



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

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN ASOCIADA
AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS SALUDABLES DE LA RED
AREQUIPA - CAYLLOMA, 2016.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTOR:

RENZO RICARDO VALDIVIA VILCHES

ASESOR:

Dr. FELIX LOPEZ PAREDES

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN ASOCIADA AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SALUDABLES DE LA RED AREQUIPA - CAYLLOMA, 2016.

Br. RENZO RICARDO VALDIVIA VILCHES
AUTOR

Dr. FELIX LOPEZ PAREDES
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

APROBADO POR:

Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON
Presidente del Jurado

M.Sc. MARIA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS
Secretaria del Jurado

M.Sc. CARLOS SALVADOR REYES APONTE
Vocal del Jurado

LAMBAYEQUE - PERÚ 2018

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres que supieron fortalecer el espíritu de superación en mí. También a mi esposa e hijos y mi familia, como alicientes de motivación para alcanzar una meta y un logro más en mi trayectoria profesional.

AGRADECIMIENTOS

Mil gracias a todos los que hicieron posible finalizar este trabajo de investigación, en especial a mi familia por soportar y saber brindarme un tiempo valioso, que fue cedido para alcanzar y culminar este trabajo.

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	10
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	10
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	10
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	13
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.5.1. Objetivo general.....	14
1.5.2. Objetivos específicos.....	14
1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.6.1. Hipótesis general	15
1.6.2. Identificación y clasificación de variables e Indicadores	15
1.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.8. POBLACIÓN MUESTRAL.....	18
1.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	20
1.9.1. Técnicas	20
1.9.2. Instrumentos	20
1.10. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
1.11. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS	29
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.2. BASES TEÓRICAS	36
2.2.1. Liderazgo Organizacional	36
2.2.2. Gestión de la Dirección.....	46
2.2.3. El Liderazgo y la Gestión de Dirección	64
2.3. BASE CONCEPTUAL	71
CAPÍTULO III	77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	77
3.1. Análisis descriptivo.....	77
3.2. Análisis comparativo	90

3.3. Análisis inferencial.....	103
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	112

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue asociar la evaluación de la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las instituciones educativas. La muestra fue probabilística aleatoria conformada por 301 docentes de las instituciones educativas saludables de la Red Arequipa Caylloma. La hipótesis a comprobarse fue: Existe relación significativa directa entre la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes. Se consideró como variable (x) la gestión de dirección y el instrumento de medición de esta variable fue la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección (Asesoría y Consultoría de Personal 2001), que presenta una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,974. Como variable (y) el liderazgo organizacional, el instrumento utilizado fue: Escala de Liderazgo Organizacional (Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal, 1998), con una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,693. El diseño de la investigación es no experimental, descriptivo, comparativo y relacional transversal. Se realizó el análisis estadístico para datos categóricos a través de la Chi cuadrado de homogeneidad y de independencia. Los resultados indican que la percepción de los docentes sobre la gestión de dirección es alta (80% aproximadamente). Que el tipo de liderazgo organizacional da como perfil docentes punitivos, no racionales y emotivos dóciles. No se han encontrado diferencias estadísticamente significativas de la gestión de dirección, ni liderazgo organizacional según tiempo de servicios, nivel de gestión, edad y género, existiendo sin embargo, un grupo de docentes (20%) mayores de 50 años de edad y con más de 21 años de servicio que indican que la gestión de dirección debería mejorar. Al establecer la asociación entre variables, se encontró que el liderazgo emotivo dócil está asociado a la gestión de la dirección ($p=0,012$), es decir, la percepción de la gestión de dirección en niveles altos de los directores o directivos, está formando docentes emotivos dóciles. Comprobándose de esta manera la hipótesis de investigación.

Palabras clave: Gestión de dirección, liderazgo organizacional.

ABSTRACT

The aim of the research was to associate the management assessment of management and organizational leadership in teachers of educational institutions. The sample was composed of 301 random probability teachers of healthy educational institutions of the Red Arequipa Caylloma. The hypothesis tested was: There is a direct significant relationship between leadership and management of organizational leadership in teaching. management and direction measuring instrument this variable was considered as variable (x) was Assessment Scale Management Directorate (Personnel Advisory and Consulting 2001), which presents a reliability Cronbach Alpha 0.974. As variable (y) organizational leadership, the instrument used was: Scale Organizational Leadership (Team Personnel Advisory and Consulting, 1998), with a Cronbach Alpha reliability of 0.693. The research design is not experimental, descriptive, comparative and relational cross. statistical analysis for categorical data through the Chi square of homogeneity and independence was made. The results indicate that the perception of teachers on managing direction is high (about 80%). That type of organizational leadership given as punitive teachers profile, rational and emotional docile. Not found statistically significant differences in management direction, and organizational leadership as service time, management level, age and gender, exist however, a group of teachers (20%) over 50 years old and more 21 years of service indicating that management should improve management. By establishing the association between variables, it was found that the docile emotional leadership is associated with the address management ($p = 0.012$), ie, the perception of management direction at high levels of the directors or managers, is training teachers docile emotional. It was able to confirm the research hypothesis.

Keywords: management leadership, organizational leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo organizacional es uno de los factores más importantes que las instituciones educativas de hoy en día deben tomar en cuenta al momento de la toma de decisiones. En el mundo actual donde lo único constante es el cambio, estos líderes deben de ser capaz de innovar, motivar y llevar acabo los objetivos establecidos por la institución educativa. El recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes.

Esta investigación trata de relacionar la evaluación de la gestión de la dirección, percibida en docentes de la red de instituciones educativas Arequipa-Caylloma con el liderazgo organizacional de sus respectivos directores.

Para determinar si existe o no dicha relación se hará uso de la estadística inferencial, la cual permite dilucidar el grado de relación entre estas dos variables, mediante el tratamiento de información obtenida al aplicar varias encuestas a los docentes que pertenecen a la red Arequipa-Caylloma.

Esta información está basada en la percepción de la gestión de la dirección de las instituciones a las que pertenecen, basada en indicadores específicos de gestión ya existentes y estudiados con suficiente amplitud.

Renzo Ricardo Valdivia Vilches

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.REALIDAD PROBLEMÁTICA

La calidad de la gestión de una institución educativa, desencadena en la Gerencia Educativa, la misma que está orientada hacia la búsqueda y sostenibilidad de la excelencia y la calidad en la prestación de servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades.

En ese sentido, la gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación peruana, especialmente en la educación básica regular (Carrasco, 2002).

Esta gestión educativa, puede ser el resultado de infinidad de factores externos e internos a la Institución Educativa: dentro de los factores externos están las políticas educativas, los factores sociales, económicos, culturales, ambientales, etc.; esto es la compleja realidad en la cual vive el sujeto. Los factores externos son considerados básicamente como el medio físico y el socio-cultural. La naturaleza con sus múltiples y variadas condiciones de clima, de vegetación, paisajes, orografía, incide en el hecho educativo.

Los factores internos o intrínsecos encontramos que están relacionados con la gestión educativa son la relación laboral que existe entre el personal administrativo y el personal docente de la escuela, la comunicación y evaluación de las mejoras o deficiencias de la planeación, la disposición por parte de los profesores para mejorar su trabajo dentro de las aulas, la gestión por parte del director para capacitar a los docentes, los mismos que van a influir en el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones educativas saludables de la Red Arequipa - Caylloma, son creadas con la Ley N° 26842. Ley General de Salud. R.M. N° 277-2005/MINSA. Programa de Promoción de la Salud en las Instituciones Educativas Saludables. Los mismos que son Programas de Promoción de la Salud, dirigidos a promover Instituciones Educativas Saludables a fin de que contribuyan a mejorar las condiciones de vida y de salud de los niños, padres de familia, docentes y comunidad, con la participación activa y responsable de los diferentes sectores e instituciones.

En ese sentido, conocer los cambios adecuados que necesita la Gestión Educativa en Instituciones Educativas de Arequipa, significa, seleccionar adecuadamente a las personas que se considera capaces para realizarlo (directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan.

La gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, en busca del progreso y bienestar nacional.

Por ello, uno de los factores que más influye en una adecuada gestión de las instituciones educativas es la capacidad de liderazgo de los directores, ello se ratifica con la Ley de Carrera Pública Magisterial, que define al director como la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos.

Sin embargo, este ejercer el liderazgo no es un proceso fácil, pues por lo general las organizaciones educativas forman parte de una compleja maraña burocrática resistente al cambio y en muchos casos con carga de un fuerte componente ideológico. La mayoría de los directores trabaja en un entorno no favorable, con procedimientos que en su mayoría desaprovechan las ventajas de los nuevos recursos tecnológicos, tanto en procesos de enseñanza como de gestión administrativa; no tienen suficiente conciencia sobre la importancia de invertir en capacitación, en materiales de enseñanza o en generar incentivos al trabajo de excelencia que desarrollen docentes o alumnos; subvaloran la importancia de un adecuado planeamiento estratégico que permita saber hacia a donde ir y competir en mejores condiciones.

Situaciones que conllevan a plantearnos la problemática siguiente:

1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué relación existe entre la evaluación de la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las instituciones educativas saludables de la Red Arequipa Caylloma?

1.4.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico, por la importancia que radica esencialmente en comprender las percepciones de lo que significa la gestión de la dirección asociada a sus funciones de líder. Es decir, el director es pieza clave en la institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. Sus reflexiones son indispensables en el repensar de sus actuaciones y desempeños, punto de partida para una revalorización de sus habilidades y la posibilidad de un nuevo cambio en las competencias gerenciales.

Desde el punto de vista práctico, la palabra gestión es utilizada para el establecimiento de los objetivos de una institución, las estrategias y los medios para lograrlos, y los procesos para llevar adelante las actividades que permitan alcanzar los objetivos con la aplicación de los medios o instrumentos. El liderazgo es un elemento fundamental de los procesos de gestión. En este sentido, definir las características que debe reunir el director no sólo facilitará la búsqueda del hombre adecuado para el cargo que desempeñará, sino también servirá para orientar sus programas de formación inicial y permanente y para configurar los elementos de una evaluación del desempeño laboral para quienes ocupan ese cargo. La administración es un factor preponderante dentro de la gestión.

Considerando, además, que en la actualidad el ejercicio profesional basado en competencias, incluida la capacidad gerencial, está siendo evaluada por el SINEACE, Ley N° 28740 (promulgada el 2006 y reglamentada el 2007), Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa y Directriz CRT-acr-16-D. Directriz para la aplicación de la norma NTP-ISO/IEC 17024 para Organismos de Certificación de Personas. 2007-01-09. Versión 00. R N°018-2008-INDECOPI/CRT del 2008-02-10.

1.5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Asociar la evaluación de la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa -Caylloma.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la percepción de la gestión de dirección en los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.
- b) Identificar el tipo de liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.
- c) Establecer diferencias del tipo de gestión de dirección según tiempo de servicios, nivel de gestión, edad y género en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.
- d) Establecer diferencias del tipo de liderazgo organizacional según tiempo de servicios, nivel de gestión, edad y género en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Hipótesis general

Hi: Existe relación significativa directa entre la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.

Ho: La gestión de dirección no se relaciona de manera significativa directa con el liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.

