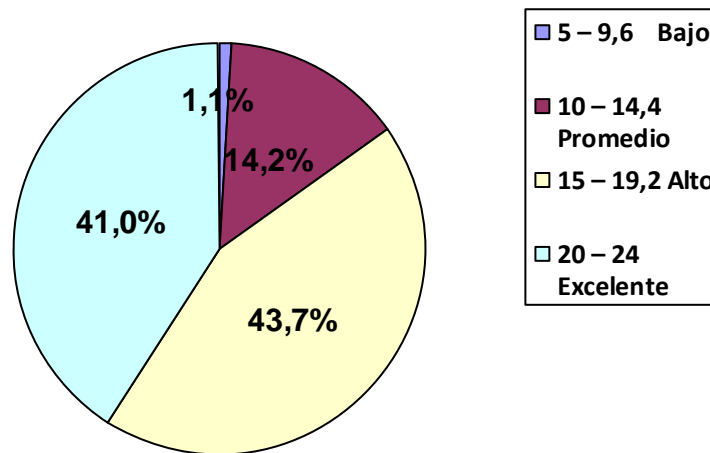


muestra percibe un nivel bajo; el 14.2% de la muestra percibe un nivel promedio; el 43.7% de la muestra perciben un nivel alto y el 41% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica capacidad de liderazgo.

*Tabla 21. Niveles de la dimensión específica “capacidad de liderazgo” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “capacidad de liderazgo”	Nº	%
5 – 9,6 Bajo	2	1,1%
10 – 14,4 Promedio	26	14,2%
15 – 19,2 Alto	80	43,7%
20 – 24 Excelente	75	41,0%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura Nº 16: Representación de los niveles de la capacidad de liderazgo*

### **7. Dimensión específica conocimiento técnico - pedagógico**

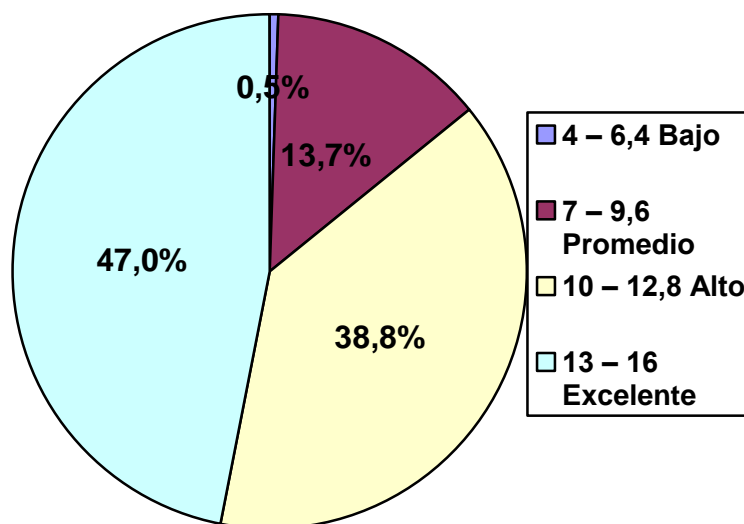
En la tabla 22 y la figura 17, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica conocimiento técnico - pedagógico de la escala de gestión de la calidad,

reportándose que el 0.5% de la muestra percibe un nivel bajo; el 13.7% de la muestra percibe un nivel promedio; el 38.8% de la muestra perciben un nivel alto y el 47% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica capacidad conocimiento técnico – pedagógico,

*Tabla 22. Niveles de la dimensión específica “conocimiento técnico – pedagógico” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “conocimiento técnico – pedagógico”	Nº	%
4 – 6,4 Bajo	1	0,5%
7 – 9,6 Promedio	25	13,7%
10 – 12,8 Alto	71	38,8%
13 – 16 Excelente	86	47,0%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura N° 17: Representación de los niveles capacidad conocimiento técnico - pedagógico*

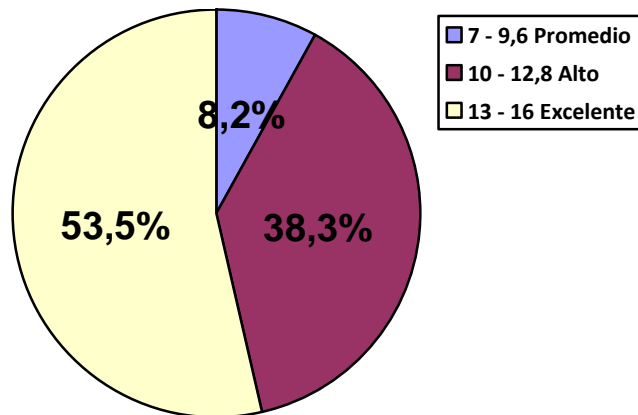
### 8. Dimensión específica supervisión y control

En la tabla 23 y la figura 18, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica supervisión y control de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 8.2% de la muestra percibe un nivel promedio; el 38.3% de la muestra perciben un nivel alto y el 53.6% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica supervisión y control

*Tabla 23. Niveles de la dimensión específica “supervisión y control” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “supervisión y control”	Nº	%
7 – 9,6 Promedio	15	8,2%
10 – 12,8 Alto	70	38,3%
13 – 16 Excelente	98	53,6%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura Nº 18: Representación de los niveles de supervisión y control*

### 9. Dimensión específica recursos financieros

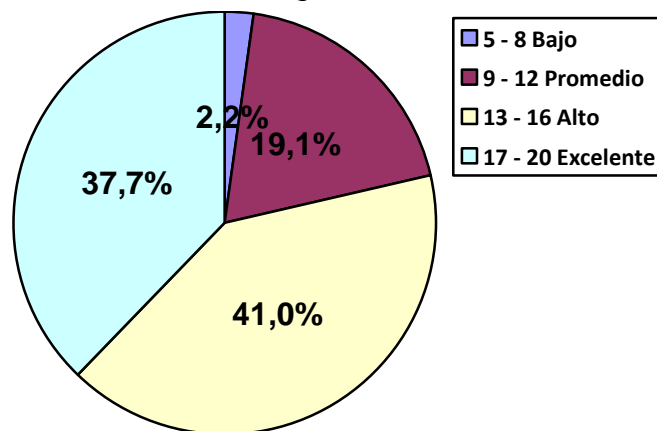
En la tabla 24 y la figura 19, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la dimensión específica recursos

financieros de la escala de gestión de la calidad, reportándose que el 2.2% de la muestra percibe un nivel bajo; el 19.1% de la muestra percibe un nivel promedio; el 41% de la muestra perciben un nivel alto y el 37.7% de la muestra perciben un nivel excelente en la dimensión específica recursos financieros.

*Tabla 24. Niveles de la dimensión específica “recursos financieros” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles en la dimensión específica “recursos financieros”	Nº	%
5 – 8 Bajo	4	2,2%
9 – 12 Promedio	35	19,1%
13 – 16 Alto	75	41,0%
17 – 20 Excelente	69	37,7%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura Nº 19: Representación de los niveles de recursos financieros.*

#### 4.3.2 Escala de capacidad de liderazgo

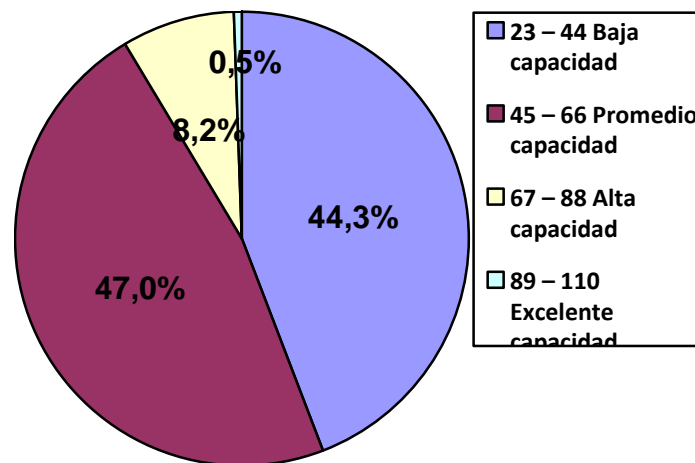
En la tabla 25 y la figura 20, se describen y representa la distribución de la muestra por niveles de la escala de capacidad de liderazgo, reportándose que el 44.3% de la muestra perciben un nivel de baja capacidad; el 47% de la muestra percibe un nivel promedio de

capacidad de liderazgo; que el 8.2% de la muestra perciben un nivel alto y que el 0.5% de la muestra perciben un nivel de capacidad de liderazgo excelente.

*Tabla 25. Niveles de la escala de “capacidad de liderazgo” de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Niveles de la escala de “capacidad de liderazgo”	Nº	%
23 – 44 Baja capacidad	81	44,3%
45 – 66 Promedio capacidad	86	47,0%
67 – 88 Alta capacidad	15	8,2%
89 – 110 Excelente capacidad	1	0,5%
TOTAL	183	100,0%

*Fuente: aplicación de la escala de gestión de calidad.*



*Figura Nº 20: Representación de los Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.*

#### 4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

##### 4.4.1 Establecimiento de Correlaciones

###### A. Correlación de las variables

En la tabla 26 se establece la relación entre gestión de la calidad y capacidad de liderazgo a través del estadístico inferencial no paramétrico técnica de correlación de Spearman ( $\rho$ ), donde se encontró en la contrastación de hipótesis que existe una correlación positiva significativa entre ellas. ( $\rho = 0.295$ ;  $p < 0.01$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe relación).

*Tabla 26. Correlación entre gestión de calidad y capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

<b>Variables de correlación</b>	<b>Rho</b>	<b>P valor</b>
<i>Gestión de calidad y capacidad de liderazgo</i>	<i>0,295</i>	<i>0,001</i>

*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

###### B. Correlación de las dimensiones generales con la capacidad de liderazgo

En la tabla 27 se establecen las correlaciones entre las dimensiones generales de la gestión de la calidad con la escala capacidad de liderazgo, donde se reporta en la contrastación de hipótesis que existe correlación positiva significativa entre capacidad de liderazgo con las dimensiones competencia gerencial y habilidades de dirección. No hay relación con habilidades administrativas. Existe correlación positiva y muy significativa entre las dimensiones generales de gestión de la calidad.

Tabla 27. Correlación de las dimensiones generales con la capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

<b>Variable de correlación</b>	<b>Rho</b>	<b>P valor</b>
“Competencia gerencial” y “habilidades de dirección”	0,936	0,000
“Competencia gerencial” y “habilidades administrativas”	0,819	0,000
“Competencia gerencial” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,201	0,006
“Habilidades de dirección” y “habilidades administrativas”	0,888	0,000
“Habilidades de dirección” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,205	0,005
“Habilidades administrativas” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,116	0,118

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

### **C. Correlaciones de las dimensiones específicas de gestión de la calidad con la capacidad de liderazgo**

En la tabla 28 se establecen las contrastaciones de hipótesis entre las dimensiones específicas de gestión de la calidad con el puntaje total de la escala de capacidad de liderazgo, reportándose que existen correlaciones positivas significativas con las dimensiones específicas de las dimensiones generales reportadas en la tabla 27.

Tabla 28. Correlación de las dimensiones específicas de gestión de la calidad con la capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

<b>Variable de correlación</b>	<b>Rho</b>	<b>P valor</b>
“Manejo gerencial” y “planeación estratégica y organización”	0,880	0,000
“Manejo gerencial” y “desarrollo personal”	0,888	0,000
“Manejo gerencial” y “trabajo en equipo”	0,910	0,000
“Manejo gerencial” y “habilidad de gestión”	0,912	0,000
“Manejo gerencial” y “capacidad de liderazgo”	0,822	0,000

“Manejo gerencial” y “conocimiento técnico pedagógico”	0,789	0,000
“Manejo gerencial” y “supervisión y control”	0,709	0,000
“Manejo gerencial” y “recursos financieros”	0,764	0,000
“Manejo gerencial” y <b>“capacidad de liderazgo”</b>	0,220	0,003
“Planeación estrategia y organización” y “desarrollo personal”	0,916	0,000
“Planeación estrategia y organización” y “trabajo en equipo”	0,895	0,000
“Planeación estrategia y organización” y “habilidad de gestión”	0,895	0,000
“Planeación estrategia y organización” y “capacidad de liderazgo”	0,838	0,000
“Planeación estrategia y organización” y “conocimiento técnico pedagógico”	0,827	0,000
“Planeación estrategia y organización” y “supervisión y control”	0,744	0,000
“Planeación estrategia y organización” y “recursos financieros”	0,761	0,000
“Planeación estrategia y organización” y <b>“capacidad de liderazgo”</b>	0,181	0,014
“desarrollo personal” y “trabajo en equipo”	0,914	0,000
“desarrollo personal” y “habilidades de gestión”	0,893	0,000
“desarrollo personal” y “capacidad de liderazgo”	0,848	0,000
“desarrollo personal” y “conocimiento técnico pedagógico”	0,826	0,000
“desarrollo personal” y “supervisión y control”	0,734	0,000
“desarrollo personal” y “recursos financieros”	0,728	0,000
“desarrollo personal” y <b>“capacidad de liderazgo”</b>	0,161	0,029
“trabajo en equipo” y “habilidad de gestión”	0,909	0,000
“trabajo en equipo” y “capacidad de liderazgo”	0,860	0,000
“trabajo en equipo” y “conocimiento técnico pedagógico”	0,842	0,000
“trabajo en equipo” y “supervisión y control”	0,804	0,000
“trabajo en equipo” y “recursos financieros”	0,820	0,000
“trabajo en equipo” y <b>“capacidad de liderazgo”</b>	0,184	0,013
“habilidad de gestión” y “capacidad de liderazgo”	0,882	0,000



“habilidad de gestión” y “conocimiento técnico pedagógico”	0,879	0,000
“habilidad de gestión” y “supervisión y control”	0,763	0,000
“habilidad de gestión” y “recursos financieros”	0,798	0,000
“habilidad de gestión” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,207	0,005
“capacidad de liderazgo” y “conocimiento técnico pedagógico”	0,851	0,000
“capacidad de liderazgo” y “supervisión y control”	0,798	0,000
“capacidad de liderazgo” y “recursos financieros”	0,800	0,000
“capacidad de liderazgo” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,153	0,039
“conocimiento técnico pedagógico” y “supervisión y control”	0,813	0,000
“conocimiento técnico pedagógico” y “recursos financieros”	0,797	0,000
“conocimiento técnico pedagógico” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,107	0,150
“supervisión y control” y “recursos financieros”	0,830	0,000
“supervisión y control” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,070	0,349
“recursos financieros” y “ <b>capacidad de liderazgo</b> ”	0,124	0,096

*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

#### 4.4.2 Establecimiento de asociaciones

##### A. Gestión de la calidad

###### ❖ Niveles de gestión de la calidad y grupos etareos

En la tabla 29 se reporta primero la distribución cruzada de grupos etareos con los niveles de gestión de la calidad, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre grupos etareos y los niveles de gestión de la calidad ( $X^2 = 18.327$ ;  $gl = 8$ ;  $p < 0.05$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La

figura 21 representa la Distribución por grupos etareos y Niveles en la escala de gestión de la calidad.

*Tabla 29. Distribución por grupos etarios y niveles en la escala de gestión de la calidad de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.*

Distribución por grupos etarios Niveles en la escala de gestión de la calidad	20 – 29 años		30 – 39 años		40 – 49 años		50 – 59 años		60 – 69 años		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>76 – 112,8 Promedio</b>	3	1,6%	9	4,9%	24	13,1%	8	4,4%	3	1,6%	47	25,7%
<b>113 – 150,4 Alto</b>	9	4,9%	16	8,7%	19	10,4%	9	4,9%	0	0,0%	53	29,0%
<b>151 – 188 Excelente</b>	19	10,4%	24	13,1%	32	17,5%	8	4,4%	0	0,0%	83	45,4%
<b>TOTAL</b>	31	16,9%	49	26,8%	75	41,0%	25	13,7%	3	1,6%	183	100,0%

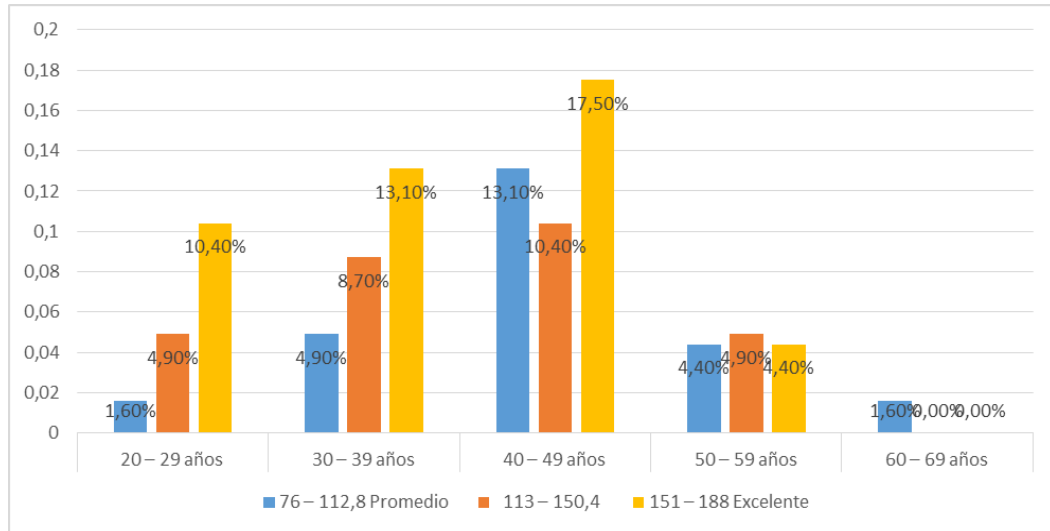
*Fuente: análisis estadístico de datos SPSS*

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>18,327<sup>a</sup></b>	<b>8</b>	<b>0,019</b>
Razón de verosimilitud	18,691	8	0,017
Asociación lineal por lineal	11,746	1	0,001
Nº de casos	183		

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	<b>Coefficiente de contingencia</b>	<b>0,302</b>
		<b>0,019</b>
N de casos	183	



*Figura N° 21: Representación de la distribución por grupos etareos y Niveles en la escala de gestión de la calidad.*

### **b. Niveles de gestión de la calidad y sexo**

En la tabla 30 se reporta primero la distribución cruzada de los niveles de gestión de la calidad y el sexo de los participantes, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre el sexo y los niveles de gestión de la calidad ( $X^2 = 11.461$ ;  $gl = 2$ ;  $p < 0.01$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 22 representa la Distribución por sexo y Niveles en la escala de gestión de la calidad.

Tabla 30. Distribución por sexo y Niveles en la escala de gestión de la calidad de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por sexo Niveles en la escala de gestión de la calidad	Masculino		Femenino		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>76 – 112,8 Promedio</b>	13	7,1%	34	18,6%	47	25,7%
<b>113 – 150,4 Alto</b>	10	5,5%	43	23,5%	53	29,0%
<b>151 – 188 Excelente</b>	38	20,8%	45	24,6%	83	45,4%
<b>TOTAL</b>	61	33,3%	122	66,7%	183	100,0%

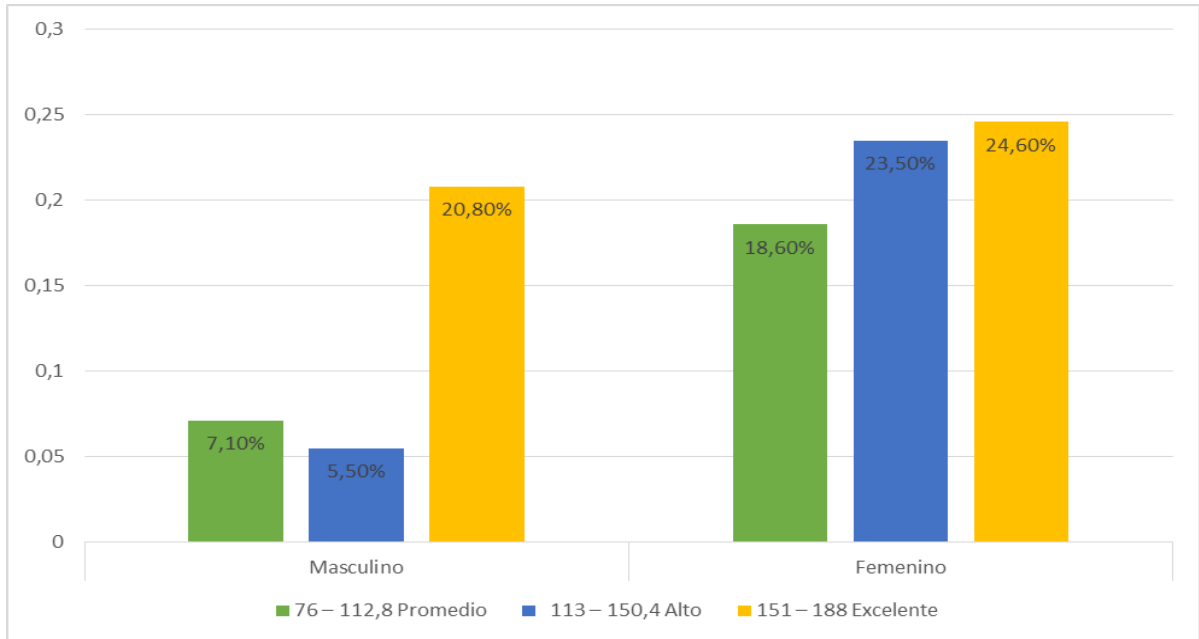
Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>11,461<sup>a</sup></b>	<b>2</b>	<b>0,003</b>
Razón de verosimilitud	11,724	2	0,003
Asociación lineal por lineal	6,153	1	0,013
N de casos válidos	183		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 15,67.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal      Coeficiente de contingencia	0,243	0,003
N de casos válidos	183	



*Figura N° 22: Representación de la Distribución por sexo y Niveles en la escala de gestión de la calidad.*

### **c. Niveles de gestión de la calidad y condición laboral**

En la tabla 31 se reporta primero la distribución cruzada de la condición laboral con los niveles de gestión de la calidad, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre condición laboral y los niveles de gestión de la calidad ( $\chi^2 = 8.531$ ;  $gl = 2$ ;  $p < 0.05$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 23 representa la Distribución por condición laboral y Niveles en la escala de gestión de la calidad.

Tabla 31. Distribución por condición laboral y Niveles en la escala de gestión de la calidad de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Condición laboral  Niveles en la escala de gestión de la calidad	Estable		Contratado		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>76 – 112,8 Promedio</b>	34	18,6%	13	7,1%	47	25,7%
<b>113 – 150,4 Alto</b>	26	14,2%	27	14,8%	53	29,0%
<b>151 – 188 Excelente</b>	39	21,3%	44	24,0%	83	45,4%
<b>TOTAL</b>	99	54,1%	84	45,9%	183	100,0%

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

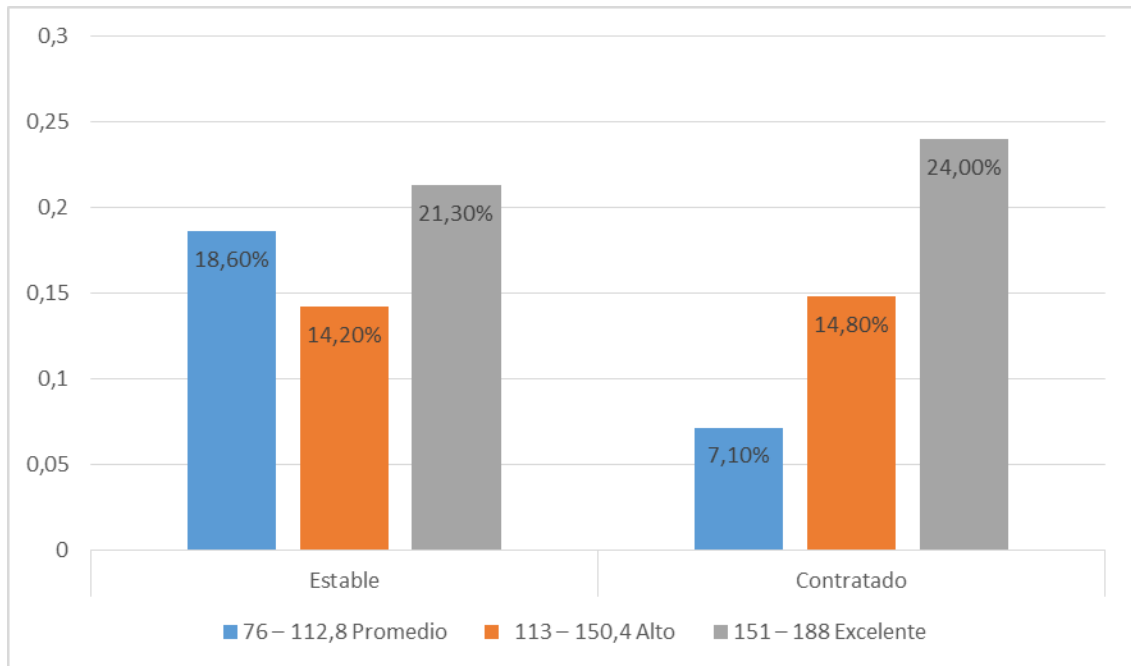
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>8,531<sup>a</sup></b>	<b>2</b>	<b>0,014</b>
Razón de verosimilitud	8,813	2	0,012
Asociación lineal por lineal	6,827	1	0,009
N de casos válidos	183		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 21,57.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal <b>Coficiente de contingencia</b>	<b>0,211</b>	<b>0,014</b>
N de casos válidos	183	



*Figura N° 23: Representación de la Distribución por condición laboral y Niveles en la escala de gestión de la calidad*

#### **d. Niveles de gestión de la calidad y nivel educativo**

En la tabla 32 se reporta primero la distribución cruzada del nivel educativo con los niveles de gestión de la calidad, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre nivel educativo y los niveles de gestión de la calidad ( $X^2 = 9.929$ ;  $gl = 4$ ;  $p < 0.05$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 24 representa la Distribución por nivel educativo y Niveles en la escala de gestión de la calidad.