1.6.2. Identificación y clasificación de variables e Indicadores

Variables	Indicadores	Sub indicadores	Índice	Técnicas
Variable (X) Gestión de dirección	Competencia gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo gerencial • Planeación estratégica y organización. • Desarrollo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta • Regular • Baja 	Encuesta
	Habilidades de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Trabo en equipo • Habilidad de gestión • Capacidad de liderazgo. 		
	Habilidades administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico pedagógico • Supervisión y control • Recursos financieros 		
Variable (Y) Liderazgo organizacional	Generativo punitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Le preocupa la producción • Posesivo e Inflexible • Exigente y conservador • "Desagradecido" • No delega autoridad • Fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado • El grupo funciona por su presión • Toma decisión y lo anuncia 		
	Generativo nutritivo	<ul style="list-style-type: none"> • Hace el bien al grupo. • Da libertad y es generoso • Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo • Convince a su grupo a que acepten su decisión 		

		<ul style="list-style-type: none"> • Protege - Apoya- Orienta • Se orienta con el estilo sobreprotector 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo • Tendencia baja • Promedio • Tendencia alta • Alta 	Encuesta
	Racional	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo marcha en ausencia del Líder • Capta las necesidades del grupo • Recibe ideas y sugerencias • Respeta y confía en el grupo • Considerado, servicial y amistoso. • Es competente 		
	Emotivo libre	<ul style="list-style-type: none"> • Hace lo que siente • Natural-espontáneo • Expresa emociones auténticas • Aspira a ser líder racional. • Desea que su grupo sea como una gran familia feliz 		
	Emotivo dócil	<ul style="list-style-type: none"> • Hace lo que le dicen • Grado de sumisión alto • Vergüenza • Culpa • Depresión • Cede su responsabilidad al grupo. • No asume autoridad sobre el grupo 		
	Emotivo indócil	<ul style="list-style-type: none"> • Hace lo contrario de lo que dice. • Resentimiento - rencor - grado de rebeldía • Dominante. • Adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines • Ve sus propios intereses • Permite que el grupo actúe dentro de normas definidas por la alta dirección. 		
Variables Intervinientes	• Tiempo de servicios		Años	
	• Nivel de gestión		Pública Privada	
	• Edad		Años	
	• Género		Masculino Femenino	

1.7.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según la finalidad: La investigación es teórica o básica, ya que su intención fundamental consiste en verificar si la gestión de la dirección está asociada con el liderazgo organizacional, ello mediante el descubrimiento de amplias divulgaciones o principios.

Esta investigación se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general (Landeau, 2007, p.55).

Según su carácter: La investigación es correlacional, debido a que tiene como propósito conocer la asociación entre la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.

Este tipo de estudio tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.105).

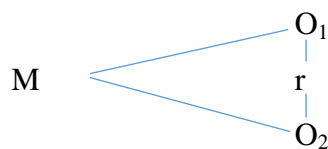
Según su naturaleza: La investigación es cuantitativa, porque se centra en aspectos observables y susceptibles de cuantificación, utiliza metodología empírico analítica y utiliza pruebas estadísticas para el análisis de datos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Según el alcance temporal: La investigación es transversal o sincrónica, porque estudian la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en un momento dado.

Según la orientación que asume: La investigación está orientada a la comprobación y contrastación de teorías, utiliza la metodología *expost facto* y su objetivo es explicar y predecir los fenómenos. Utiliza técnicas de análisis cuantitativo.

Es un diseño correlacional transversal. Estos diseños tratan de relacionar variables en un momento específico sin precisar sentido de causalidad. El diseño de investigación es la estrategia que desarrollamos con la finalidad de obtener la información que pretendemos alcanzar teniendo en cuenta las características de las variables de estudio. Representación gráfica:



Donde:

M= muestra de estudio

O₁= medición de la variable gestión de la dirección

O₂= medición de la variable liderazgo organizacional

r= relación entre las variables

1.8. POBLACIÓN MUESTRAL

La población de estudio estuvo conformada por docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de Arequipa. Los cuales representamos en la siguiente tabla:

Distrito	IES	Nº de Docentes	Porcentaje
Alto Selva Alegre	9	243	8,72
Cerro Colorado	15	322	11,55
Cayma	12	258	9,25
Jacobo D. Hunter	17	262	9,40
José Luis Bustamante y Rivero	13	305	10,94
Mariano Melgar	11	322	11,55
Miraflores	9	144	5,16
Paucarpata	30	606	21,74
Sachaca	2	55	1,97
Socabaya	12	180	6,46
Tiabaya	1	45	1,61
Yanahuara	2	46	1,65
Total	133	2788	100,00

Nota: recuperado de Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma.

En el presente estudio se utilizó el muestreo probabilístico al azar. Para ello se utilizó la fórmula para cálculo del tamaño de muestra para una población finita y variable cualitativa, que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

- El grado de confianza será de 95% =0,95
- El valor de distribución normal estandarizada (Z), es decir el nivel de confianza fue de 1,96
- La proporción de la población a estudiar (p) fue de 0,5
- La proporción de la población que no se desea estudiar (q=1-p) en este caso 1 – 0,50 fue de 0,5
- Tamaño de la población (N) fue de 2788
- Máximo de error permisible (E) fue de 5% =0,05

El tamaño de la muestra quedó conformado por 338 docentes.

E= error de estimación

Formula de ajuste

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

Quedando la muestra ajustada conformada por 301 docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma.

1.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

1.9.1. Técnicas

a) Variable (X): Encuesta

b) Variable (Y): Encuesta

1.9.2. Instrumentos

Variable (X): Gestión de dirección

Nombre del instrumento: Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección.

Descripción del instrumento:

Escala de ACP (Asesoría y Consultoría de Personal) construida en el 2001 para evaluar la Gestión de Directores, y estructurado bajo los lineamientos de Likert para la construcción de escalas; cuenta con validez de jueces, presenta un nivel de confiabilidad del 0,86 en una muestra de 238 Docentes de Centros Educativos Estatales y Privados de Lima Metropolitana y mide Tres áreas: I. Competencia Gerencial con las subescalas a). Manejo gerencial, b). Planeación-estrategia y organización y c). Desarrollo Personal; II. Habilidades de Dirección con las subescalas a). Trabajo en Equipo, b). Habilidad de Gestión, c). Capacidad de Liderazgo; y III. Habilidades administrativas, con las subescalas de a). Conocimiento técnico-pedagógico, b). Supervisión y Control; y c). Recursos Financieros.

Validez

La validez apunta a estudiar el grado en el que una prueba mide aquello que dice medir y se comprobó analizando los puntajes de la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección a través de la validez de constructo.

Tabla 1

*Validez de Constructo de la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección
(N=301)*

ESCALAS	M	DE	Factor	Total de varianza explicada	r>
Competencia Gerencial	58,94	8,23	23,72	56,092	0,609**
Habilidades de dirección	82,92	12,43	16,89		0,659**
Habilidades administrativas	49,68	8,00	15,46		0,683**
Medida de adecuación al muestreo de Kaiser – Mayer – Olkin = 0,959					
Test de Esfericidad de Bartlett = 10417, 497					
P<0,000					

El análisis de la validez de constructo presentado en la Tabla 1 realizado a través del análisis factorial exploratorio con base al método de los componentes principales y al método de rotación varimax, presenta un valor de adecuación al muestreo de Kaiser – Mayer – Olkin de 0,959 (se requiere un valor mayor a 0,5) y un test de esfericidad de Bartlett que es significativo ($p<0,000$) lo cual garantiza la pertinencia de la ejecución del análisis factorial exploratorio. Los resultados indican la existencia de un solo factor común a cada una de las áreas lo cual permite explicar el 56,092% de la varianza total y que correspondería a la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección motivo por el cual podemos afirmar que la Escala tiene Validez de constructo.

Tabla 2

Test de Kolmogorov de bondad de ajuste a la curva normal de la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección (N=301)

ESCALAS	K-S-Z	sig.	Valor
Competencia Gerencial	0,000	p<0,05	Asimétrica
Habilidades de dirección	0,000	p<0,05	Asimétrica
Habilidades administrativas	0,000	p<0,05	Asimétrica
Total Escala	0,000	p<0,05	Asimétrica

El análisis de las aproximaciones a la curva normal de las distribuciones de los indicadores de la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección presentados en la Tabla 2 permite apreciar que tanto las escalas como el puntaje total de la prueba objeto de estudio presentan valores en el test de Kolmogorov (K-S-Z) que tienen diferencias significativas lo cual nos permite concluir que las distribuciones no tienen una adecuada aproximación a la curva normal y por lo tanto es factible de aplicar estadísticas No paramétricas para analizar este tipo de datos. Al realizar el método del algoritmo para convertir todas las escalas a una distribución normal y no pudiendo adecuarse todas las escalas a una sola distribución, es que se realizó un análisis categórico de los datos.

Tabla 3

Análisis de la confiabilidad de la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección (N=301)

ESCALAS	N	Alfa de Cronbach
Competencia Gerencial	14	0,927
Habilidades de dirección	20	0,949
Habilidades administrativas	12	0,933
Total Escala	46	0,974

En la Tabla 3 se presenta el análisis de la confiabilidad de los indicadores de la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección y de la prueba en general, mediante el estudio de la confiabilidad de la consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose coeficientes de Confiabilidad superiores al criterio de 0,70 (Brown, 1980). El coeficiente de confiabilidad de la prueba completa fue de 0,974 considerado como bueno y que nos indica que la Escala de Evaluación de la Gestión de la Dirección es una medida confiable.

Variable (Y): Liderazgo organizacional

Nombre: Escala de Liderazgo Organizacional

Autores: Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP)

Lugar: Lima.

Año: 1998

Instrucciones

La Escala de Liderazgo Organizacional (ELO), es un instrumento que permite medir el potencial de liderazgo del personal responsable de equipos o grupos humanos de trabajo dentro de unidades productivas o ejecutivas dentro de una organización laboral. Esta Escala ha sido elaborada siguiendo las normas de construcción de Escalas de Actitudes tipo Likert

Las instrucciones para la aplicación se encuentran transcritas en el Protocolo de preguntas. El evaluador lee las instrucciones correspondientes y dice: "...En la siguiente hoja tiene una serie de frases que caracterizan conductas. Ud., debe responder dándole un valor a cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración si la frase caracteriza o no su conducta. Así, si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces es este caso sería de **10** puntos, mientras que si se ve que No reflejan su conducta puede calificar como **0**. Recuerde que el puntaje de **5** indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando.

Mientras que los valores intermedios extremos (2,3 y 4 o 6,7 y 8) son conductas que se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.

“...Por ejemplo, cuando nos preguntamos si ¿**Criticas lo que te rodea?**” ,Ud., puede elegir entre los valores 1 al 10. Así, si considera que la respuesta a la pregunta refleja su conducta claramente puede elegir entre 8, 9, o 10; es decir más alto cuando más seguro esta que Ud. se comporta de esta manera; y puede elegir los valores 3,2 o 1 cuando considera que su respuesta se opone más; pero puede elegir 5 si es un comportamiento manifiesto en algunas ocasiones.

Se recuerda al evaluado que no debe hacer marcas en la hoja de preguntas y para marcar sus respuestas debe utilizar el protocolo de Respuestas.

La aplicación de este instrumento, requiere de un espacio amplio y ventilado, a fin de que los elementos del medio no perturben la concentración de la persona evaluada.

Presentación

Es una escala de actitudes tipo Likert está compuesto por 24 ítems de un total de 32 formulados, con diez alternativas de puntuación cada una.

Administración

Se puede administrar individual o colectivamente inclusive puede autoaplicarse. El tiempo promedio de duración de la Escala es de 15 minutos aproximadamente.

Tipos de liderazgo de la escala.

Los tipos de liderazgo según el instrumento son:

- I GENERATIVO PUNITIVO (G P)
- II GENERATIVO NUTRITIVO (G N)
- III RACIONAL (R)

- IV EMOTIVO LIBRE (E L)
- V EMOTIVO DOCIL (E D)
- VI EMOTIVO INDOCIL (E I)

Calificación

En el Protocolo de Respuestas deberá anotar sus datos generales y marcar el puntaje elegido de acuerdo a la numeración de cada columna de respuestas. Las alternativas a elegir pueden ser cualquiera de las 10, y para ello se coloca el puntaje otorgado en el recuadro en blanco que se encuentra al lado del número de la pregunta correspondiente.

Para proceder a la calificación, sólo se clasifica los protocolos que tienen todos los ítems respondidos.

Para la calificación se siguen los siguientes pasos;

1. Se adjudican un puntaje por ítem de acuerdo a la alternativa asumida.
2. Se ubica el puntaje al lado del número de pregunta.
3. Se suman algebraicamente el puntaje adjudicado en cada columna.
4. Al resultado de la suma algebraica se le ubica en el cuadro de total.
5. A este puntaje se le multiplica por una constante de 2.5.
6. El puntaje final de cada Sub escala se ubica en las columnas correspondientes a cada Su Escala del potencial (0 a 100%). A mayor puntaje los indicadores de potencial de liderazgo son más indicativos de una modalidad de liderazgo.
7. El resultado márkuelo en el gráfico del Potencial, sombree y compare con las otras columnas. Aquél que indique mayor porcentaje, corresponde al tipo de Liderazgo del sujeto evaluado.

Interpretación de resultados

Los resultados de cada columna pueden ser interpretados de la siguiente manera:

Puntajes	CATEGORÍAS
0 – 25	BAJO
26 – 40	TENDENCIA BAJO
41 – 65	PROMEDIO
66 – 80	TENDENCIA ALTO
81 – 100	ALTO

Validez y Confiabilidad

Los criterios estadísticos de validez y confiabilidad estadística en grandes grupos, están por establecerse. Sin embargo la validez de la Escala de Liderazgo Organizacional – Potencial de Identidad está basado en el criterio de validez de Jueces, conformado por un equipo de 5 psicólogos organizacionales que laboran en Empresas privadas y estatales. Para tal efecto se sometió a la validez de Ayken, siendo sus puntajes los siguientes: **Coef. Validez Ayken = (0,8 < p > 1)**

Tabla 4

Test de Kolmogorov de bondad de ajuste a la curva normal de la Escala de Liderazgo Organizacional (N=301)

INDICADORES	K-S-Z	sig.	Valor
Generativo punitivo	0,080	p>0,05	Simétrica
Generativo nutritivo	0,000	p<0,05	Asimétrica
Racional	0,000	p<0,05	Asimétrica
Emotivo libre	0,000	p<0,05	Asimétrica
Emotivo dócil	0,000	p<0,05	Asimétrica
Emotivo indócil	0,145	p>0,05	Simétrica

El análisis de las aproximaciones a la curva normal de las distribuciones de los indicadores de la Escala de Liderazgo Organizacional presentados en la Tabla 4 permite apreciar que los indicadores de la prueba objeto de estudio presentan valores en el test de Kolmogorov (K-S-Z) que tienen diferencias significativas lo cual nos permite concluir que las distribuciones no tienen una adecuada aproximación a la curva normal y por lo tanto es factible de aplicar estadísticas No paramétricas para analizar este tipo de datos. Excepto en los indicadores generativo punitivo y emotivo dócil, que si se presenta una distribución normal. Al realizar el método del algoritmo para convertir todas los indicadores a una distribución normal o no normal y no pudiendo adecuarse todas los indicadores a una sola distribución, es que se realizó un análisis categórico de los datos.

Tabla 5

Análisis de la confiabilidad de la Escala de Liderazgo Organizacional (N=301)

ESCALAS	N	Alfa de Cronbach
Generativo punitivo	4	0,740
Generativo nutritivo	4	0,559
Racional	4	0,647
Emotivo libre	4	0,675
Emotivo dócil	4	0,601
Emotivo indócil	4	0,573
Total	24	0,693

En la Tabla 5 se presenta el análisis de la confiabilidad de indicadores de la Escala de Liderazgo Organizacional y de la prueba en general, mediante el estudio de la confiabilidad de la consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose coeficientes de Confiabilidad cercanos y superiores al criterio de 0,70 (Brown, 1980). El coeficiente de confiabilidad de la prueba completa fue de 0,698 considerado como bueno y que nos indica que la Escala de Liderazgo Organizacional es una medida confiable.

1.10. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la recolección de datos de la investigación se procedió de la siguiente manera:

- **Sistema de coordinación con autoridades**

Se pidió autorización en la Red Arequipa - Caylloma, para aplicar los instrumentos a los docentes de cada una de las Instituciones Educativas saludables.

- **El sistema de recolección de datos**

Se procedió a recolectar los datos, encuestando a cada uno de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa - Caylloma.

- **Procesamiento de la información**

Obtenida la información, se procesó la información usando el SPSS. Para el análisis de la información se tuvo en cuenta la distribución de normalidad de los mismos. Si las distribuciones fueron normales se utilizó la estadística para datos paramétricos, si las distribuciones son no normales se utilizó la estadística para datos no paramétricos. Si se analiza la información a través de datos categóricos, se utilizó las frecuencias y porcentajes, la Chi cuadrado de homogeneidad para comparar las variables y Chi cuadrado de independencia para relacionar las variables.

- **La presentación de Resultados**

Los resultados fueron expresados mediante tablas en donde se consideró el número de tabla, título de la investigación y su interpretación.

- **Formulación de conclusiones, sugerencias y propuestas.**

Finalmente se formularon las debidas conclusiones y sugerencias de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

1.11. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS

Para el análisis estadístico de los datos se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

1. Se realizó la validez y confiabilidad del instrumento
2. Se exploró los datos a través del *Test de Kolmogorov de bondad de ajuste a la curva normal*.
3. En función a los resultados de la curva de normalidad se utilizó la estadística para datos paramétricos o no paramétricos.
4. En el análisis de las variables cualitativas se utilizó la estadística para datos categóricos.
5. Se realizó la prueba de hipótesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Aguilera, V. (2011) como tesis doctoral en la Universidad de Alcalá, Departamento de didáctica, área de Didáctica y Organización Escolar de Alcalá de Henares en Madrid, realizó la investigación titulada “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”. La presente tesis plantea un estudio de tipo mixto en el que se combinan técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de Discusión, con el objetivo de establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas, para poder establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa. Esta investigación, se estructura en seis capítulos, que nos llevan a conocer el clima de trabajo en las Instituciones Educativas y el Liderazgo que se ejerce en las mismas, profundizando en el modelo pedagógico y organizativo de la propia Fundación Creando Futuro, así como el modelo de Liderazgo en el contexto concreto de Chile. El estudio se centra en la perspectiva que, tanto los profesores y los directivos de las propias instituciones, tienen sobre el clima y el liderazgo, detectando ciertas carencias y situaciones relevantes que nos permiten concluir estableciendo propuestas de mejora para mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro.

Rodríguez-Molina, G. (2011) en la Universidad de La Habana, Cuba, presentó la investigación titulada “Funciones y Rasgos del Liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza”. El problema de investigación es conocer quiénes son los líderes pedagógicos, sus procedimientos de supervisión e instancias de retroalimentación y autoevaluación.

El objetivo es describir y analizar los procedimientos e instancias de retroalimentación y autoevaluación utilizados en la supervisión del currículum. La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Los hallazgos principales muestran una diferencia explícita entre el líder administrativo y el pedagógico, y este último es valorado positivamente por el cuerpo docente; son capaces de promover sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación docente.

Martínez, Y. (2007), para obtener el grado académico de Magister en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados de Lima, Perú, realizó la investigación titulada “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”. El liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas. Por esa razón nos interesó indagar sobre ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? A través de este estudio pretendimos reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Así en la organización estudiada, el ejercicio del liderazgo facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional.

El trabajo de tesis es el resultado de investigación de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. Se utilizan dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista.

En la investigación se identifica tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. También se analizan las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada.

Zarate, D. (2011) para obtener el título de magister en Educación en la Unidad de Post-Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación en Lima, Perú, realizó la investigación titulada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”. El trabajo de investigación tiene como finalidad 1º Hacer un análisis de la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico de la misma forma el trabajo en la escuela como tarea educativo. 2º Conocer el estilo del liderazgo del director, del cual, se vale como autoridad del quien conduce para dirigir, motivar, guiar, influir, etc. Con el fin de cristalizar las opiniones del grupo que está a su disposición. 3º Conocer en cuál de las dimensiones del desempeño docente favorece más el nivel de liderazgo que realiza el director ante las gestiones pedagógicas, administrativa e Institucional, todo ello con una mirada al trabajo pedagógico del maestro en paralelo a la institución dando posibilidades de desarrollo de competencias básicas del alumno y desempeñarse en la vida diaria.

El propósito de la investigación es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógico con los alumnos y al clima institucional. Siendo posible la unión unívoca, Director-docente en el éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.

Beltrán, J. (2014) en la Universidad Mayor de Temuco de Chile, realizó la investigación titulada "Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades Técnico pedagógicas". El presente artículo analiza los factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades Técnico Pedagógicas (jup) en liceos asentados en contextos de vulnerabilidad social de la Araucanía, Chile. Para llevar a cabo la investigación se planteó un diseño cualitativo descriptivo, se utilizaron la teoría fundamentada y el método comparativo constante y, finalmente, el trabajo se basó en un estudio de caso. Los resultados develan que los factores que obstaculizan la gestión pedagógica curricular de los jefes analizados son la ausencia de liderazgo, de competencias y de prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso educativo. Finalmente se observa que el rol de estos jefes está centrado en aspectos administrativos, basado en el control.

Marcano, N. y Fino de Franco, M. (2007) en la Universidad de Zulia – LUZ de la ciudad de Zulia, en Maracaibo, Venezuela, realizaron la investigación titulada "Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas". En esta investigación se determinan las competencias personales y gerenciales que poseen los directores y subdirectores del nivel de educación básica, específicamente, de las escuelas de primera y segunda etapa ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado de Zulia. El estudio de tipo descriptivo, de campo, se sustentó teóricamente en Mercader (1998), Quinn (1995), Ruiz (1992), Requeijo y Lugo (1997), entre otros.