Tabla 32. Distribución por niveles educativos y Niveles en la escala de gestión de la calidad de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Nivel educativo Niveles en la escala de gestión de la calidad	Inicial		Primaria		secundaria		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>76 – 112,8 Promedio</b>	10	5,5%	15	8,2%	22	12,0%	47	25,7%
<b>113 – 150,4 Alto</b>	14	7,7%	26	14,2%	13	7,1%	53	29,0%
<b>151 – 188 Excelente</b>	11	6,0%	32	17,5%	40	21,9%	83	45,4%
<b>TOTAL</b>	35	19,1%	73	39,9%	75	41,0%	183	100,0%

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

#### Pruebas de chi-cuadrado

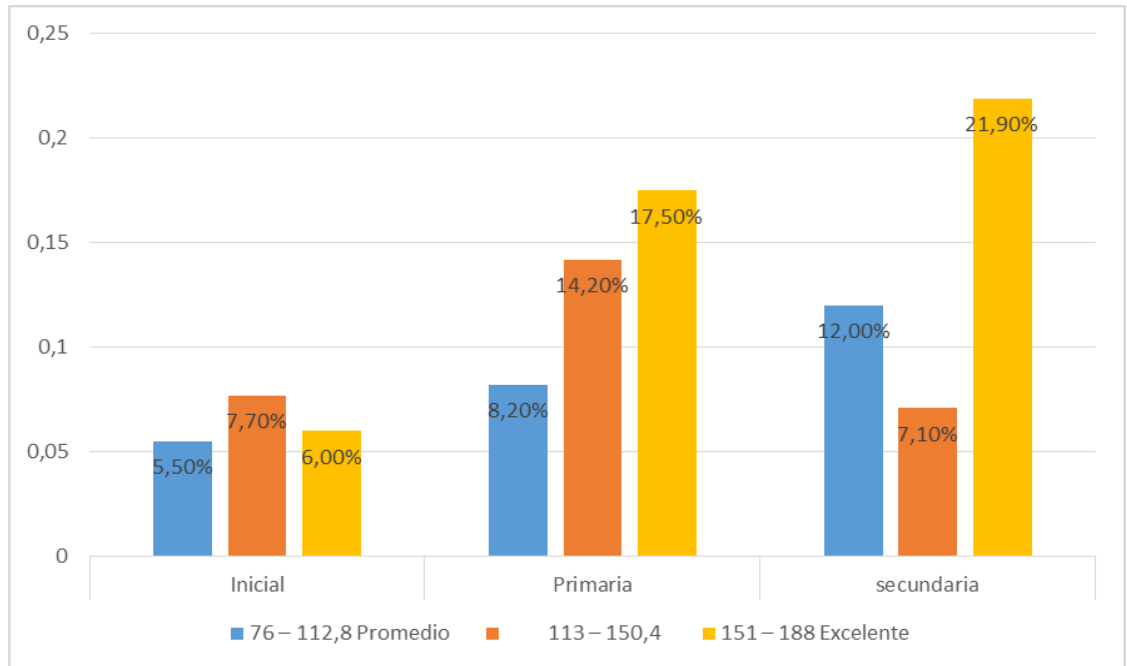
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>9,929<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>0,042</b>
Razón de verosimilitud	10,448	4	0,034
Asociación lineal por lineal	1,219	1	0,270
N de casos válidos	183		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 8,99.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal <b>Coefficiente de contingencia</b>	<b>0,227</b>	<b>0,042</b>
N de casos válidos	183	





**Figura Nº 24: Representación de la distribución por nivel educativo y Niveles en la escala de gestión de la calidad.**

#### **e. Niveles de gestión de la calidad y tiempo de servicio**

En la tabla 33 se reporta primero la distribución cruzada del tiempo de servicio con los niveles de gestión de la calidad, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre tiempo de servicios y los niveles de gestión de la calidad ( $X^2 = 48.760$ ;  $gl = 12$ ;  $p < 0.001$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 25 representa la Distribución por tiempo de servicio y Niveles en la escala de gestión de la calidad.

Tabla 33. Distribución por tiempo de servicio y Niveles en la escala de gestión de la calidad de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Tiempo de servicio  Niveles en la escala de gestión de la calidad	1 – 5 años		6 – 10 años		11 – 15 años		16 – 20 años		21 – 25 años		26 – 30 años		31 – 35 años		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
76 – 112,8 Promedio	4	2,2%	12	6,6%	7	3,8%	10	5,5%	8	4,4%	3	1,6%	3	1,6%	47	25,7%
113 – 150,4 Alto	18	9,8%	20	10,9%	5	2,7%	0	0,0%	8	4,4%	2	1,1%	0	0,0%	53	29,0%
151 – 188 Excelente	37	20,2%	31	16,9%	2	1,1%	7	3,8%	1	0,5%	4	2,2%	1	0,5%	83	45,4%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>32,2%</b>	<b>63</b>	<b>34,4%</b>	<b>14</b>	<b>7,7%</b>	<b>17</b>	<b>9,3%</b>	<b>17</b>	<b>9,3%</b>	<b>9</b>	<b>4,9%</b>	<b>4</b>	<b>2,2%</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

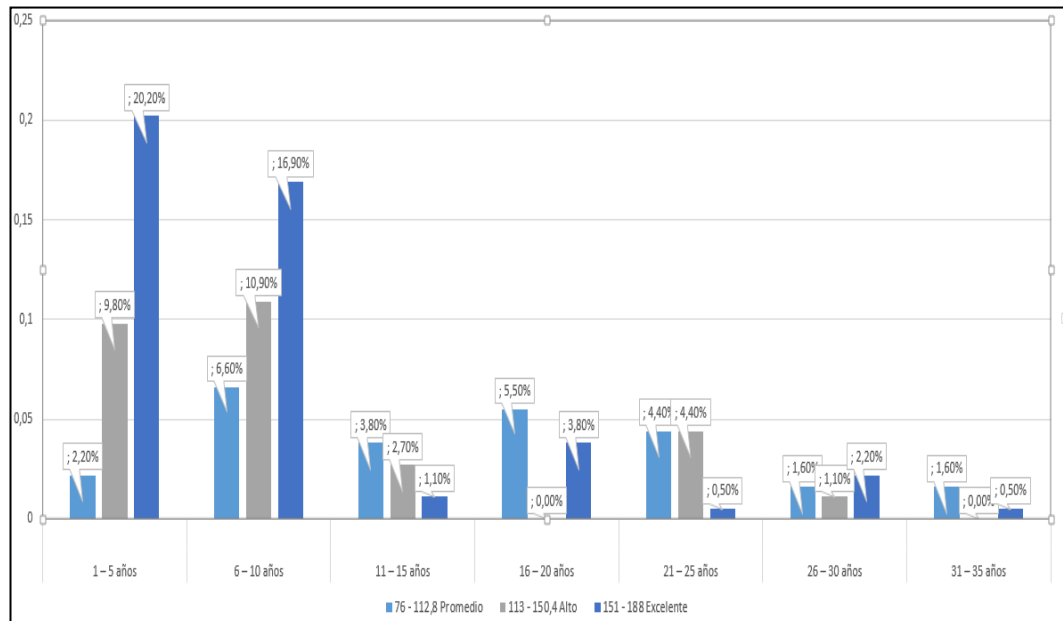
### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>48,760<sup>a</sup></b>	<b>12</b>	<b>0,000</b>
Razón de verosimilitud	57,721	12	0,000
Asociación lineal por lineal	24,532	1	0,000
N de casos válidos	183		

12 casillas (57,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,03.

### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	<b>Coefficiente de contingencia</b>	<b>0,459</b>
		<b>0,000</b>
N de casos válidos	183	



*Figura N° 25: Representación de la Distribución por tiempo de servicio y Niveles en la escala de gestión de la calidad.*

#### **f. Niveles de gestión de la calidad y por institución educativa**

En la tabla 34 se reporta primero la distribución cruzada por institución educativa con los niveles de gestión de la calidad, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre institución educativa y los niveles de gestión de la calidad ( $\chi^2 = 65.920$ ;  $gl = 8$ ;  $p < 0.001$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 26 representa la Distribución por institución educativa y Niveles en la escala de gestión de la calidad.

Tabla 34. Distribución por instituciones educativas y Niveles en la escala de gestión de calidad de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Institución educativa Niveles en la escala de gestión de la calidad	IE. Rene Guardián		IE. Cesar Vallejo		IE. Julio Armando		IE. Rosulo Soto		IE. 2025		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>76 – 112,8 Promedio</b>	1	0,5%	4	2,2%	5	2,7%	16	8,7%	21	11,5%	47	25,7%
<b>113 – 150,4 Alto</b>	15	8,2%	13	7,1%	8	4,4%	7	3,8%	10	5,5%	53	29,0%
<b>151 – 188 Excelente</b>	26	14,2%	20	10,9%	25	13,7%	12	6,6%	0	0,0%	83	45,4%
<b>TOTAL</b>	42	23,0%	37	20,2%	38	20,8%	35	19,1%	31	16,9%	183	100,0%

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

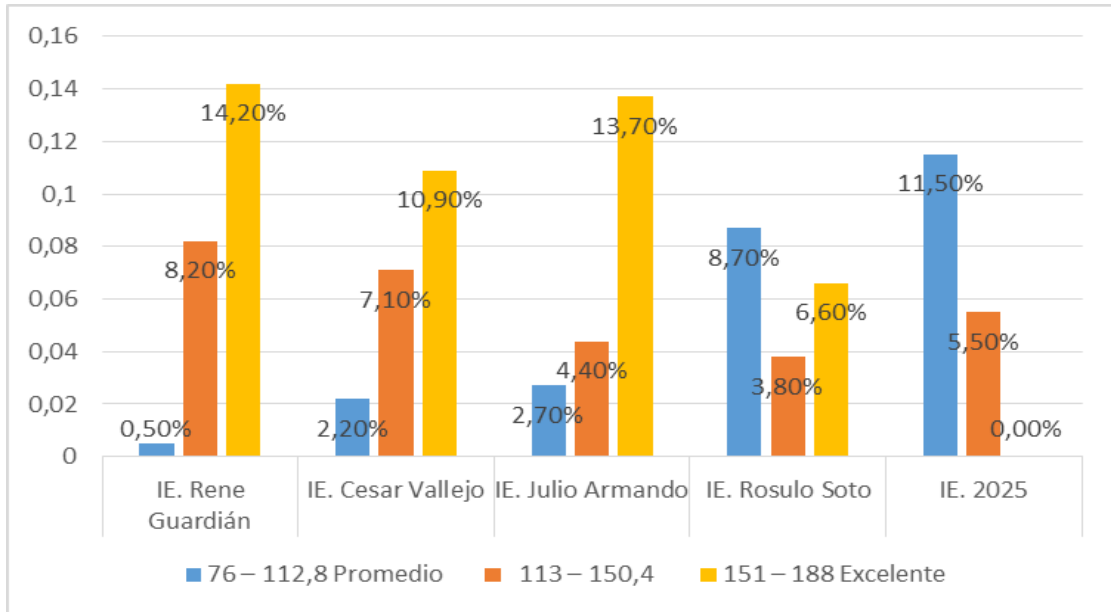
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>65,920<sup>a</sup></b>	<b>8</b>	<b>0,000</b>
Razón de verosimilitud	79,074	8	0,000
Asociación lineal por lineal	47,223	1	0,000
N de casos válidos	183		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,96.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal <b>Coefficiente de contingencia</b>	<b>0,515</b>	<b>0,000</b>
N de casos válidos	183	



**Figura Nº 26: Representación de la distribución por institución educativa y Niveles en la escala de gestión de la calidad.**

## B. Niveles de Capacidad de liderazgo

### a. Niveles de capacidad de liderazgo y grupos etareos

En la tabla 35 se reporta primero la distribución cruzada por grupos etareos con los niveles de capacidad de liderazgo, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que no existe asociación entre grupos etareos con los niveles de capacidad de liderazgo ( $X^2 = 8.293$ ;  $gl = 12$ ;  $p > 0.05$ ). Se acepta la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es no significativo lo que nos indica que la no asociación entre las variables es correcta. La figura 27 representa la distribución por grupos etareos y Niveles en la escala de capacidad de liderazgo.

Tabla 35. Distribución por grupos etarios y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Grupos etarios  Niveles en la escala de capacidad de liderazgo	20 – 29 años		30 – 39 años		40 – 49 años		50 – 59 años		60 – 69 años		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23 – 44 Baja capacidad	13	7,1%	22	12,0%	29	15,8%	15	8,2%	2	1,1%	81	44,3%
45 – 66 Promedio capacidad	17	9,3%	24	13,1%	36	19,7%	8	4,4%	1	0,5%	86	47,0%
67 – 88 Alta capacidad	1	0,5%	3	1,6%	9	4,9%	2	1,1%	0	0,0%	15	8,2%
89 – 110 Excelente capacidad	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>16,9%</b>	<b>49</b>	<b>26,8%</b>	<b>75</b>	<b>41,0%</b>	<b>25</b>	<b>13,7%</b>	<b>3</b>	<b>1,6%</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

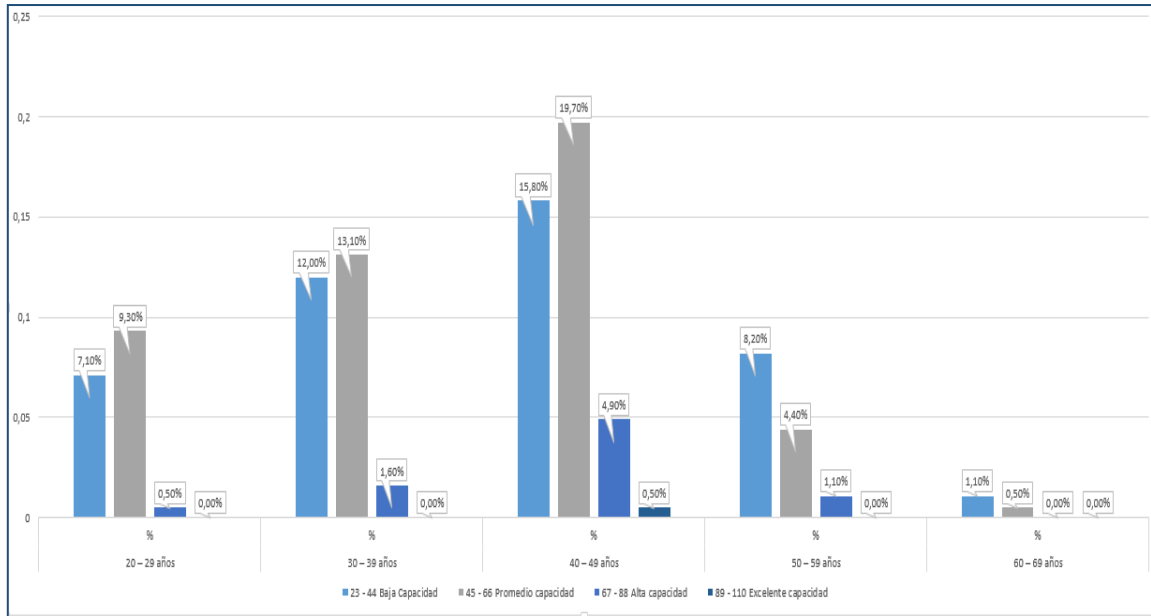
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,293 <sup>a</sup>	12	0,762
Razón de verosimilitud	9,004	12	0,703
Asociación lineal por lineal	0,052	1	0,819
N de casos válidos	183		

a. 11 casillas (55,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal    Coeficiente de contingencia	0,208	0,762
N de casos válidos	183	



*Figura N° 27: Representación de la distribución por grupos etareos y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.*

#### a. Niveles de capacidad de liderazgo y por sexo

En la tabla 36 se reporta primero la distribución cruzada por sexo con los niveles de capacidad de liderazgo, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que no existe asociación entre el sexo con los niveles de capacidad de liderazgo ( $X^2 = 3.572$ ;  $gl = 12$ ;  $p > 0.05$ ). Se acepta la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es no significativo lo que nos indica que la no asociación entre las variables es correcta. La figura 28 representa la distribución por sexo y Niveles en la escala de capacidad de liderazgo.

Tabla 36. Distribución por sexo y Niveles de la escala de gestión de capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por sexo Niveles en la escala de capacidad de liderazgo	Masculino		Femenino		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23 – 44 Baja capacidad	27	14,8%	54	29,5%	81	44,3%
45 – 66 Promedio capacidad	26	14,2%	60	32,8%	86	47,0%
67 – 88 Alta capacidad	8	4,4%	7	3,8%	15	8,2%
89 – 110 Excelente capacidad	0	0,0%	1	0,5%	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	61	33,3%	122	66,7%	183	100,0%

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

#### Pruebas de chi-cuadrado

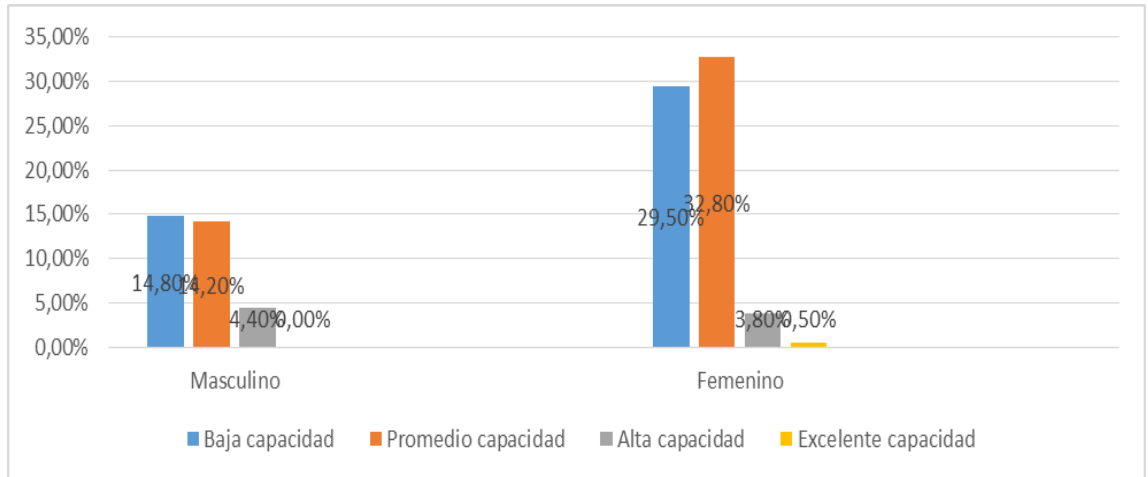
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,572 <sup>a</sup>	3	0,312
Razón de verosimilitud	3,716	3	0,294
Asociación lineal por lineal	0,314	1	0,575
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,33.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia	0,138	0,312
N de casos válidos	183	





*Figura N° 28: Representación de la distribución por sexo y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.*

#### **b. Niveles de capacidad de liderazgo y por condición laboral**

En la tabla 37 se reporta primero la distribución cruzada por condición laboral con los niveles de capacidad de liderazgo, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre condición laboral con los niveles de capacidad de liderazgo ( $X^2 = 9.219$ ;  $gl = 3$ ;  $p < 0.05$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 29 representa la distribución por condición laboral y Niveles en la escala de capacidad de liderazgo.

Tabla 37. Distribución por condición laboral y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Condición laboral  Niveles en la escala de capacidad de liderazgo	Estable		Contratado		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>23 – 44</b> Baja capacidad	49	26,8%	32	17,5%	81	44,3%
<b>45 – 66</b> Promedio capacidad	46	25,1%	40	21,9%	86	47,0%
<b>67 – 88</b> Alta capacidad	3	1,6%	12	6,6%	15	8,2%
<b>89 – 110</b> Excelente capacidad	1	0,5%	0	0,0%	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	99	54,1%	84	45,9%	183	100,0%

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS.

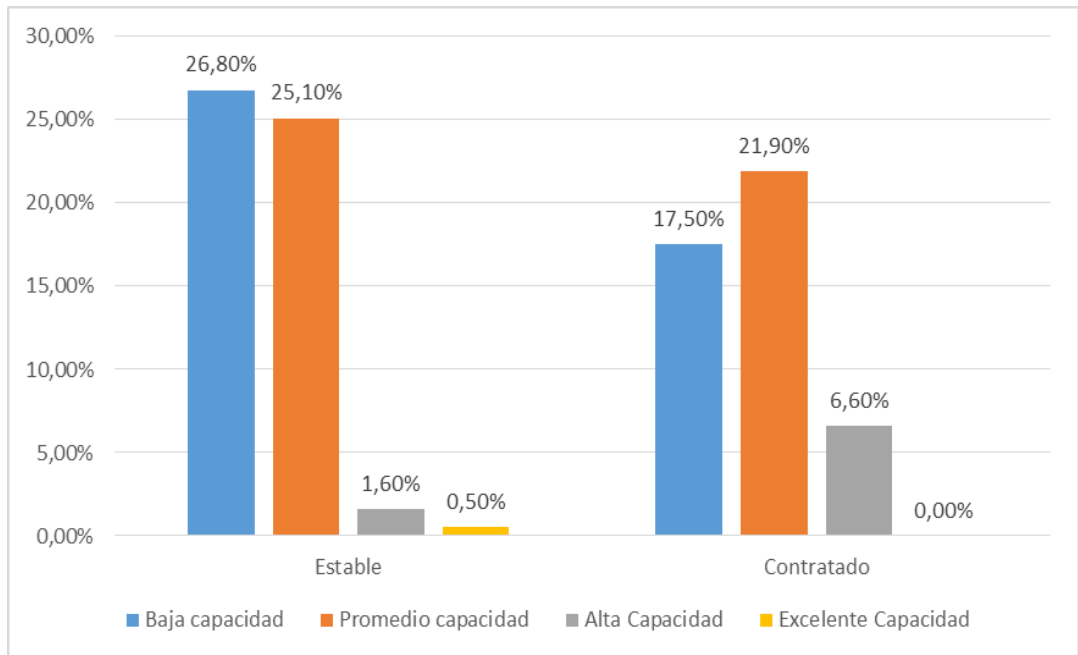
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>9,219<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>0,027</b>
Razón de verosimilitud	9,951	3	0,019
Asociación lineal por lineal	4,537	1	0,033
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,46.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal <b>Coefficiente de contingencia</b>	<b>0,219</b>	<b>0,027</b>
N de casos válidos	183	



*Figura N° 29: Representación de la distribución por condición laboral y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo*

### c. Niveles de capacidad de liderazgo y por nivel educativo

En la tabla 38 se reporta primero la distribución cruzada por nivel educativo con los niveles de capacidad de liderazgo, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que no existe asociación entre nivel educativo con los niveles de capacidad de liderazgo ( $X^2 = 3.246$ ;  $gl = 6$ ;  $p > 0.05$ ). Se acepta la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia no es significativo lo que nos indica que la no asociación entre las variables es correcta. La figura 30 representa la distribución por nivel educativo y Niveles en la escala de capacidad de liderazgo.

Tabla 38. Distribución por nivel educativo y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Nivel educativo Niveles en la escala de capacidad de liderazgo	Inicial		Primaria		Secundaria		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23 – 44 Baja capacidad	14	7,7%	31	16,9%	36	19,7%	81	44,3%
45 – 66 Promedio capacidad	19	10,4%	36	19,7%	31	16,9%	86	47,0%
67 – 88 Alta capacidad	2	1,1%	6	3,3%	7	3,8%	15	8,2%
89 – 110 Excelente capacidad	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>19,1%</b>	<b>73</b>	<b>39,9%</b>	<b>75</b>	<b>41,0%</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

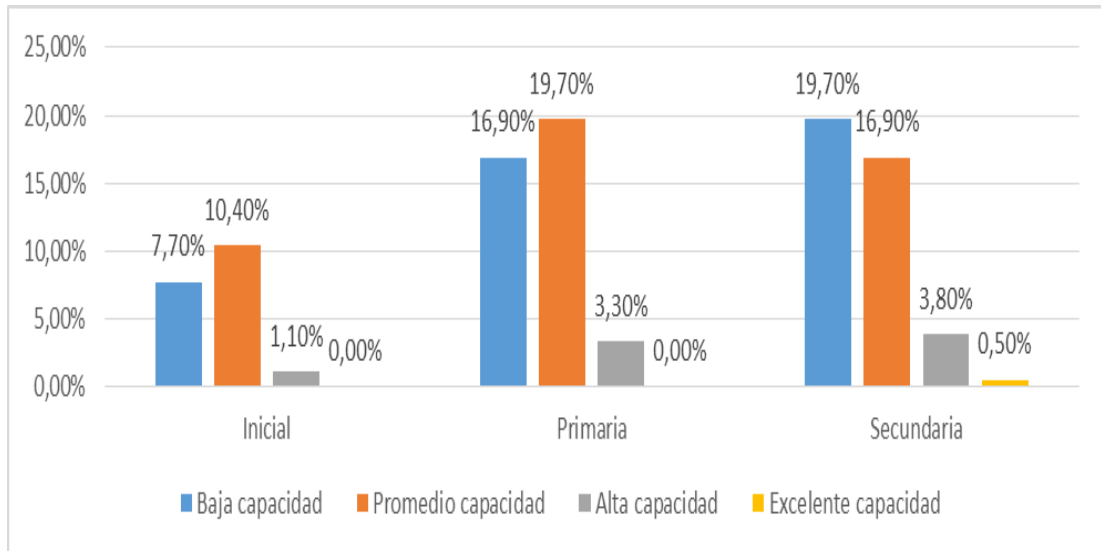
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,246 <sup>a</sup>	6	0,777
Razón de verosimilitud	3,617	6	0,728
Asociación lineal por lineal	0,024	1	0,878
N de casos válidos	183		

a. 4 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia	,132	0,777
N de casos válidos	183	



*Figura 30: Representación de la distribución por nivel educativo y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.*

#### **d. Niveles de capacidad de liderazgo y por tiempo de servicios**

En la tabla 39 se reporta primero la distribución cruzada por tiempo de servicios con los niveles de capacidad de liderazgo, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre tiempo de servicios con los niveles de capacidad de liderazgo ( $X^2 = 29.440$ ;  $gl = 18$   $p > 0.05$ ). Se acepta la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 31 representa la distribución por tiempo de servicios y Niveles en la escala de capacidad de liderazgo.