Se aplicó un cuestionario contentivo de sesenta y cuatro (64) ítems dirigido a 28 directivos que laboran en diez (10) escuelas básicas. El mismo fue validado por ocho (8) expertos y su confiabilidad es de 0.88, calculada mediante el coeficiente de Alpha Cronbach. Los resultados evidencian que, según la percepción de los gerentes educativos encuestados, ellos poseen las competencias personales en un alto dominio de las mismas, específicamente el conocimiento de su mismo, autorrealización y autocontrol. Igualmente para las competencias gerenciales en los roles de director, mentor y facilitador con promedios por indicador que oscilan desde 2.98 hasta 3.44 ubicándolos en la categoría de alto dominio de la competencia; sin embargo, para el rol de innovador con los indicadores convivir con el cambio (1.66) y pensamiento creativo (1.77) se ubican en muy bajo dominio. Sobre este último rol deberán reflexionar quienes gerencian las escuelas en estudio, dada la importancia del mismo en el marco del proceso de reformas e innovaciones que vive el sistema educativo venezolano.

Cisternas, F. (2005), en la Carrera de Sociología, en la Escuela de Ciencias Sociales, de la Facultad de Ciencias Sociales, en la Universidad de Chile, realizó la investigación titulada “La construcción del Rol de Director desde la perspectiva de la Comunidad Escolar: Los desfases de las expectativas generadas para la función del líder educativo”. Esta memoria de título, tiene como eje central el develar las características de la relación que se establece entre los directores de los establecimientos educacionales y la comunidad escolar. En este sentido, se buscará específicamente la forma en que los estamentos (alumnos, profesores y directivos) construyen el rol del director, confrontando expectativas generadas para éste con el desempeño real que lleva a cabo la persona a cargo de la institución escolar, describiendo las disociaciones que se puedan producir en este punto.

Gómez-Rada, C. (2002) en la Universidad del Bosque de Bogotá, Colombia realizaron la investigación titulada “Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos relevantes”. El objetivo del presente escrito es exponer los enfoques más relevantes en el estudio del liderazgo, sus divergencias y similitudes, desde un punto de vista crítico y el estado de avance teórico. Para ello, se realizó una recopilación documental de las teorías de liderazgo predominantes durante el siglo XX. Posteriormente se llevó a cabo una indagación sobre los hallazgos empíricos más relevantes en torno a esta temática de estudio, algunas de estos en el contexto Colombiano. Se analizaron luego las ventajas y limitaciones de los diversos enfoques. La información recopilada permitió constatar que existe una gran divergencia teórica en torno a la explicación del liderazgo, panorama dentro del cual se destacan cuatro enfoques dominantes: las teorías basadas en atributos personales, las teorías conductuales, los modelos situacionales y la perspectiva atribucional. A pesar de las diferencias aparentes en muchos aspectos, estas teorías podrían ser complementarias. De igual forma, se pudo establecer que aunque existe investigación empírica que respalda la bondad de algunos de estos modelos, aun son muchos los interrogantes que existen y varias las hipótesis no confirmadas. Finalmente, se presentan algunas conclusiones en torno a este complejo fenómeno y se discute en forma prospectiva el futuro de la investigación en este campo. Se espera que los datos aquí recopilados estimulen la investigación en este campo de estudio.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Liderazgo Organizacional

A. Liderazgo

El liderazgo proviene de un vocablo inglés “leader” y que deriva de guiar, por lo cual se entiende como aquella persona que dirige, que tiene condiciones para ello y que es aceptado por otras personas que lo siguen (ACP, 2007)

El liderazgo es considerado como un suceso subjetivo, que va a estructurar el poder de un grupo. Este grupo se consolida por las relaciones que forma el líder y los demás miembros del grupo, siendo la función principal del líder la satisfacción de las necesidades de todo su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad (Kreitner y Kinicki, 1997; citado por Gómez-Rada, 2002)

Hellriegel (2005); citado por Zarate (2011) afirma que el liderazgo representa una relación de influencia entre un líder y sus seguidos, los que se esfuerzan por tener un cambio real y con resultados que manifiesten sus propósitos compartidos.

Se dice además que es aquella capacidad que se tiene de influir en otras personas de una manera no coercitiva para orientarlos a que sus esfuerzos se lleven a una tarea determinada, voluntaria y entusiasta (ACP, 2007)

Robbins (1999); citado por Gómez-Rada (2002) afirma que es aquella capacidad que una persona tiene para influir en un grupo de personas y en la cual se busca el logro de las metas.

Supone, además, un proceso interactivo y compartido en el que los miembros de un grupo o equipo desarrollan sus habilidades en un mismo proceso de dirección, visión y estrategias para llegar a una meta en común y metas propias que vayan en relación, así como lograr la motivación para seguir avanzando (French & Bell, 1996; citado por Gómez-Rada, 2002)

a) El Líder

Un líder expresa una firme autoestima, seguridad, confianza y orienta toda su actividad hacia la obtención de un triunfo o éxito. Éste éxito se da según tres niveles: con una orientación laboral, al trabajar con más constancia y mejores resultados; éxito en el dominio a sí mismo, se propone diferentes retos o metas con mira siempre a vencer; y éxito en la competencia, la cual va dirigida a competir con otras personas enfrentando sus aptitudes (ACP, 2007)

Ander-Egg (1997); citado por Zarate (2011) afirma que el líder es aquella persona que posee una capacidad para persuadir, dirigir y convencer a otras personas con sus capacidad y cualidades personales, muy independiente de la posición social, de sus cargos o funciones.

En un sentido amplio, es aquel que dirige a los demás por ser el impulsador de una conducta social para conducir, organizar o regular diversos esfuerzos por prestigio, poder o posición. El líder dirige por medios persuasivos y por mérito a la aceptación voluntaria de otras personas (UNE, 2004; citado por Zarate, 2011)

A lo largo de la historia, el líder ha ido modificándose y su significado también. Esta figura se conocía por que llamaba la atención, tenía fuerza en sus palabras y una influencia sobre otras personas.

Con los cambios sociales, el significado y la manera como se presentan también han ido variando (Gómez-Rada, 2002)

Actualmente se reconoce que su principal motivación es el afán del logro y en su personalidad se refleja la autoestima desarrollada adecuadamente, no obstante no es una característica general sino que es el resultado de la confrontación de las características y habilidades necesarias de un líder (ACP, 2007).

b) Génesis Histórica

En el análisis realizado por Culligan (1986); citado por Gómez-Rada (2002) encuentran cinco edades o etapas por las cuales ha pasado el liderazgo en la historia. Así mismo en la actualidad se tiene una nueva concepción:

- Edad del liderazgo de conquista

En este periodo inicial, lo que más buscaban las personas era encontrar a un jefe omnipotente, un mandatario despótico y dominante que les asegurara seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos, era un tiempo de inseguridad ya que era la principal amenaza era la conquista.

- Edad de liderazgo comercial

Con el tiempo va cambiando la función del liderazgo, el cual ya no era dar seguridad. A comienzos de la edad industrial se va buscando a líderes que puedan guiar, encaminar y enseñar como levantar el nivel de vida de cada persona.

- Edad de liderazgo de organización

La población va “actualizándose” cada vez más, y los estándares de vida han mejorado a comparación de otras épocas, siendo más fácil de alcanzar el nivel de vida que uno mismo deseaba. Durante este periodo la característica que las personas valoran y busca es la de pertenecer a un lugar, por tanto la función del liderazgo va dirigida a la capacidad de organizarse y como captar a las personas según sus intereses.

- Edad del liderazgo de innovación

Tanto la población, sociedad y avances van creciendo constantemente, las nuevas innovaciones tienen bastante auge, pero frecuentemente los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Por tanto era un problema que se debía solucionar, ya que todo el avance era cada vez más rápido.

“Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podrán manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia”. Por lo tanto estos líderes se ocupaban de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para hacer frente a la situación y continuar con la producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las empresas y organizaciones que tenían mejor calidad de liderazgo innovador seguían atrayendo a más gente creativa (Gómez-Rada, 2002, p. 64).

- Edad del liderazgo de la información

Los avances siguen creciendo en velocidad y mientras la tecnología avanzaba había la preocupación de quedarse y no innovar en el “amanecer electrónico”. Durante un periodo de diez años las compañías no podían sobrevivir sin líderes que entendieran como manejar la información.

“El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa” (Gómez-Rada, 2002, p. 64).

Actualmente esos conocimientos siguen creciendo y la concepción del líder también cambia. Por tanto se da nuevo liderazgo y concepción:

- Liderazgo en la "Nueva Edad"

Los líderes que forman parte de esta concepción son aquellos que deben conocer cómo utilizar las nuevas tecnologías, analizar y sustentar la información adquirida y como darla a las personas que siguen su liderazgo, pues hoy en día ya se considera como seres humanos a los seguidores de cada líder más que como cosas o números

Estos nuevos líderes deben ser capaces de dar lo que la gente quiere para su propia motivación, desarrollar la propia capacidad de escucha para descubrir lo que las personas desean y desarrollar su capacidad de proyección de metas para conservar su imagen de competencia.

B. Tipos de liderazgo

De manera general se han distinguido tres tipos de liderazgo, los cuales pueden depender del entorno y la manera de dirección que se propone (ACO, 2007):

a) Democrático

Es aquel líder que cuando toma las decisiones, las hace de manera grupal, teniendo en cuenta a todas las personas que conforman su equipo. No menosprecia ninguna opinión o participación y actúa dentro de las normas con las cuales todos están de acuerdo.

Este líder genera un ambiente grado de camaradería pues se da una participación equitativa y justa.

b) Laissez Faire o líder liberal

Es aquel líder que no asume completamente su rol y deja que todo el grupo actúe en “libertad” y a su libre albedrío sin un guía. En este tipo de liderazgo se genera un ambiente desorganizado, en el cual todos se encuentran inconformes y no se tiene un esquema para ocupar su tiempo constructivamente.

c) Autoritario

Es aquel líder que toma las decisiones sin consulta previa, supervisa las actividades que los demás realizan según lo que ha ordenado. En este tipo de liderazgo, las personas que conforman este grupo actúan de dos diferentes maneras: a) Pasivamente, aceptando todo lo que su “líder” les impone, conteniendo la agresividad y siendo en general poco comunicativos, y b) Agresivamente, donde se presenta una reacción agresiva frente a todas las acciones del líder y cuando no se encuentra presente no continua con la actividad. Tienen una agresividad reprimida.

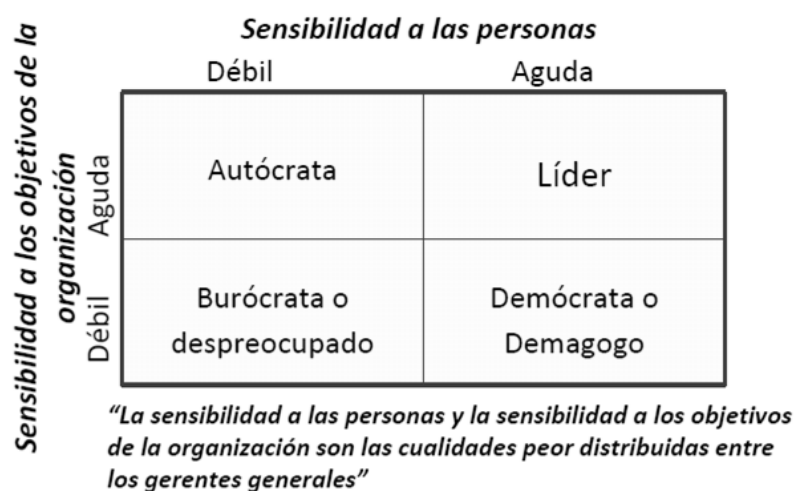
C. Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional proviene y es una cualidad de una “doble sensibilidad” (Vegas, 2008)

- **Sensibilidad a las personas:** como persona, el líder debe ser sensible a las necesidades de las personas a las cuales dirige, comprender a cada uno de ellos, entiende las aspiraciones que tiene para su vida, sus fortalezas y debilidades y como se expresa y los canaliza.

- **Sensibilidad a los objetivos de la organización:** como líder, se tiene una visión clara de los objetivos generales de la empresa, por tanto sabe subordinar los objetivos individuales a los organizacionales, y sabe cómo acomodarse a las situaciones, tolerando aquellos comportamientos negativos desde la visión de la organización

Figura N°1: Liderazgo Organizacional



Nota: Tipología de los Dirigentes de Blake y Mouton, 1969; citado en Vegas, 2008

También se tiene el liderazgo educativo, el cual va directamente relacionado con las acciones realizadas por el líder de la organización o director. Leithwood, Bagley y Cousins (1990); citado por Cisternas (2005) establece cuatro modelos de práctica directiva (p.27):

a) Estilo de liderazgo A

Este liderazgo da énfasis en las relaciones interpersonales, su objetivo es establecer la cooperación dentro de la Institución educativa para poder colaborar como comunidad entre docentes y autoridades

b) Estilo de liderazgo B

La mayor preocupación del liderazgo tipo B es que aumente el rendimiento de los alumnos y su bienestar, utilizando medios para alcanzar los objetivos integrando los estilos de liderazgo

c) Estilo de liderazgo C

Este estilo se centra en el programa educativo dando mayor resalte a la eficacia que tienen estos y como los desarrollan, a la vez que se ve cómo desarrollar la competencia de los docentes en sus labores respectivas. Tiene una orientación a la tarea y a las relaciones interpersonales.

d) Estilo de liderazgo D

El estilo de liderazgo D tiene una dirección hacia lo administrativo, a la organización formal y a mantener control en todo el proceso. Se toma pocas decisiones acerca de la pedagogía y las respuestas que dan son crisis o demandas específicas.

D. Estilos de liderazgo

El liderazgo puede diferenciarse según el manejo de los integrantes de su grupo o según el grado de acercamiento emocional que pueda tener con sus integrantes o colaboradores. Siendo así se puede distinguir entre tres estilos de liderazgo (ACP, 2007)

a) Liderazgo centrado en el grupo

Un liderazgo que se centra en el grupo se orienta hacia las metas del grupo en general y de cada uno de los integrantes, ya que cada uno tiene espacio para la creatividad y la realización de metas propias, teniendo la guía del líder para que no haya dispersión.

El control que ejerce el líder va centrado en el tema que desean realizar más que en una persona. Se da la información pertinente y cada participante o miembro del grupo participa en la toma de decisiones. “El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores hacia afuera y facilita un clima positivo en el grupo” (ACP, 2007, p.6)

b) Liderazgo centrado en el líder

En este tipo de liderazgo, las decisiones y las metas son tomadas por el líder, quien conduce todas las actividades intencionadas a sus metas. Los colaboradores o integrantes del grupo participan mínimamente en la toma de decisiones, lo cual provoca un distanciamiento caracterizado por el rechazo y la frialdad emocional o un acercamiento patriarcal donde la relación es asimétrica como de padre-hijo.

c) Liderazgo descentrado

En este tipo de liderazgo, el líder guía a sus compañeros sin influir ni manejar las actividades ni las metas del grupo. No se encuentra un apoyo como tal, pues la relación que lleva con los integrantes del grupo es mayormente neutra, aunque también puede ser de distanciada o de cercanía.

E. Tipos De Liderazgo Organizacional

Un buen liderazgo organizacional, además de centrarse en el grupo o en el líder mismo, también puede diferenciarse por la manera como se conduce el grupo y de qué manera se establece un adecuado clima organizacional. Es así que Rider (1998); citado por ACP (2007) propone una tipología de liderazgo organizacional:

a) Liderazgo generativo punitivo

Este líder trabaja preocupándole mucho la producción de metas, por lo que es exigente y conservador. Tiene un carácter muy posesivo e inflexible y no delega la autoridad a sus compañeros, elogiando solo los comportamientos “excepcionales” que se pueden realizar. Actúa autoritariamente al tomar una decisión y solo lo anuncia a los demás (ACP, 2007).

b) Liderazgo generativo nutritivo

Este liderazgo se contrapone al anterior, pues nutre y hace bien a todo su grupo ya que es generoso y da libertad de acción. Al comprobar los avances de su grupo se siente tranquilo y cuando va a tomar una decisión, convence a su grupo de aceptarla. Tiene un estilo sobre protector y protege, apoya y orienta continuamente (ACP, 2007).

c) Liderazgo racional

El líder guía al grupo y este puede manejarse adecuadamente cuando no se encuentra el líder presente. Sabe captar las necesidades de los demás, acepta las ideas y sugerencias, es considerado, servicial y amistoso. Respeta y confía en el grupo (ACP, 2007).

d) Liderazgo emotivo libre

Es un líder natural, espontáneo que hace lo que siente, expresando sus emociones auténticas. Tiene deseos de ser un líder racional, aunque su éxito le genera un grado de inseguridad, tiene un deseo que todo el grupo se vea como una gran familia (ACP, 2007).

e) Liderazgo emotivo dócil

Es un tipo de líder que hace todo lo que le dicen, es sumiso, tiene vergüenza avanzar y hacer grandes cosas. Presenta sentimientos de culpa, por lo que puede caer en estados de depresión. Prefiere no asumir autoridad, por lo que cede su responsabilidad al grupo (ACP, 2007).

f) Liderazgo emotivo indócil

Es aquel líder que busca hacer lo contrario a lo que se le dice, presenta resentimientos, celos, rencores y un alto grado de rebeldía. Es caprichoso y dominante, y adopta cualquier conducta y medida que crea que lo ayudará a alcanzar sus fines y propósitos. Permite que el grupo pueda manejarse dentro de las normas definidas. El grupo solo va a funcionar cuando este presente y bajo presión constante.

2.2.2. Gestión de la Dirección

A. Gestión

Se puede entender la Gestión como aquel conjunto de acciones que se integran y relacionan para el logro de un objetivo en un tiempo determinado, por tanto es una acción que se realiza para alcanzar la planificación y los objetivos que se tiene como institución.

La gestión que se realiza en una institución educativa comprender las acciones de administrar, gerencia de las áreas, políticas de personal, área económica, de planificación, programación, de control y de orientación (Villareal, 2005)

La gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa”, misma que se vincula con gobierno y dirección hacia, es decir, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados y que en este marco el hacer se relaciona con el pensar el rediseñar y el evaluar. Desde este punto de vista, consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto, incluye el diseño y la evaluación. (Villareal, 2005, p.1)

Por tanto se deduce que una gestión institucional debe ser adecuada, pero sobretodo debe movilizar a todo el personal y a la institución educativa a organizarse para llegar a la realización de los objetivos.

B. Dirección y gestión Institucional

Una gestión institucional que se orienta a lograr resultados educativos, debe tener como objetivo la promoción general del desarrollo de su institución, a la vez que se evalúa su gestión lo que lleva al compromiso de lograr resultados de calidad (Villarreal, 2005).

Esta gestión tiene una acción directa con la manera como se desarrolla las acciones para impartir los aprendizajes, pues existe evidencia que la acción directiva en los aprendizajes así como el liderazgo directivo tiene mucha relación como los alumnos aprenden fuera de las clases normales. La escuela como tal puede influir en el aprendizaje, no solo por los conocimientos impartidos si no por la gestión en general y el clima que se pueda vivir dentro de la misma escuela, sobre todo en aquellas que se tenga un entorno difícil (Marzano, 2003; Brunner, 2003; Leithwood, 2004, Raczynski, 2005; Murillo, 2007; citado por Uribe, 2007).

La dirección de cada institución, sus docentes y las prácticas educativas que realiza, son un referente para que la escuela o Institución funcione adecuadamente. Según Raczynski (2005), aquellos directores que favorecen un adecuado clima organizacional promueven a la dirección de objetivos comunes y el clima que se crea es de apoyo entre todos los integrantes de la institución, pues los docentes participan en la toma de decisiones, planificación y monitoreo del trabajo pedagógico. Se encontró en la investigación de este autor que aquellas escuelas que no son efectivas dan poco apoyo al personal docente, sin tener claras las metas y objetivos a los cuales se desea llegar. (Uribe, 2007)

El desempeño de todo el personal que labora en una institución se llega a considerar un factor fundamental, especialmente su personal directivo. Es por ello que para poder identificar con exactitud cómo influye la acción directiva en la escuela y su clima interno, no solo es necesario analizar el tipo de liderazgo que ejerce si no distinguir las competencias del director y su entono gerencial que le permitan desempeñar adecuadamente el cargo de Gestión institucional y pedagógica (Uribe, 2007; Marcano y Fino de Franco, 2007)

La labor que se realiza debe conducirlos a tener un compromiso personal para acrecentar el conocimiento y control de su dinámica pedagógica; por lo que al tener un ambiente armonioso en la institución donde se labora y con un contexto sociocultural que genera conocimiento, autonomía, práctica de cooperación, y un desarrollo de buenos lazos entre los compañeros se da también el compromiso de lograr juntos los objetivos institucionales. (Marcano y Fino de Franco, 2007)

Marcano y Fino de Franco (2007) dan a conocer algunos obstáculos gerenciales que se presentan en las Instituciones educativas y que no promueven a conseguir las metas (p. 413)

- Verticalismo y centralismo en las decisiones.
- Rigidez administrativa, excesivos trámites y recaudos
- Planificación normativa, de simple cumplimiento
- Estadísticas poco confiables
- Escasa supervisión y, cuando existe, es básicamente de carácter fiscalizadora y controladora
- Poca comunicación entre instituciones educativas, los municipios escolares y las zonas educativas.

a) Competencias del Director Escolar

El director o gerente de una Institución educativa, al ser el responsable directo de la supervisión general de la misma Institución, debe cumplir con ciertas competencias para ejercer adecuadamente su labor diaria. (Aguilera, 2011; Marcano y Fino de Franco, 2007)

Una competencia es una característica específica de una persona que causalmente está referida y relacionada al trabajo actual en el que se encuentra. Estas competencias se condicionan por la motivación personal, rasgos de carácter y una imagen propia que tiene este gerente, así mismo son evidencias observables en cada una de las personas; podría decirse, además, que es el conocimiento o destreza necesaria con la que cuenta una persona para poseer un cargo (Dalziel y otros, 1996; Carrasco, 2003 citado por Marcano y Fino de Franco (2007)

Según Aguilera (2011, p. 158), las competencias deberían ser:

- **Conocimiento académico:** Contar con formación del área específica que va a coordinar y gestionar.
- **Manejo de conflictos:** Contar con la capacidad para regular y conciliar los conflictos que se presenten y de esa manera contribuir al mantenimiento de un buen clima organizacional.