Tabla 39. Distribución por tiempo de servicio y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Tiempo de servicio	1 – 5 años		6 – 10 años		11 – 15 años		16 – 20 años		21 – 25 años		26 – 30 años		31 – 35 años		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23 – 44 Baja capacidad	21	11,5%	22	12,0%	9	4,9%	11	6,0%	9	4,9%	7	3,8%	2	1,1%	81	44,3%
45 – 66 Promedio capacidad	31	16,9%	35	19,1%	4	2,2%	6	3,3%	7	3,8%	1	0,5%	2	1,1%	86	47,0%
67 – 88 Alta capacidad	7	3,8%	6	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	1	0,5%	0	0,0%	15	8,2%
89 – 110 Excelente capacidad	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>32,2%</b>	<b>63</b>	<b>34,4%</b>	<b>14</b>	<b>7,7%</b>	<b>17</b>	<b>9,3%</b>	<b>17</b>	<b>9,3%</b>	<b>9</b>	<b>4,9%</b>	<b>4</b>	<b>2,2%</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

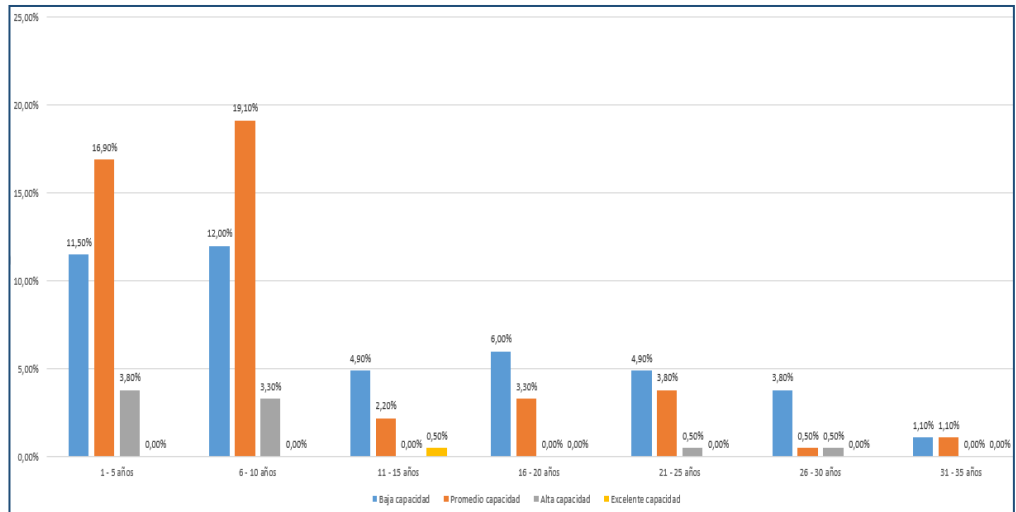
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>29,440<sup>a</sup></b>	<b>18</b>	<b>0,043</b>
Razón de verosimilitud	25,882	18	0,102
Asociación lineal por lineal	7,475	1	0,006
N de casos válidos	183		

a. 17 casillas (60,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	<b>Coefficiente de contingencia</b>	<b>0,372</b>
		<b>0,043</b>
N de casos válidos	183	



*Figura N° 30: Representación de la distribución por tiempo de servicios y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.*

#### **e. Niveles de capacidad de liderazgo y por institución educativa**

En la tabla 40 se reporta primero la distribución cruzada por institución educativa con los niveles de capacidad de liderazgo, luego se estableció la contrastación de hipótesis, donde se encontró que existe asociación estadística significativa entre instituciones educativas con los niveles de capacidad de liderazgo ( $X^2 = 39.281$ ;  $gl = 12$   $p < 0.001$ ). Se rechaza la  $H_0$  (no existe asociación). El coeficiente de contingencia es significativo lo que nos indica que la asociación entre las variables es correcta. La figura 32 representa la distribución por institución educativa y Niveles en la escala de capacidad de liderazgo.

Tabla 40. Distribución por instituciones educativas y Nivel de la escala de capacidad de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas, Huánuco 2016.

Distribución por Tiempo de servicio	IE. Rene Guardián		IE. Cesar Vallejo		IE. Julio Armando		IE. Rosulo Soto		IE. 2025		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23 – 44 Baja capacidad	8	4,4%	13	7,1%	14	7,7%	27	14,8%	19	10,4%	81	44,3%
45 – 66 Promedio capacidad	29	15,8%	18	9,8%	21	11,5%	8	4,4%	10	5,5%	86	47,0%
67 – 88 Alta capacidad	5	2,7%	6	3,3%	2	1,1%	0	0,0%	2	1,1%	15	8,2%
89 – 110 Excelente capacidad	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>23,0%</b>	<b>37</b>	<b>20,2%</b>	<b>38</b>	<b>20,8%</b>	<b>35</b>	<b>19,1%</b>	<b>31</b>	<b>16,9%</b>	<b>183</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: análisis estadístico de datos SPSS

#### Pruebas de chi-cuadrado

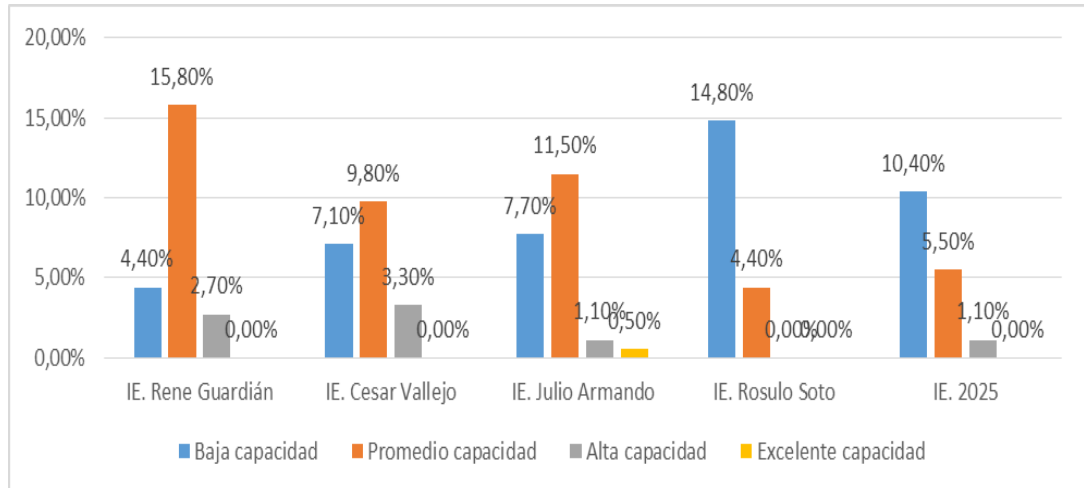
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>39,281<sup>a</sup></b>	<b>12</b>	<b>0,000</b>
Razón de verosimilitud	41,379	12	0,000
Asociación lineal por lineal	20,665	1	0,000
N de casos válidos	183		

a. 10 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

#### Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	<b>Coficiente de contingencia</b>	<b>0,420</b>
N de casos válidos	183	<b>0,000</b>





*Figura N° 31: Representación de la distribución por institución educativa y Niveles de la escala de capacidad de liderazgo.*

#### 4.4.3 Establecimiento de comparaciones

##### A. Variable Gestión de la calidad

###### a. Gestión de la calidad y dimensiones generales según sexo

En la tabla 41 se reporta primero el análisis descriptivo de la comparaciones de los promedios de las dimensiones generales y de la escala de gestión de la calidad según el sexo, donde los promedios del sexo masculino son más alto que los promedios del sexo femenino. Luego, se estableció la contrastación de hipótesis con la Prueba de U de Mann-Whitney, estableciéndose que existen diferencias significativas en las dimensiones de competencias gerenciales, habilidades de dirección y en la escala de gestión de la calidad. Por lo tanto, se rechaza la  $H_1$  (no existen diferencias según sexo). En la dimensión habilidades administrativas no se encontró diferencias, por lo que se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según sexo).

Tabla N° 1: Comparación de Gestión de la calidad y dimensiones generales según sexo.

	Distribución por sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje en la dimensión competencia gerencial	Masculino	61	107,34	6547,50
	Femenino	122	84,33	10288,50
	Total	183		
Puntaje en la dimensión habilidades de dirección	Masculino	61	105,91	6460,50
	Femenino	122	85,05	10375,50
	Total	183		
Puntaje en la dimensión habilidades administrativas	Masculino	61	102,11	6228,50
	Femenino	122	86,95	10607,50
	Total	183		
Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Masculino	61	106,02	6467,00
	Femenino	122	84,99	10369,00
	Total	183		

**Estadísticos de prueba<sup>a</sup>**

	Puntaje en la dimensión competencia gerencial	Puntaje en la dimensión habilidades de dirección	Puntaje en la dimensión habilidades administrativas	Puntaje en la escala de gestión de la calidad
U de Mann-Whitney	2785,500	2872,500	3104,500	2866,000
W de Wilcoxon	10288,500	10375,500	10607,500	10369,000
Z	<b>-2,797</b>	<b>-2,530</b>	-1,849	<b>-2,549</b>
Sig. asintótica (bilateral)	<b>,005</b>	<b>,011</b>	,064	<b>,011</b>

**b. Gestión de la calidad y dimensiones generales según condición laboral.**

En la tabla 42 se reporta primero, el análisis descriptivo de la comparaciones de los promedios de las dimensiones generales y de la escala de gestión de la calidad según la condición laboral, donde los promedios del personal contratado son más alto que los promedios del personal estable. Luego, se estableció la contrastación de hipótesis con la Prueba de U de Mann-Whitney, estableciéndose que

existen diferencias significativas en las dimensiones de competencias gerenciales, habilidades de dirección, habilidades administrativas y en la escala de gestión de la calidad. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias según condición laboral).

*Tabla N° 2: Comparación de Gestión de la calidad y dimensiones generales según la condición laboral.*

	Distribución por condición laboral	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje en la dimensión competencia gerencial	Estable	99	83,95	8311,00
	Contratado	84	101,49	8525,00
	Total	183		
Puntaje en la dimensión habilidades de dirección	Estable	99	84,99	8414,50
	Contratado	84	100,26	8421,50
	Total	183		
Puntaje en la dimensión habilidades administrativas	Estable	99	84,79	8394,50
	Contratado	84	100,49	8441,50
	Total	183		
Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Estable	99	84,62	8377,00
	Contratado	84	100,70	8459,00
	Total	183		

#### Estadísticos de prueba de U de Mann-Whitney

	Puntaje en la dimensión competencia gerencial	Puntaje en la dimensión habilidades de dirección	Puntaje en la dimensión habilidades administrativas	Puntaje en la escala de gestión de la calidad
U de Mann-Whitney	3361,000	3464,500	3444,500	3427,000
W de Wilcoxon	8311,000	8414,500	8394,500	8377,000
Z	<b>-2,254</b>	<b>-1,956</b>	<b>-2,024</b>	<b>-2,062</b>
Sig. asintótica (bilateral)	<b>,024</b>	<b>,050</b>	<b>0,043</b>	<b>0,039</b>

#### **c. Gestión de la calidad y dimensiones generales según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas .**

En la tabla 43 se reporta primero, el análisis descriptivo de la escala de gestión de la calidad según grupos etareos, nivel

educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas donde se reporta los rangos promedios y la suma de los rangos. Luego, se estableció la contrastación de hipótesis con la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo, estableciéndose que existen diferencias muy significativas. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas).

*Tabla N° 3: Comparación de Gestión de la calidad y dimensiones generales según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas.*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Distribución por grupos etareos - Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Rangos negativos	183	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		
Distribución por nivel educativo - Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Rangos negativos	183	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		
Distribución por tiempo de servicios - Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Rangos negativos	183	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		
Distribución por institución educativa - Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Rangos negativos	183 <sup>j</sup>	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		

**Estadísticos de prueba de Wilcoxon de los rangos con signo**

	Distribución por grupos etareos - Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Distribución por nivel educativo - Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Distribución por tiempo de servicios - Puntaje en la escala de gestión de la calidad	Distribución por institución educativa - Puntaje en la escala de gestión de la calidad
Z	<b>-11,734</b>	<b>-11,735</b>	<b>-11,735</b>	<b>-11,733</b>
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

**B. Variable Capacidad de liderazgo****a. Capacidad de liderazgo según sexo**

En la tabla 44 se reporta primero el análisis descriptivo de la comparaciones de los promedios de la capacidad de liderazgo según el sexo, donde los promedios del sexo masculino son ligeramente más alto que los promedios del sexo femenino. Luego, se estableció la contrastación de hipótesis con la Prueba de U de Mann-Whitney, estableciéndose que no existen diferencias. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según sexo).