- **Gestión del recurso humano:** Relacionarse con su personal; así como reconocer las capacidades de cada uno de sus colaboradores, con la finalidad de orientarlos hacia aquellas actividades que pudieran ser más enriquecedoras y gratificantes para ellos.
- **Compartir responsabilidades:** Delegar a partir de la confianza, la asertividad el conocimiento del potencial de su personal; las tareas y responsabilidades.
- **Gestión de la comunicación:** Establecer relaciones a partir de una comunicación asertiva, abierta, flexible, dialógica y constante con sus colaboradores.
- **Animar la participación:** Promover la participación de cada uno de sus colaboradores, en los proyectos institucionales.
- **Monitoreo y regulación en los avances:** Mantener el seguimiento y el grado de avance de las actividades, esto con el fin de continuar, modificar o adecuar lo originalmente planteado.
- **Diseño y planificación de proyectos:** Establecer acciones y estrategias que aseguren el cumplimiento de proyectos.
- **Promotor de la motivación:** Promover las oportunidades entre sus colaboradores, para desarrollar sus capacidades y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución educativa.
- **Toma de decisiones:** Encaminadas a potenciar las funciones de manera integral, para el desarrollo de la institución.
- **Trabajo colegiado:** Animar el trabajo colaborativo, en equipo y participativo de cada uno de sus colaboradores, encaminado al cumplimiento de las metas académicas institucionales.
- **Gestor de la vinculación:** Establecer relaciones con organismos externos para el desarrollo de la institución a partir de proyectos académicos.
- **Gestor interpersonal:** Mantener relaciones interpersonales, centrados en la persona.

C. Competencias gerenciales

a) Manejo gerencial

Los directivos de una institución deben lograr diversas competencias en las prácticas diarias de gestión que les permita transformar todos los conceptos en acciones por medio de las capacidades, habilidades y prácticas del o los directivos para que se evidencie el trabajo diario. El mayor desafío que se tiene en este aspecto es que la institución pueda contar con un líder que tenga fortaleza y destrezas de relación y comunicación (R. Moss Kanter, 2006; citado por Uribe, 2007).

Se debe tener en cuenta que las habilidades y competencias que desarrollen los gerentes no son las mismas en todas las áreas del desempeño laboral. Por ello el acompañamiento, monitoreo y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo (Anderson, 2010; citado en Rodríguez-Molina, 2011)

El manejo gerencial y las cuestiones pedagógicas – educativas tienen bastante significación en las instituciones educativas, por tanto los directores deben estar al tanto de todas las actividades que se realice para tener un adecuado manejo de la gerencia educativa. “Si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen” (Murillo, 2006; citado por Rodríguez-Molina, 2011)

b) Planeación estratégica y organización.

“La planificación se considera como la más fundamental de las funciones, porque de ella parten las demás. Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto” (Balzán, 2008; citado por Rodríguez-Molina, 2011).

Es así que para planificar se debe decidir qué hacer de antemano, cómo hacerlo, cuándo y quién o con quien debe llevarlo a cabo. Por tanto los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. “La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000; citado por Rodríguez-Molina, 2011, p.1).

Es así que la planificación de los supervisores es necesaria, de esta manera se tiene instrucciones claras y precisas de los pasos que deben seguir para la realización de ciertas actividades y con ello tener mayores logros en las metas y objetivos planeados. Con una adecuada planificación se puede determinar problemas y reorientar todas las funciones de los trabajadores (Beltran, 2014; Rodríguez-Molina, 2011)

Un adecuado supervisor educativo debe organizar todo el proceso para que sus actividades sean más eficaces, se oriente a su trabajo y cumpla con las funciones que debe desempeñar para saber dónde y cómo debe realizarse la labor. Asimismo, el supervisor determina las actividades, las jerarquiza por orden de importancia, según la necesidad, y las asigna (Beltran, 2014; Rodríguez-Molina, 2011)

Sin duda la programación es necesaria, porque en esta forma los diferentes miembros del personal saben lo que acontece en la escuela, y asimismo pueden prepararse organizadamente para atender los diferentes aspectos del programa (Beltran, 2014; Rodríguez-Molina, 2011)

c) Desarrollo personal

En el desarrollo personal también se tiene en cuenta a aquellas habilidades sociales, las cuales son las capacidades que tienen los gerentes para poder guiar, trabajar, persuadir y/o motivar a los demás miembros de su empresa sin distinguir rango, género, edad o condición social. (Ruiz, 2012)

las acciones más específicas que se llevan a cabo en este ámbito las podemos relacionar con los procedimientos, definidos como operaciones intelectuales que se aplican ordenadamente sobre la realidad, sobre el objeto de estudio, que se adecuan a los procesos de producción de cada disciplina; esto es, la estructura sintáctica del saber (Pruzzo, 1999)

D. Habilidades de dirección

a) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo también implica la delegación de diferentes funciones, lo que se llama el empoderamiento. Este es “una consecuencia directa de la necesidad de maximizar el aporte de los empleados, es una práctica que incrementa su motivación –porque se les brinda mayor autonomía y oportunidades para desarrollar sus iniciativas– y es una habilidad gerencial importante porque puede representar grandes ventajas a las compañías, a los directivos y por supuesto, a los trabajadores, cuando se otorga bajo el norte de la claridad y de la responsabilidad de las partes” (Ruiz, 2012, p. 111).

Para que sea efectivo, los gerentes tienen que asignar tareas a sus empleados, de manera que puedan asumir responsabilidad, autoridad y orden y así, tener una interrelación adecuada para trabajar en equipo.

b) Habilidad de gestión

Un gerente debe desarrollar habilidades de gestión y delegación de autoridad, esto le ayuda a conocer a sus empleados con sus actitudes, capacidades y facultades, a saber en qué momento realizarlo. Un gerente o director con habilidad de gestión debe tener criterios adecuados para delegar responsabilidades y funciones con eficiencia (Ruiz, 2012)

En las habilidades de gestión la comunicación tiene un papel importante, pues es la capacidad que debe desarrollar para generar, clasificar, seleccionar y difundir la información organizacional que va dirigida a todos los integrantes de la Institución (Ruiz, 2012).

La comunicación gerencial debe componerse de mensajes adecuados, instructivos, informativos, que contengan las ideas, órdenes y objetivos claros para los trabajadores (Ruiz, 2012).

De la misma manera también se toma en cuenta el manejo de conflictos que tenga el gerente o director en situación de estrés o problema. Son situación de choque en los cuales debe enfrentarse y tomar decisiones clave para el futuro de la Institución. Las situaciones de choque pueden ser los intereses, rasgos de personalidad, cultura, pensamientos, etc. (Ruiz, 2012)

Para solucionar un conflicto, Ruiz (2012) afirma que se debe tener en cuenta cinco conductas diferentes (p.114):

- **Determinar de qué índole es el conflicto:**

Es decir que se identifique el origen de cada conflicto, el motivo, si es de tipo personal o laboral o si es preciso que determine el alcance y las repercusiones del conflicto: si es funcional o si por el contrario, es perjudicial para la organización.

- **Determinar la importancia del problema:**

El gerente debe intervenir solo en aquellos conflictos que tengan relevancia para la organización y que influya en el funcionamiento adecuado de las actividades laborales

- **Evaluar a las personas involucradas**

Al analizar un problema, se debe analizar los actores que intervienen directamente en los conflictos, para saber qué intereses o preocupaciones tiene y que influye en la duración del conflicto. Estos pueden ser los rasgos de personalidad, sentimientos y recursos.

- **Evaluar la solución adecuada:**

Para hallar una adecuada solución al conflicto que se ha presentado, se puede utilizar: Evitación (apartarse del conflicto, se utiliza cuando no tienen tanta relevancia), aceptación (dar preferencia a los intereses de los involucrados, por encima de los propios), fuerza (se utiliza para dar soluciones rápidas a asuntos importantes en favor de la organización), Concesiones (cada parte en conflicto cede en pro de la solución, es ideal sobre todo para las partes que tienen el mismo grado de poder), Colaboración (es la solución más equitativa, pues todos buscan la mejor opción para resolver los conflictos).

Se usa para dar solución a problemas que no requieren inmediatez y cuya relevancia es tal, que no puede haber lugar a concesiones)

- Calmar las emociones:

Cada director o gerente debe actuar como un agente mediador pues en un conflicto entra en juego los sentimientos y reacciones, por tanto es necesario calmar los ánimos para lograr un ambiente tranquilo y cordial.

c) Capacidad de liderazgo

El liderazgo del director de una Institución educativa debe trascender a su propia actividad laboral, de esta manera puede influir en sus alumnos y los padres de familia. Mientras mayor compenetración tenga con los padres para guiar a los estudiantes a tener mayores responsabilidades, mayor vinculación con las propias conductas de los padres para desarrollar una actitud positiva hacia el trabajo con la organización educativa.

“El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje; sin embargo, algunas realidades distan bastante de estas acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos” (MINEDUC, 2005; citado por Rodríguez-Molina, 2011, p. 1)

E. Habilidades administrativas

a) Conocimiento técnico pedagógico

El rol protagónico que desempeñan los directivos en la gestión pedagógica curricular es relevante, pues según señalan diversos autores, el director de la institución debe asegurar todas aquellas actividades que lleve al aprendizaje continuo y guíe a los miembros de la institución al establecimiento de la excelencia académica. “Los docentes directivos como los equipos de gestión deben estar orientados a identificar las necesidades del establecimiento, fijar metas en consecuencia, planificar de manera acorde con éstas, implementar las acciones que sean necesarias retroalimentando constantemente al proceso y coordinando acciones de evaluación y reflexión conjunta (Reezigt y Creemers, 2005; citado por Beltrán, 2014, p. 947)

b) Supervisión y control

La supervisión cumple una función en el desarrollo de todas las organizaciones incluyendo diversos ámbitos que tienen que ver con el área educativa

Según diversas definiciones y opiniones, la supervisión es aquella que impulsa todas las acciones para el mejoramiento y el perfeccionismo del personal de la Institución Educativa, de la misma manera tiene un papel fundamental para determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso. Por tanto la supervisión promueve el mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del currículum y la administración escolar (Lastarria, 2009; citado en Rodríguez-Molina, 2011)

F. Estilos de Dirección

En la revisión teórica se encuentran diferentes estilos de dirección y diferentes tipologías acerca de ellas. A continuación se mencionarán algunas de ellas.

Daniel Goleman (2000) citado por Aguilera (2011) encuentra seis tipos de estilos de dirección, la cual se diferencia por la actuación que tiene el dirigente de la organización:

a) Estilo coercitivo (coercitive style)

En este estilo el gerente exige un cumplimiento total de las ordenes que el indica, forzando las conductas de sus trabajadores y, aunque este puede funcionar en momentos de problemas internos de la institución, dificulta la flexibilidad del trabajo y la motivación de sus integrantes.

b) Estilo autoritario (authoritative style)

El gerente o director, según este estilo, define los objetivos a los cuales desea llegar como institución, y moviliza a sus trabajadores a llegar juntos a esas metas, teniendo en cuenta los medios que decidan para alcanzarlos. Es útil cuando se tiene un consenso de las metas que desean conseguir, no obstante, si los trabajadores tienen mayor experiencia que el mismo dirigente resulta insulto y poco efectivo

c) Estilo “afiliativo” (affiliative style)

El director o gerente de la institución busca resaltar los aspectos positivos de cada integrante considerando a las personas como el principal objetivo con los cuales crea diversos vínculos emocionales.

Ayuda a crear un ambiente de armonía entre todos los trabajadores, pero si solo se trabaja con este tipo, puede llegar a pasar por alto malas actitudes y que no sean corregidos.

d) Estilo democrático (democratic style)

Mediante este estilo el director fomenta un ambiente de participación y cooperación de manera que favorece a que todos los integrantes opinen y den soluciones y se obtenga mayor flexibilidad organizativa. Sin embargo si no se dirige bien puede crear una conciencia de falta de líder en la institución

e) Estilo “marcar el paso” (pacesetting style)

El directo es un ejemplo de cómo realizar las acciones, pues se establecen altos estándares de realización de las tareas, con lo cual pueden obtenerse resultados positivos y generando una motivación en cada trabajador, aun así, para aquellos trabajadores que les resulte difícil seguir y conseguir lo que se les pide, puede dejarlos abrumados teniendo temor de no cumplir con las expectativas y generando que eviten hacerse cargo de diversas situaciones.

f) Estilo “entrenador” (coaching style)

El director actúa como un coach o entrenador, en el cual prepara todos los componentes de la institución para el futuro dando énfasis al desarrollo personal más que en otros trabajos o tareas. Cuando cada trabajador reconoce sus debilidades y quiere mejorar le ayuda para su desarrollo laboral de lo contrario manifiesta rechazo al cambio.

“La mayoría de estos estilos directivos van a tener una incidencia positiva en el clima de la entre los sujetos, excepto el estilo coercitivo y el de marcar el paso, el primero porque coacciona a los componentes de la institución, ya sea educativa o empresarial, a actuar de una forma determinada, y el segundo porque propone unas expectativas en ocasiones muy elevadas por las cuales los sujetos se ven abrumados ante las exigencias personales que supone la consecución de grandes metas y objetivos” (Aguilera, 2011, p. 170)

Por su parte McGregor (1960); citado por Aguilera (2011) propone sus estilos de dirección con la Teoría X y la Teoría Y, donde el director de la institución actúa según el tipo de trabajador que tenga lo cual influye en el comportamiento de los mismos: un estilo autoritario o un estilo participativo

a) Teoría X

En esta teoría, la única motivación de los trabajadores es el dinero, evitan el trabajo, el máximo esfuerzo y por tanto realizar una actividad que no les gusta. Ante ello el director para asegurar el mínimo desempeño actúa de manera estricta y amenazante para poder dirigir y controlar el trabajo. Estos trabajadores prefieren ser dirigidos sin asumir mayores responsabilidades.

Es decir que el trabajo del director tiene que basarse en ejercer la autoridad formal, señalando a cada trabajador lo que debe hacer y como lo debe realizar, señalando tiempos y horarios fijos, empleando la presión constante: estilo autoritario.

b) Teoría Y

Según la teoría Y, los trabajadores tienen una conducta más abierta, más predispuesta al trabajo haciéndolos porque en realidad les gusta hacerlo, sin evitar tener responsabilidades. El trabajo lo hacen de tal agrado que con un ambiente propicio son más creativos, imaginativos e ingeniosos.

Por tanto el estilo de dirección que tomará el líder es de dirección participativa, proveyendo de condiciones adecuadas para que cada trabajador alcance sus propios objetivos en sus tiempos determinados. El director da formación, confianza, información facilitando la toma de decisiones propia de cada trabajador: estilo participativo.

De igual manera Sánchez (2008); citado por Aguilera (2011) propone una tipología de estilos de dirección basándose en el modelo bidimensional de Blake y Mouton, en donde se establece los estilos según la preocupación por las personas y por la producción, y en el modelo de Hersey y Blanchard, los que basan su modelo según la madurez de sus colaboradores. Es así que propone cuatro estilos de dirección:

a) Estilo indiferente

Los directores o gerentes se muestran muy permisivos con sus trabajadores. En este estilo se encuentra poco definido los objetivos y las tareas a realizar; las decisiones son tomadas en el momento de manera imprevista considerando opiniones de personas que pueden tener mayor experiencia. Ante ello no es necesario ejercer mecanismos de control pues no establecen indicaciones cualitativas ni cuantitativas. No se preocupan por fomentar la comunicación, ya que el contacto y las relaciones entre el personal y los directores son escasas o nulas.

b) Estilo tecnicista

Lo principal que se puede subrayar acerca de este estilo es que los dirigentes son muy autócratas, se preocupan por implantar pautas concretas y definir ciertos objetivos, actividades y normas que se realizaran en un periodo. Las órdenes se caracterizan por ser rígidas e incuestionables, con un control constante a la cual le siguen amenazas y castigos si no se cumplen.

En este no se observa el trabajo en equipo pues lo que se fomenta es la labor individual, generando desconfianza, hostilidad y descontento en todos los trabajadores. Lo que más importa a la gerencia es el resultado de la tarea quedando al margen todas las relaciones sociales

c) Estilo sociable

Es un estilo en el cual el director y gerentes son altamente participativos e importa más las relaciones personales que el resultado de la tarea, pues se deja de lado la definición de objetivos, tareas y actividades propias del trabajo. Todas las decisiones que se toman se realizan por consenso teniendo en cuenta todas las opiniones. Pocas veces se ejerce control, además que el trabajo en equipos se fomenta y motiva por el trabajo individual como reflejo del buen ambiente y las buenas relaciones

d) Estilo sinérgico

Mediante este estilo de dirección los directores o gerentes fomentan el trabajo en equipos además de definir sus metas, tareas y objetivos. Las órdenes se dan a los trabajadores de manera cordial y concreta, ejerciendo puntualidad en lo que dice. El trabajo en equipo es considerado como algo fundamental dentro de la organización lo que propicia que las relaciones personales sean frecuentes

G. Instituciones Educativas Saludables

El Ministerio de Educación promueve en cada Centro Educativo las “Instituciones Educativas Saludables”, las cuales buscan mejorar la calidad y condiciones de vida de cada estudiante, padre de familia, docente y comunidad en general e incluye como proyecto institucional la promoción de la salud. (MINSA, s.f.)

Con este programa se busca fortalecer todas aquellas acciones de promoción de la salud en los centros educativos y con ello mejorar la calidad de vida de la comunidad educativa. Se da mediante un convenio entre el Ministerio de Salud y Ministerio de Educación suscrito en el año 2002. Para el año 2004 se había implementado el programa en 2400 instituciones a nivel nacional tanto de niveles inicial y primaria, programándose incrementarlo para el siguiente año hasta 3150 instituciones (MINSA, s.f.).

Para continuar con el desarrollo de la salud y mejoramiento de la calidad de vida se proponen diferentes líneas de acción que cada institución debe cumplir y debe estar en cada plan de trabajo de las instituciones. Estas líneas de acción son (MINSA, s.f.):

- Desarrollo y fortalecimiento de comportamientos para una vida sana.
- Desarrollo de ambientes favorables de salud y vida.
- Fortalecimiento del trabajo intersectorial e interinstitucional.
- Implementación de políticas saludables en el ámbito escolar que promuevan la salud y la vida.

El MINSA menciona 4 aspectos por lo cual considera importante la implementación de Instituciones Educativas Saludables (MINSA, s.f.):

- Favorecen estilos de vida saludable, fomentando el desarrollo de habilidades para la vida y el ejercicio de la participación democrática.
- Contribuyen al desarrollo físico, psíquico, social, emocional y espiritual de los estudiantes.
- Promueven relaciones armoniosas entre los miembros de la comunidad educativa y de ésta con su entorno.
- Ayudan a la comunidad a utilizar adecuadamente los servicios de salud.

2.2.3. El Liderazgo y la Gestión de Dirección

A. Líder, Jefe y Gerente

Según diferentes estudios que analizan los tipos de liderazgo, encuentran diferentes tipologías, las cuales permiten distinguir un liderazgo efectivo. En Leithwood (2004); citado por Uribe (2007) afirman que el tipo de liderazgo es independiente de las funciones o desempeños que se tiene que tomar en cuenta para las acciones que toma cada persona.

Vegas (2008) menciona que las principales capacidades y habilidades que tiene un líder pueden aprenderse pero a la vez se requiere que esta persona se comprometa consigo mismo para cambiar diversos hábitos que no le ayudan a concretarse como líder.

En las Instituciones Educativas, la gerencia tiene su propio rol y su propio organigrama de las funciones que tiene cada miembro. Se debe diferenciar si el director de la institución es un líder o solo cumple funciones de un jefe o gerente. Para ello Vega (2008), da una diferenciación entre ellos:

Tabla N°6: Diferencia entre jefe y líder

Jefe	Líder
<ul style="list-style-type: none"> - La autoridad es un privilegio de mando. - Él dice “aquí mando Yo”. - El jefe empuja al grupo. - - La autoridad del jefe impone, impera. - El jefe inspira miedo, se le sonrío de frente y se le critica de espaldas. - Busca al culpable cuando hay un error: sanciona, castiga, grita. - El jefe sabe cómo se hacen las cosas. - El jefe maneja a la gente, masifica a las personas. - El jefe dice “vaya”. - El jefe llega a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La autoridad es un privilegio de servicio. - Él dice “aquí sirvo Yo”. - El líder va al frente, comprometido con sus acciones. - El líder es dinámico, subyuga y enamora. - El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a la gente, fortalece al grupo. - Corrige, castiga pero enseña; sabe esperar. - El líder enseña cómo deben hacerse las cosas. - El líder prepara a la gente, conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas. - El líder dice “vayamos”, promueve al grupo, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, consigue un compromiso real de todos sus miembros, esperanza y alegría contagiosa. - El líder llega adelantado.

Nota: Vegas (2008), p. 14

Tabla N°7

<i>Jefe</i>	<i>Líder</i>
Su privilegio: el mando	Su privilegio: servir
Exige al grupo	Va delante del grupo, actúa
Inspira miedo	Inspira confianza
Busca al culpable del error, castiga	Corrige, comprende, ayuda, orienta
Asigna el trabajo	Trabaja con y como los demás
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo, asesora
Masifica, maneja a la gente	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores
Ofrece y obtiene compromiso aparente	Consigue compromiso real a través de la motivación
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia
Llega a tiempo o tarde	Llega adelantado a todo
Maltrata, desconfía	Respeto al personal
Mantiene las decisiones	Delega
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil	Simplifica
Arrogante, impositivo	Humilde, generoso
No siempre es equitativo	Es justo
Difícil de hablar con él	Disponible, atento
Habla bien	Escucha y mira bien
Frío	Afectuoso, entusiasta
Actúa por sobre los problemas	Actúa humanamente. Ayuda
Formal	Informal hasta donde sea posible
Guarda secretos, divide al grupo	Abierto, fortalece al grupo
Muchas veces se parcializa	Es imparcial
Busca comodidad y facilismo	Acepta retos: arriesga
Gobierna con principios legales	Gobierna con principios morales
A veces cae en excesos	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma	Actúa con oportunidad
Peca de individualista	Es sociable
Le interesa más la cantidad	Tiene cultura de calidad
Es autosuficiente	Estudia, se capacita

Nota: Calero (2006); citado en Zarate (2011, p. 56).