Tabla N° 4: Comparación de capacidad de liderazgo según sexo.

	Distribución por sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Masculino	61	92,36	5634,00
	Femenino	122	91,82	11202,00
	Total	183		

**Estadísticos de prueba de U de Mann-Whitney**

	Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo
U de Mann-Whitney	3699,000
W de Wilcoxon	11202,000
Z	-0,065
Sig. asintótica (bilateral)	0,948

### b. Capacidad de liderazgo según condición laboral

En la tabla 45 se reporta primero el análisis descriptivo de la comparaciones de los promedios de la capacidad de liderazgo según la condición laboral, donde los promedios del personal contratado son mayores que el promedio del personal estable. Luego, se estableció la contrastación de hipótesis con la Prueba de U de Mann-Whitney, estableciéndose que no existen diferencias. Por lo tanto, se acepta la  $H_0$  (no existen diferencias según condición laboral).

*Tabla N° 5: Comparación de capacidad de liderazgo según condición laboral.*

	Distribución por condición laboral	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Estable	99	86,57	8570,50
	Contratado	84	98,40	8265,50
	Total	183		
<b>Estadísticos de prueba de U de Mann-Whitney</b>				
			Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	
	U de Mann-Whitney		3620,500	
	W de Wilcoxon		8570,500	
	Z		-1,507	
	Sig. asintótica (bilateral)		0,132	

a. Variable de agrupación: Distribución por condición laboral

### c. Capacidad de liderazgo según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas

En la tabla 46 se reporta primero, el análisis descriptivo de la escala de capacidad de liderazgo según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones

educativas donde se reporta los rangos promedios y la suma de los rangos. Luego, se estableció la contrastación de hipótesis con la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo, estableciéndose que existen diferencias muy significativas. Por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  (no existen diferencias según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas).

*Tabla N° 6: Comparación de la capacidad de liderazgo según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas.*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Distribución por grupos etareos - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Rangos negativos	183	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		
Distribución por nivel educativo - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Rangos negativos	183	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		
Distribución por tiempo de servicios - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Rangos negativos	183 <sup>g</sup>	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		
Distribución por institución educativa - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Rangos negativos	183 <sup>j</sup>	92,00	16836,00
	Rangos positivos	0	0,00	0,00
	Empates	0		
	Total	183		

**Estadísticos de prueba de Wilcoxon de los rangos con signo**

	Distribución por grupos etareos - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Distribución por nivel educativo - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Distribución por tiempo de servicios - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo	Distribución por institución educativa - Puntaje de la escala de capacidad de liderazgo
Z	<b>-11,735</b>	<b>-11,735</b>	<b>-11,735</b>	<b>-11,734</b>
Sig. asintótica (bilateral)	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Se iniciara la discusión con el Análisis exploratorio de las variables de estudio, donde se presenta la operación estadística de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) que consta de 4 pasos: primero se plantea la Hipótesis estadística, donde se formuló

la  $H_0$ : Los datos de la muestra de la variable inteligencia emocional proceden de una distribución normal y la  $H_1$ : Los datos de la muestra de la variable inteligencia emocional no proceden de una distribución normal. En el segundo paso, se estableció el Nivel de significancia, donde Si  $p > 0.05$ , no se rechaza la hipótesis nula (Se utiliza medidas paramétricas); Si  $p < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Se utiliza medidas no paramétricas).

En el tercer paso, se realizó la Aplicación de la prueba estadística de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, empleando el SPSS y en el cuarto paso, se estableció la Decisión estadística, que se reportó en la tabla 7,

donde las dos variables, no presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) son significativos ( $p < 0.001$ ), concluyéndose que es pertinente emplear pruebas no paramétricas para el análisis estadístico de los datos. Como se verá, esta primera operación estadística es fundamental en toda investigación cuantitativa donde se realiza contrastaciones de hipótesis porque se tuvo que tomar la decisión estadística del uso de pruebas no paramétricas para el análisis de los datos.

Una segunda operación consistió en hallar un ajuste de las propiedades psicométricas de las escalas de obtención de los datos, que corresponde al objetivo específico 01, que es muy importante para evitar un sesgo en los resultados. El ajuste de las medidas se realizó porque los instrumentos de obtención de los datos no están estandarizados en nuestro contexto. Si bien es cierto, la mayor parte de los instrumentos de obtención de los datos no están estandarizados, y si lo están, dichas estandarizaciones fueron realizadas en otros contextos, lo cual no se pueden ser generalizados. Sin embargo, Pero todos los instrumentos cuentan con validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad, que son los requisitos básicos en la construcción y aplicación de un instrumento de obtención de datos. Es por ello, que primero se estableció la confiabilidad y validez de constructo de la escala de gestión de la calidad, tal como se reportan en las tablas 8 y 9, concluyéndose que la escala es válida y muy confiable para la obtención de los datos. De la misma manera se procedió a realizar la misma operación con la escala de capacidad de liderazgo, reportados en las tablas

10 y 11, llegándose a la conclusión que la escala de capacidad de liderazgo es muy confiable en la obtención de los datos.

Un tercer objetivo específico se refirió a la descripción de los niveles de la Escala general de gestión de la calidad reportadas en la tabla 12 el 25.7% de la muestra percibe un nivel promedio de gestión de la calidad; que el 29% de la muestra perciben un nivel alto y que el 45.4% de la muestra perciben un nivel de gestión de calidad excelente, lo que nos indica que en general, la gestión de la calidad tiene niveles aceptables en un 25.7% a diferencia del 74.3% la consideran de buena a excelente. Respecto a los niveles de las dimensiones generales, en la dimensión general competencia gerencial, reportadas en la tabla el 26.2% de la muestra percibe un nivel promedio que es aceptable; mientras que el 73.8% de la muestra los perciben un nivel alto a excelente. En la dimensión general habilidades de dirección, reportadas en la tabla 14 el 2.2% percibe un nivel bajo, que es un porcentaje mínimo; el 30.1% considera que es aceptable, mientras que el 67.7% de la muestra considera que las habilidades de dirección están en niveles alto a excelente. En la dimensión general habilidades Administrativas, reportadas en la tabla 15 solo un 0.5% percibe un nivel bajo; el 12% de la muestra percibe un nivel aceptable o promedio, mientras que el 87.5% de la muestra los consideran de un nivel bueno a excelente en habilidades administrativas. Por lo tanto, la muestra de estudio demuestra mayores habilidades administrativas, que es lo que realmente se espera, dado que los profesores como parte de su trabajo tienen labores administrativas que cumplir para alcanzar los objetivos institucionales.

En la escala de capacidad de liderazgo que corresponde al objetivo específico 3, reportados en la tabla 25, el 44.3% de la muestra perciben un nivel de baja capacidad, dimensión que deberá ser intervenida en un plan de mejora continua. El 47% de la muestra considera un nivel promedio, sin embargo, solo el 8.7% de la muestra perciben un nivel alto en la capacidad de liderazgo.

En la Contrastación de hipótesis, primero se realizó el establecimiento de Correlaciones entre las variables gestión de la calidad y la capacidad de liderazgo que corresponde al objetivo específico 4, tal como se reporta en la tabla 26, a través del estadístico inferencial no paramétrico Técnica de correlación de Spearman ( $\rho$ ), donde se encontró en la contrastación de hipótesis, que existe una correlación positiva significativa entre ellas. Así mismo, al establecer la relación de las dimensiones generales con la capacidad de liderazgo, reportados en la tabla 27 donde se reporta en la contrastación de hipótesis que existe correlación positiva significativa entre capacidad de liderazgo con las dimensiones competencia gerencial y habilidades de dirección, lo cual es válido desde el punto de vista teórico. Así mismo, el que no exista relación entre capacidad de liderazgo con habilidades administrativas, se puede explicar en los términos que los docentes realizan actividades administrativas rutinarias como parte de su función. El hecho de que exista correlación positiva y muy significativa entre las dimensiones generales de gestión de la calidad, nos indicaría que son dimensiones generales que tienen un nivel alto de dependencia.

En el establecimiento de asociaciones que corresponden al objetivo 5, se ha encontrado que los niveles de gestión de la calidad están estadísticamente

relacionadas con grupos etareos, sexo, condición laboral, nivel educativo e instituciones educativas. Esto nos indica la existencia de una fuerte dependencia entre ellas.

Si embargo, al establecer las asociaciones entre los niveles de Capacidad de liderazgo que corresponden al objetivo específico 6, según grupos etareos, sexo y nivel educativo no existe asociación entre ellas, esto significa que son independietes entre ellas. Sin embargo, se encontró asociaciones estadísticas significativas de los niveles de capacidades de liderazgo en función de la condición laboral, tiempo de servicios e instituciones educativas lo que indicaría que entre ellas hay dependencia.

En el establecimiento de comparaciones de la variable Gestión de la calidad que corresponde al objetivo específico 7, en la tabla 42 se reporta la contrastación de

hipótesis con la Prueba de U de Mann-Whitney, estableciéndose que existen diferencias significativas en las dimensiones de competencias gerenciales, habilidades de dirección y en la escala de gestión de la calidad, a favor del sexo masculino sobre el sexo femenino. En la dimensión habilidades administrativas no se encontró diferencias.

Según condición laboral, reportadas en la tabla 43 se reporta que los promedios del personal contratado son más alto que los promedios del personal estable, estableciéndose que existen diferencias significativas en las dimensiones de competencias gerenciales, habilidades de dirección, habilidades administrativas y en la escala de gestión de la calidad. En las comparaciones de Gestión de la calidad y dimensiones generales según

grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas, reportadas en la tabla 44 se estableció que existen diferencias muy significativas.

En las comparaciones de la variable capacidad de liderazgo que corresponde al objetivo específico 8, según el sexo, donde los promedios del sexo masculino son ligeramente más altos que los promedios del sexo femenino, sin embargo, no se encuentran diferencias. Respecto a la condición laboral, donde los promedios del personal contratado son mayores que el promedio del personal estable, pero, en la contrastación de hipótesis con la Prueba de U de Mann-Whitney, se encontró que no existen diferencias. Sin embargo, al compararse los promedios de la capacidad de liderazgo según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas, reportadas en la tabla 47, se estableció que la contrastación de hipótesis con la Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo, existen diferencias muy significativas.

## CONCLUSIONES

1. Las escalas de gestión de la calidad y de la capacidad de liderazgo presentan validez de constructo y confiabilidad en la obtención de los datos.
2. En los niveles de gestión de la calidad el 25.7% de la muestra percibe un nivel promedio, el 29% de la muestra perciben un nivel alto y el 45.4% de la muestra perciben un nivel de gestión de calidad excelente.
3. En los niveles de la capacidad de liderazgo, el 44.3% de la muestra perciben un nivel de baja capacidad; el 47% de la muestra percibe un nivel promedio, el 8.2% de la muestra perciben un nivel alto y solo un 0.5% de la muestra perciben un nivel de capacidad de liderazgo excelente.
4. Existe correlación positiva significativa entre gestión de la calidad y capacidad de liderazgo; Existe correlación positiva significativa entre capacidad de liderazgo con las dimensiones competencia gerencial y habilidades de dirección.
5. Existe asociación estadística significativa entre los niveles de gestión de la calidad con los grupos étnicos, sexo, condición laboral, nivel educativo e instituciones educativas.
6. Existe asociaciones estadísticas significativas entre niveles de capacidad de liderazgo en función de la condición laboral, tiempo de servicios e instituciones educativas lo que indicaría que entre ellas hay dependencia entre ellas.

7. Existen diferencias significativas en las dimensiones de competencias gerenciales, habilidades de dirección y en la escala de gestión de la calidad, a favor del sexo masculino sobre el sexo femenino. Según la condición laboral, hay diferencias significativas en las dimensiones generales de competencias gerenciales, habilidades de dirección, habilidades administrativas y en la escala de gestión de la calidad. En las comparaciones según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas, existen diferencias muy significativas.
  
8. Existen diferencias muy significativas de los promedios de la capacidad de liderazgo según grupos etareos, nivel educativo, por tiempo de servicios y por instituciones educativas.



## RECOMENDACIONES

1. Establecer un perfil objetivo en todas las instituciones educativas de la región.
2. Las UGELESde la región deberán elaborar y aplicar un plan de mejora para potenciar las habilidades de gestión de la calidad en el personal docente y directivo.
3. Las UGELESde la región deberán elaborar un programa de desarrollo humano que optimice las habilidades de liderzgo que deben mostrar los docentes en el aula y la comunidad.
4. Se deberá realizar otros estudios que evalúen otras competencias tales como habilidades sociales, inteligencia emocional, autoestima, potencial de éxito, habilidades metacognitivas, valores interpersonales, relaciones humanas, entre otras.

## REFERENCIAS

1. Alberoni, F. (2003). *El arte de liderar*. España: Barbar de Vallés.
2. Apaza, S. (2001). Liderazgo en las organizaciones. Monografía para optar el título de Licenciada en Psicología. Lima Perú, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Federico Villarreal.
3. Ávila Acosta R. (1998). *Estadística elemental*. Lima-Perú: Estudios y Ediciones S.A.
4. Barnes, T. (1999). Cómo lograr un liderazgo exitoso: Guía a su Organización hacia el mejor futuro. Colombia: Mc Graw Hill.
5. Campoverde, J. (1993). *Visión de líder*. Lima, Perú: Apoyo.
6. Castro L. (2005). Diseños experimentales sin estadística. México: Trillas.
7. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5° edición, Colombia: Mc Graw Hill.
8. Daft, R. & Steers, R. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México DF: Limusa.
9. Davis, K. y Newstrom, J. W. (1991). Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. 3era edición en español, México: Mc Graw Hill.
10. Davis, K., Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill.
11. Deninson D. y Spreitzer Gretchen (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing-Values Approach. Research in organizational and development, Vol. 5, pg. 1- 31

12. Flores Urbáez, Matilde. (2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas*. Espacios V. 26 No. 2, Caracas Mayo 2005, p. 2.
13. Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Colombia: McGraHill.
14. Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición, México: Prentice Hall.
15. Greene Judith & D'Oliveira Manuela (2006). **Test estadísticos para psicología**. 3ra. Edición. España: Mc Graw Hill.
16. Guillén Núñez Yda (2005). *Relación entre los niveles de gestión institucional y calidad de los servicios educativos en centros escolares nacionales del distrito de villa el salvador – Lima*. Tesis de Maestría en Salud Pública. UNFV.
17. Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. D.F. México: McGraw-Hill.
18. Kerlinger, F. (2004). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. DF, México: McGraw Hill Interamericana.
19. Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje*. México: Mc Graw Hill.
20. Marchán, C. & Pérez, I. (1997). *Clima organizacional y satisfacción en el trabajo en un instituto universitario*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 16, 1, 22-29.
21. Saunders, Graham. (1991). *El compromiso empresarial*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.

22. Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
23. Michael Ed, Handfield-Jones Helen y Axelrod Beth (2003). *La guerra por el talento*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces S.A.
24. Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al Trabajo*. México D.F.: Thomson.
25. Orellana, E. (1993). *Influencia del estilo de liderazgo de los directivos y ejecutivos sobre el Comportamiento Organizacional de una empresa asociativa*. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima
26. Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En *Memorias* (pp. 1-5), Bogotá.
27. Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Nueva York: Prentice Hall.
28. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Prentice Hall.
29. Rivera, I. (2006). *Psicología del trabajo*. México D. F.: Prentice Hall.
30. Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: Alfaomega.
31. Román Alvites Jesús Salvador (2006). *Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaraz*. Tesis para optar el grado académico de

magister en salud pública con mención en gestión hospitalaria,  
Lima-Perú.

32. Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. 3era Edición,  
México: Prentice Hall
33. Shriber, A., Shriber, D. Lloyd, C. (2004). *Liderazgo práctico,  
principios y aplicaciones*. México: Compañía Editora Continental.
34. Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las  
emociones*. México: Thomson Learning.
35. Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6ª ed.  
México. PPHH
36. PrenticeHall.

**ANEXOS**

# ANEXO N° 1 : ESCALA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

## ENCUESTA DE GESTIÓN

### DATOS GENERALES

**Edad.:** **Sexo**  
**Condición:**  
**Nivel:**  
**Tiempo de servicios:**  
**Institución educativa:**

### INSTRUCCIONES

A continuación tiene Ud., una serie de situaciones (indicadores) que evalúan la Gestión de la dirección dentro de una visión de calidad educativa. Marque con un aspa (X) según corresponda las situaciones utilizando la siguiente escala de puntuación. La información proporcionada es únicamente para fines investigativos.

Si la situación ocurre o se manifiesta <b>SIEMPRE</b>	<b>S</b>	4
Si la situación ocurre o se manifiesta <b>CASI SIEMPRE</b>	<b>CS</b>	3
Si la situación ocurre o se manifiesta <b>A VECES</b>	<b>AV</b>	2
Si la situación <b>CASI NUNCA</b> ocurre o se manifiesta	<b>CN</b>	1
Si la situación <b>NUNCA</b> ocurre o se manifiesta.	<b>N</b>	0

### SITUACIONES. SU DIRECTOR:

#### I. COMPETENCIA GERENCIAL

**S**      **CS**      **AV**      **CN**

#### A). MANEJO GERENCIAL.

Posee un nivel de conocimientos relacionados a su función

Tiene dominio de Técnicas y Métodos para la toma de decisiones

Es efectivo en sus acciones

Tiene el respeto de todo el personal

Su mentalidad es ágil.


#### B). PLANEACIÓN-ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN

Tiene capacidad proyectiva al cambio

Es bien organizado y demuestra eficacia

Es innovador

Tiene creatividad e ingenio

Es dedicado a su trabajo


#### C). DESARROLLO PERSONAL

- Promueve la capacidad del personal.
- Se preocupa por mejorar la calidad educativa
- Estimula la creatividad e iniciativa.
- Tiene contacto frecuente con el personal


**S CS AV CN**

**II. HABILIDADES DE DIRECCIÓN**

**A). TRABAJO EN EQUIPO**

- Propicia la participación de todo el personal.
- Contribuye al buen espíritu del personal.
- Influye en el grupo
- Reconoce individualmente a cada persona
- Desarrolla programas de interacción entre el personal


**B). HABILIDAD DE GESTIÓN**

- Mantiene un control de sus reacciones
- Muestra comprensión a las ideas de los demás.
- Se preocupa de los problemas del personal
- Es efectivo en resolver los problemas de la institución.
- Delega con facilidad las actividades institucionales
- Posee capacidad de toma de decisiones
- Optimiza la gestión educativa
- Le preocupa la producción
- Toma decisiones y las comunica


**C). CAPACIDAD DE LIDERAZGO**

- Inspira confianza como Líder.
- Promueve normas educativas adecuadas.
- Tiene don de mando.
- Tiene visión del futuro organizacional.
- Es participativo.
- Sabe delegar funciones en el personal.


**S CS AV CN**

**III. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

**A). CONOCIMIENTO TÉCNICO-PEDAGÓGICO**

- Posee conocimiento técnico de las acciones pedagógicas.
- Imparte enseñanzas al personal




Demuestra interés por los estudiantes

Posee información actualizada


**B). SUPERVISIÓN Y CONTROL**

Tiene contacto frecuente con todo el personal

Es objetivo y justo.

Orienta adecuadamente al personal.

Se comunica claramente con el personal.


**C). RECURSOS FINANCIEROS**

Tiene conocimiento acerca de presupuestos.

Posee cualidades para administrar recursos

Genera mayores ingresos para la institución.

Orienta adecuadamente a la Asociación de Padres de Familia

Promueve actividades y genera recursos

**Si terminó de responder, verifique no haber omitido ninguno.**


## ANEXO Nº 2 : ESCALA DE LIDERAZGO

**Dr. Luis Alberto Díaz Hamada**

*Plantilla de calificación Puntaje mínimo = 63 Puntaje máximo = 315*

N	ITEMS REFERIDOS A	ALTERNATIVAS						
		S	CS	R	AV	RV	N	C
	<b>COMPORTAMIENTOS</b>							
1	LOS DIRECTORES SON CONSCIENTES DE QUE SON RESPONSABLES DE LA GESTION QUE REALIZAN	5	4	3	2	1	0	G
2	A PESAR DE QUE COMETEN ERRORES NO MODIFICAN SU ACTITUD	0	1	2	3	4	5	L
3	SE INTERESA POR LAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS DEL PERSONAL A SU CARGO (PROFESORES Y EMPLEADOS)	5	4	3	2	1	0	L
4	CONSIDERA QUE TODO LO QUE HACE ES PERFECTO, LO MÁXIMO.	0	1	2	3	4	5	L
5	A PESAR DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE DIRIJE, ES CAPAZ DE DEMOSTRAR QUE ESTA MOTIVADO PARA SOLUCIONARLOS.	5	4	3	2	1	0	G
6	LOS ERRORES O FALLAS QUE COMETEN LOS DOCENTES A SU CARGO, POSTERIORMENTE ES UTILIZADO PARA MANIPULARLO DE ACUERDO A SU CONVENIENCIA.	0	1	2	3	4	5	CS
7	EL DIRECTOR CREA UNA ATMÓSFERA POSITIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CUAL CADA DOCENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DA LO MEJOR DE SÍ.	5	4	3	2	1	0	G
8	ES INCAPAZ DE DESCUBRIR Y POTENCIAR LAS CUALIDADES DE LOS DOCENTES CON LOS QUE TRABAJA.	0	1	2	3	4	5	CS
9	ES UN MODELO DE EJEMPLO EN LA INSTITUCIÓN.	5	4	3	2	1	0	M
10	ES DE LAS PERSONAS QUE DICE UNA COSA PERO EN LA PRACTICA HACE TODO LO OPUESTO O NO ES CONSECUENTE CON LO QUE DICE.	0	1	2		4	5	L
11	SU POLÍTICA ES CAPACITAR Y PERFECCIONAR AL PERSONAL DOCENTE A SU CARGO.	5	4	3	2	1	0	CS
12	SOLO SABE EXIGIR Y MANDAR SIN SER CAPAZ DE DARSE INTEGRO A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	0	1	2	3	4	5	CS
13	BRINDA OPORTUNIDADES DE CAPACITACION AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.	5	4	3	2	1	0	CS
14	ES INCAPAZ DE CONTROLAR Y PREVENIR LOS CONFLICTOS AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A CARGO.	0	1	2	3	4	5	CS
15	TIENE CONFIANZA, VALORA Y RECONOCE LA LABOR DE LOS DOCENTES A SU CARGO.	5	4	3	2	1	0	CS
16	SU GESTION SOLO ESTA ABOCADO A BENEFICIAR A LOS DOCENTES DE SU ENTORNO (PARTE DE SU ARGOLLA PERSONAL O POLÍTICA)	0	1	2	3	4	5	G
17	PROMUEVE LA COOPERACIÓN Y EL ESFUERZO COMUN EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	5	4	3	2	1	0	CS
18	EL DIRECTOR ESTA BUSCANDO CULPABLES DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	0	1	2	3	4	5	L
19	CUANDO ERAS NIÑO O ADOLESCENTE HACIAS LAS COSAS SIN REFUNFUÑAR	5	4	3	2	1	0	M
20	ACEPTA GUSTOSAMENTE QUE LOS DOCENTES PARTICIPEN DE LA TOMA DE DECISIONES.	5	4	3	2	1	0	L
21	DESAUTORIZA LA DECISIÓN QUE TOMAN SUS DOCENTES.	0	1	2	3	4	5	L
22	SU PRINCIPAL ATRIBUTO ES SU CAPACIDAD DE AUTO CONTROL EMOCIONAL.	5	4	3	2	1	0	L
23	PREJUZGA QUE TODO MARCHA BIEN Y QUE NO HAY PROBLEMAS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA QUE ESTA A SU CARGO.	0	1	2	3	4	5	G
24	EVALUA LA LABOR DEL DOCENTE POR LA CALIDAD DE TRABAJO QUE REALIZA.	5	4	3	2	1	0	G
25	EL DIRECTOR SE AUTOVALORA EN EXCESO NO ACEPTANDO	0	1	2	3	4	5	L

	LA OPINIÓN DE LOS DEMAS.							
26	DE UN TIEMPO A ESTA PARTE HA MEJORADO SU PERFIL COMO PERSONA.	5	4	3	2	1	0	L
27	SE MUESTRA PASIVO Y EVADE RESPONSABILIDADES QUE SON DE SU COMPETENCIA.	0	1	2	3	4	5	L
28	DEMUESTRA PROFESIONALISMO EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA (PUNTUALIDAD, ESmero, CONOCIMIENTOS, ETC.)	5	4	3	2	1	0	L
29	EN EL PROCESO DE CAPACITACION ASUME QUE LOS DEMAS NECESITAN CAPACITARSE PARA QUE ESTEN CERCA DE SU NIVEL.	0	1	2	3	4	5	G
30	FOMENTA REUNIONES PERIÓDICAS PARA BRINDAR NUEVOS CRITERIOS Y TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS A SUS TRABAJADORES.	5	4	3	2	1	0	G
31	A PESAR DE QUE HA RECIBIDO NUEVOS APRENDIZAJES ES INCAPAZ DE PONERLOS EN PRACTICA PARA OPTIMIZAR LA GESTION QUE REALIZA	0	1	2	3	4	5	G
32	PROMUEVE EN LA INSTITUCION LA MISIÓN Y VISION.	5	4	3	2	1	0	CS
33	LOS RECURSOS OBTENIDOS PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SON UTILIZADOS EN FORMA PARTICULAR.	0	1	2	3	4	5	G
34	ES UNA PERSONA PREOCUPADA POR LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y POR EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.	5	4	3	2	1	0	L
35	INCUMPLE CON LAS NORMAS DE DISCIPLINA DE LA INSTITUCION	0	1	2	3	4	5	L
36	PROMUEVE E IMPLEMENTA ACCIONES QUE GENEREN RECURSOS ECONOMICOS EN FORMA TRANSPARENTE.	5	4	3	2	1	0	G
37	APLICA LA REPRESALIAS, EL CHANTAJE, LA REPRESIÓN COMO UNA FORMA DE CONTROL	0	1	2	3	4	5	L
38	ES USTED UNA PERSONA MUY CONTROLADA QUE ES IMPOSIBLE QUE SE ALTERE EMOCIONALMENTE	5	4	3	2	1	0	M
39	SUS ACCIONES SE CARACTERIZAN POR TENER UNA AGENDA, RESPETAR HORARIOS, DELEGAR TAREAS, FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO, ETC.	5	4	3	2	1	0	L
40	ESTABLECE UNA COMUNICACIÓN CERRADA Y VERTICAL	0	1	2	3	4	5	CS
41	ES DE AQUELLOS QUE EXPERIMENTAN LAS TAREAS Y LOS ROLES DE SUS SUBORDINADOS.	5	4	3	2	1	0	L
42	ES DE LOS PRIMEROS EN DUDAR DE LA CREDIBILIDAD Y CONFIANZA INTERNA O EXTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.	0	1	2	3	4	5	CS
43	PROMUEVE QUE LA IMAGEN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SEA REAL FRENTE A LA COMUNIDAD LABORAL Y QUE SU PERSONAL SE SIENTA PARTE DE ELLA.	5	4	3	2	1	0	CS
44	ES INCAPAZ DE IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y DE SOPESTAR LOS RIESGOS.	0	1	2	3	4	5	G
45	LA CONFIANZA GANADA ES PRODUCTO DEL MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS, POTENCIÁNDOLOS Y TENIENDO UNA CONTABILIDAD CLARA Y OBJETIVA.	5	4	3	2	1	0	G
46	SE HACE RODEAR DE “ ASESORES ” QUE ESTAN POR DEBAJO DEL NIVEL ESPERADO.	0	1	2	3	4	5	CS
47	SUS PROYECCIONES ESTAN DIRIGIDOS PARA DESARROLLAR A LA INSTITUCION EDUCATIVA A LARGO PLAZO.	5	4	3	2	1	0	G
48	DEJA PARA MAÑANA LO QUE PUEDE HACER HOY	5	4	3	2	1	0	M
49	DESAPROVECHA LAS OPORTUNIDADES QUE PUDIERAN BRINDAR LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA REGION PARA LA INSTITUCIÓN.	0	1	2	3	4	5	G
50	TIENE MUY EN CLARO LOS OBJETIVOS QUE DESEA ALCANZAR.	5	4	3	2	1	0	L
51	INCUMPLE CON LAS ACTIVIDADES QUE PREVIAMENTE HA PLANIFICADO	0	1	2	3	4	5	L
52	TIENE MUCHO EMPUJE Y NECESIDAD DE HACER LAS COSAS	5	4	3	2	1	0	L
53	LE ES DIFÍCIL ENCONTRAR VARIAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA UN MISMO PROBLEMA.	0	1	2	3	4	5	G
54	ANALIZA LOS PROBLEMAS COMO RETOS PERSONALES.	5	4	3	2	1	0	L
55	PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA NO NECESITA DE LA OPINIÓN DEL	0	1	2	3	4	5	G

	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVOS QUE DEPENDEN DE ÉL							
56	SE ELABORA UN PLAN ESTRATÉGICO PREVIO DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA.	5	4	3	2	1	0	G
57	EL TIEMPO ES MUY CORTO Y POR LO TANTO, ESCUCCHAR A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES DIFÍCIL QUE SOLICITAN SU APOYO.	0	1	2	3	4	5	L
58	RESPONDE UNA CARTA INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE HABERLA LEIDO	5	4	3	2	1	0	M
59	HAN ELABORADO UN PERFIL DE LAS NECESIDADES DEL USUARIO EN LA COMUNIDAD DONDE ESTA INSERTADO LA INSTITUCION EDUCATIVA.	5	4	3	2	1	0	CS
60	EXIGE PRODUCCIÓN SIN EMBARGO, RETIENE LOS RECURSOS MATERIALES BÁSICOS PARA BRINDAD CALIDAD DE SERVICIO.	0	1	2	3	4	5	CS
61	DISTRIBUYES TAREAS EQUITATIVAS Y JUSTAS ENTRE EL PERSONAL	5	4	3	2	1	0	CS
62	CONSIDERAS QUE NO NECESITAS SER DESARROLLADO INTEGRAMENTE EN VALORES	0	1	2	3	4	5	CS
63	REALIZA ACCIONES PARA QUE LAS ORGANIZACIONES BRINDEN APOYO ECONOMICO, DE SERVICIOS Y/O DE MATERIALES DIRIGIDOS A LA IMPLEMENTACION MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA SUS DEPENDENCIAS.	5	4	3	2	1	0	CS
64	CONSIDERA QUE LAS REUNIONES SOCIALES ES UNA PERDIDA DE TIEMPO Y QUE ELLO NO AYUDA A MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.	0	1	2	3	4	5	CS
65	SE PREOCUPA CONSTANTEMENTE POR MEJORAR LOS ESTANDARES DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA INSTITUCION EDUCATIVA.	5	4	3	2	1	0	CS
66	SE DESPREOCUPA POR EL ASPECTO ECOLÓGICO DE SU COMUNIDAD	0	1	2	3	4	5	G
67	ES INTOLERANTE Y RIGIDO, ANTE LAS CRITICAS Y OPINIONES QUE HACEN SU PERSONAL ANTE LA GESTION QUE REALIZA.	0	1	2	3	4	5	G
68	ES DE LAS PERSONAS QUE ALARDEA, SE JACTA, SE PANUDEA ANTE LOS DEMAS.	0	1	2	3	4	5	M

## ANEXO Nº 3 : E. C. L.

Dr. Luis Alberto Díaz Hamada (2015)

N	Ítems referidos a comportamientos que usted realiza en el contexto educativo	ALTERNATIVAS					
		S	CS	R	AV	RV	N
1	Considero que no vale la pena cambiar porque nadie lo hace.	0	1	2	3	4	5
2	Se interesa por las actitudes y comportamientos de sus compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1	0
3	Considera que todo lo que hace es perfecto..	0	1	2	3	4	5
4	Es de las personas que dice una cosa pero en la práctica hace todo lo opuesto o no es consecuente con lo que dice.	0	1	2	3	4	5
5	Considera que es más importante buscar culpables de los problemas que tiene la institución educativa.	0	1	2	3	4	5
6	Acepta gustosamente participar sin esperar nada a cambio en la solución de los problemas que se presentan en la institución educativa.	5	4	3	2	1	0
7	Desautoriza a sus compañeros de labores cuando toman una iniciativa que va en bien de la comunidad educativa.	0	1	2	3	4	5
8	Su principal atributo es su capacidad de auto control emocional.	5	4	3	2	1	0
9	Usted considera que su opinión es más válida que la opinión de los demás.	0	1	2	3	4	5
10	De un tiempo a esta parte, usted ha mejorado siendo más tolerante y paciente con sus compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1	0
11	Se muestra pasivo e indiferente ante los problemas que no son de su competencia.	0	1	2	3	4	5
12	Cuando hay actividades participa activamente y no espera que le indiquen lo que tiene que hacer.	5	4	3	2	1	0
13	Es de las personas que muestra interés y preocupación por el bienestar de sus compañeros docente y administrativo.	5	4	3	2	1	0
14	Le cuesta trabajo inspirar confianza	0	1	2	3	4	5
15	Reconoce y valora a sus compañeros que tienen más conocimientos en temas que usted desconoce	5	4	3	2	1	0
16	Considera que el trabajo en equipo es una pérdida de tiempo.	0	1	2	3	4	5
17	Es de aquellos que ayuda en las tareas a sus compañeros cuando están muy ocupados.	5	4	3	2	1	0
18	Tiene muy en claro los objetivos que desea alcanzar.	5	4	3	2	1	0
19	Apoya y participa con las actividades que previamente se han planificado	5	4	3	2	1	0
20	Tiene mucho empuje y necesidad de hacer las cosas	5	4	3	2	1	0
21	Tiene facilidad para convocar a sus compañeros para analiza y solucionar los problemas que se presentan en la comunidad educativa.	5	4	3	2	1	0
22	Considera que escuchar a sus compañeros de trabajo que solicitan su apoyo es una pérdida de tiempo.	0	1	2	3	4	5

## ANEXO Nº 4 : MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: Gestión de la calidad y liderazgo que presentan los docentes de Instituciones Educativas de Huánuco**

**BACH. GLADYS NANCY SALAZAR HUAMANÍ**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo se asocian los niveles de gestión de la calidad y el liderazgo que presentan los docentes de instituciones educativas de Huánuco</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo se asocian los niveles de gestión de la calidad y el tiempo de servicio de los docentes de instituciones educativas de Huánuco? ¿Cómo están asociados los niveles de gestión de la calidad y el tipo de institución educativa de los docentes de</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Establecer la asociación de los niveles de gestión de la calidad y del liderazgo que presentan los docentes de las instituciones educativas.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b> 1. Realizar el ajuste de las medidas psicométricas: validez de constructo y confiabilidad de la escala de calidad de servicios educativos. 2. Determinar la asociación entre los niveles de gestión de la calidad y el tiempo de servicios de los</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Ho: No existe asociación significativa entre los niveles de gestión de calidad y liderazgo en los docentes de instituciones educativas de Huánuco Hi: Existe asociación significativa entre los niveles de gestión de calidad y liderazgo en los docentes de instituciones educativas de Huánuco</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> <b>Hipótesis estadística 01</b> H<sub>0</sub> No existe asociación significativa entre los niveles de gestión de la calidad y el tiempo de servicio de los docentes de las instituciones educativas de Huánuco.</p>	<p><b>Variables de la investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Calidad de Servicio</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> <p><b>Variables de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tipo de institución educativa: estatal – privada</li> <li>♦ Tiempo de servicios: 1 – 5 años; 6 – 10</li> </ul>	<p>Estará conformado por 350 docentes aproximadamente que durante el año 2017 tienen vienen trabajando en 5 instituciones educativas de la región de Huánuco en el nivel de secundaria.</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra será seleccionada de manera intencionada de acuerdo a participar voluntariamente del estudio y estará conformada La muestra</p>	<p>Tipo de investigación <b>El Método de la investigación</b> es Descriptivo Tipo de investigación: Observacional <b>Diseño de investigación</b> Se utilizará un diseño transeccional correlacional con un solo grupo y medición pre test. A</p>

<p>instituciones educativas de Huánuco?</p> <p>¿Qué grado de asociación existe entre liderazgo y el tiempo de servicios de los docentes de las instituciones educativas de Huánuco?</p> <p>¿Cómo están asociados el liderazgo y el tipo de institución educativa de los docentes de las instituciones educativas de Huánuco?</p>	<p>docentes de instituciones educativas de Huánuco</p> <p>3. Asociar los niveles de gestión de la calidad y el tipo de institución educativa de los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</p> <p>4. Estimar el grado de asociación entre liderazgo y el tiempo de servicios de los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</p> <p>5. Identificar la asociación entre liderazgo y tipo de institución educativa de los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</p>	<p><math>H_i</math>: Si existe asociación significativa entre los niveles de gestión de la calidad y el tiempo de servicio de instituciones educativas de Huánuco.</p> <p><b>Hipótesis estadística 02</b></p> <p><math>H_0</math> : No existe asociación significativa entre los niveles de gestión de la calidad y el tipo de institución educativa de los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</p> <p><math>H_i</math> : Si existe asociación entre los niveles de gestión de la calidad y el tipo de institución educativa de los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</p> <p><b>Hipótesis estadística 03</b></p> <p><b>H0: La asociación entre liderazgo y tiempo de servicios no es significativa en los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</b></p> <p><b>Hi: La asociación entre liderazgo y el tiempo de servicios es significativa en los docentes de instituciones educativas de</b></p>	<p>años; 11 – 15 años; 16 – 20 años; 21- 25 años; 26 – 30 años.</p> <p><b>Definición operacional de la variable de investigación</b></p> <p>Estará dado por el puntaje total y niveles obtenidos en las escalas de gestión de la calidad de servicio y liderazgo.</p>	<p>estará conformada por 183 docentes</p> <p><b>Técnicas instrumentales de recolección de datos</b></p> <p><b>Técnica:</b> Es la denominada Tipo de encuesta.</p> <p><b>Instrumento de obtención de datos:</b></p> <p>Escala de Gestión de la calidad</p> <p>Escala de liderazgo</p>	<p>través de este diseño se pretende explicar la relación que existe entre la gestión de la calidad de servicio y el liderazgo.</p>
--	--	---	---	--	---

		<p>Huánuco.</p> <p><b>Hipótesis estadística 04</b></p> <p><b>H0 : No hay asociación entre liderazgo y tipo de institución educativa en los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</b></p> <p><b>Hi : Si hay asociación entre liderazgo y tipo de institución educativa en los docentes de instituciones educativas de Huánuco.</b></p>			
--	--	--	--	--	--