Tabla N° 8: Diferencia entre Gerente y Líder

Gerente	Líder
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupado por hacer las cosas bien. - Tiene la visión de corto plazo. - Se centra en el cómo. - Piensa en términos administrativos, de mantenimiento y en el presente. - Establece el plan de acción a seguir. - Espera que los demás cumplan sus objetivos y tareas. - Espera que los demás contribuyan a conseguir la misión. - Inspira estabilidad (control). 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupado por lo correcto. - - Tiene la visión de largo plazo. - Se concentra en el qué y el porqué. - Piensa en términos innovadores, de desarrollo y en el futuro. - Establece la visión, el tono y la dirección. - Espera que los demás respondan y le sigan. - Espera que los demás ayuden a hacer realidad la misión. - Inspira innovación (confianza).

Nota: Vegas (2008), p. 17

Tanto gerencia como liderazgo son dos fuerzas que se complementan y son estrategias de manejo de una empresa, pero es más relevante si el gerente es a la vez el líder de la institución. (Vegas, 2008).

En la gerencia se planifica y elabora los presupuestos, controlan y resuelven los problemas, administran, contratan y organizan las actividades. Por tanto la gerencia es la administración de aquello que existe. A diferencia de este, en el Liderazgo Gerencial se establece una dirección con base en la visión de la organización, la cual debe ser compartida por todos los miembros. Por ello el líder motiva, inspira, convoca, aliena y propone diferentes situaciones para que el persona tenga una sola dirección en la empresa (Vegas, 2008).

La empresa adecuadamente gerenciada y liderada es una organización moderna y proyectiva. Se inspira en una visión, practica el 'empowerment', tiene una gerencia plana o matricial, trabaja en equipo, se apoya en sólidos principios, toma riesgos inteligentes, comprende que su mayor activo es su gente, maneja bien sus recursos, mantiene la motivación, valora la diversidad, consolida mercados, establece metas realistas pero ambiciosas y responde rápida y eficazmente al cambio (Vegas, 2008, p. 19).

B. Caracterización de una Institución Educativa

En la investigación de Falieres y Antolin (2004); citado por Zarate (2011, p 30), se señala que una institución educativa, aun así sea de diferentes rubros, tiene algunos aspectos similares por lo cual se reconoce y representa:

- Su actividad se desarrolla en una porción de tiempo, en el que las personas se aíslan en distintos espacios de la escuela.
- Hay un currículo que establece parámetros para dirigir la actividad educativa.
- Existen sistemas de símbolos que asignan significados convencionales acerca de lo que es un maestro, de lo que es un alumno, de lo que es el conocimiento y el trayecto hacia él y de lo que es la autoridad.
- Existe en un ambiente artificial, en el que se tratan de crear especialmente las condiciones para enseñar y aprender.
- Las personas ocupan diferentes niveles jerárquicos, con roles y tareas específicas.
- En las escuelas se efectúan "recortes" de información, de tradiciones, de valores propios de las sociedades de nuestro tiempo, para transmitirlos.
- El quehacer de cada escuela responde a características propias, por más que haya similitudes con otras instituciones semejantes.

Esta percepción se va acrecentando con la antigüedad que adquiere la institución e influye en las prácticas de sus integrantes. Cuanto más joven es la escuela, más puro se encuentra su proyecto institucional y encara sus propuestas con más fortaleza.

- En el ámbito escolar, circulan fuertes energías afectivas que determinan el clima institucional, la disposición para enseñar y para aprender. Es importante tener en cuenta que surgen sentimientos de rivalidad, de preferencias, de triunfo, de fracaso, de poder, de sometimiento.
- Hay una serie de normas que regulan las relaciones humanas con los componentes materiales de la actividad escolar.
- Se postulan metas, requerimientos y exigencias.

C. El liderazgo en la institución educativa

“En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución (Zarate, 2011, p. 47).

Las actitudes normales que tiene un jefe lo limita y es inconveniente para la organización, por tanto el tener ascendencia en el grupo en el cual se está aplicando las técnicas del liderazgo que son potenciadoras de productividad e incremento personal y empresarial tiene un mejor fin para la misma institución (Calero, 2005; citado por Zarate, 2011).

D. Cualidades del líder educativo

Todo líder educativo tienen algunas cualidades esenciales que lo caracterizan como tal y por ende se le reconoce por ello (Alfonso, 2002; citado por Zarate, 2011, p. 59):

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.
- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- Cultura general.
- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa.
- Visión de futuro o perspectiva.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

2.3. BASE CONCEPTUAL

A. Institución Educativa Saludable

“Es la que contribuye a mejorar las condiciones de vida y de salud de los alumnos, padres de familia, docentes y comunidad con la participación activa y responsable de los diferentes sectores e instituciones, y que además ha incluido el enfoque de promoción de la salud en su proyecto educativo institucional” (MINSA, s.f., p. 1).

B. Liderazgo

“El liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo. En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo” (Chiavenato, 1986; citado por Zarate, 2011, p. 37).

C. Jefe

“Es aquella persona que conduce una organización y está encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige. Pero sin llegar a actuar con las características líderes que presenta otra manera de dirigir. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las actitudes propias que tiene un director jefe que es distinta a un director líder” (Zarate, 2011, p. 83).

D. Líder

“Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas” (Zarate, 2011, p. 83).

E. Liderazgo Centrado en el grupo (G)

“Es un liderazgo que se orienta hacia la meta y los colaboradores Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y la realización de sus tareas sin que se pierda el manejo a través del líder. El control está orientado hacia el asunto y no hacia la persona, hay información mutua y los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores hacia fuera y facilita un clima positivo en el grupo” (ACP, 2007, p.6).

F. Liderazgo centrado en el líder (L)

“Se caracteriza por una estructuración y asignación de tareas a través de un manejo intencionado de las actividades del grupo y un control detallado de la realización de la tarea. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo” (ACP, 2007, p.6).

G. Liderazgo Descentrado (D)

“Es aquel que se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo.

Tampoco encuentra apoyo. Aquí la relación con sus colaboradores es principalmente neutral aunque también puede ser distanciada o de cercanía. El líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo” (ACP, 2007, p.7).

H. Estilo de Liderazgo A

“Pone énfasis en las relaciones interpersonales, con la finalidad de establecer un clima de cooperación dentro de la escuela, e intentando generar colaboración de la comunidad y las autoridades centrales, para producir mejoras en su centro educativo” (Cisternas, 2005, p.27).

I. Estilo de Liderazgo B

“Su principal preocupación es el rendimiento de los alumnos y en el aumento del bienestar de estos, utilizando diversos medios para alcanzar este objetivo integrando aspectos de otros estilos de liderazgo” (Cisternas, 2005, p.27).

J. Estilo de Liderazgo C

“Centrado en la realización de los programas, preocupándose esencialmente por la eficacia de estos, poniendo atención en desarrollar la competencia de los docentes, y otros elementos que influyan en el éxito de la aplicación de éstos. Se orientan más a la tarea, y ven en las relaciones interpersonales un medio para obtener mejores resultados, pero su meta no son los resultados en sí mismos, sino la buena realización de los programas” (Cisternas, 2005, p.27).

K. Estilo de Liderazgo D

“Esta principalmente dirigido hacia lo administrativo, a la organización formal y el mantenimiento del control, tomando pocas decisiones sobre cuestiones pedagógicas, y se involucran principalmente como respuesta a una crisis o una demanda específica” (Cisternas, 2005, p.28).

L. Liderazgo Gerencial

“Establecimiento de una dirección con base en una visión organizacional compartida, es motivar e inspirar, es convocar, alinear y proponer” (Vegas, 2008, p. 18).

M. Estilo de Dirección

“Es el modo, el comportamiento o la forma de actuar que tiene, en este caso el director, con todas las personas que forman parte de la institución” (Aguilera, 2011, p. 168).

N. Estilo coercitivo (coercitive style)

“Es aquel que fuerza la conducta de alguien y exige el cumplimiento de órdenes (“haz lo que digo”). Aunque puede ser muy eficaz cuando existen problemas en la institución, dificulta la flexibilidad de la misma y la motivación de sus componentes” (Aguilera, 2011, p. 169).

O. Estilo autoritario (authoritative style)

“En este estilo la figura del director va a movilizar a los componentes de la institución hacia una visión (“ven conmigo”). En este caso el director define un objetivo general pero va a conceder a los componentes de la institución la libertad de elegir sus propios medios para conseguir las metas propuestas.

Este estilo resulta muy útil cuando no existe un consenso entre los componentes sobre cuáles deben ser las metas a conseguir, pero es poco efectivo si el director tiene menos experiencia que sus subordinados” (Aguilera, 2011, p. 169).

P. Estilo “afiliativo” (affiliative style)

“El director va a crear una serie de vínculos emocionales entre los componentes de la institución (“las personas son lo primero”). Este estilo es especialmente útil para crear un ambiente de armonía y favorecer el crecimiento moral de los componentes del grupo. Pero si se enfoca de forma exclusiva en la alabanza de los componentes puede dar lugar a que los malos resultados no sean corregidos” (Aguilera, 2011, p. 170).

Q. Estilo democrático (democratic style)

“En este estilo se va a favorecer la participación y la cooperación de los componentes de la institución, favoreciendo la flexibilidad organizativa y la generación de nuevas ideas (“¿Qué opinas?”), pero a la vez se corre el riesgo de que finalmente se cree la conciencia de una carencia de líder” (Aguilera, 2011, p. 170).

R. Estilo “marcar el paso” (pacesetting style)

“Es este estilo el directo establece altos estándares de actuación y poniendo ejemplos propios (“haz como yo”). Esto hace que se obtengan resultados muy positivos, motivando a sus subordinados. Este estilo por el contrario puede dejar a otros componentes abrumados frente a la búsqueda del director de grandes metas y evitan hacerse cargo de esta situación” (Aguilera, 2011, p. 170).

S. Estilo “entrenador” (coaching style)

“El director va a preparar a los componentes de la institución para el futuro, incidiendo en su desarrollo personal más que en determinados trabajos o tareas (“intenta hacer esto”). Funciona bien cuándo el personal es consciente de sus debilidades y quiere mejorarlos pero no cuando estos se muestran reticentes hacia los cambios” (Aguilera, 2011, p. 170).

T. Desempeño Docente

“Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal, la dimensión profesional y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones” (Zarate, 2011, p.82).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la información se realizó como datos categóricos de las variables que estaban categorizadas. El análisis descriptivo se realizó a través de las frecuencias y porcentajes, para el análisis comparativo de las variables en función de la Institución Educativa se utilizó la Chi cuadrado de homogeneidad. Para el análisis de las relaciones entre las variables se utilizó la Chi cuadrado de independencia. Asimismo, en las relaciones de las variables se realizó la fuerza de la relación y su respectivo análisis de correspondencias.

Se muestra a continuación los resultados encontrados:

3.1. Análisis descriptivo

Tabla 9

Análisis descriptivo numérico de la edad de docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma.

Edad		
N		301
Media		40,20
Mediana		40,00
Moda		40,00
Desviación estándar		11,216
Asimetría		0,349
Curtosis		-,799
Mínimo		20,00
Máximo		69,00
Percentiles	25	30,00
	75	48,50

Al realizar el análisis descriptivo numérico de la edad de los docentes se encontró que la edad promedio es de 40 años, con una variación de 11 años. La mitad de los docentes tiene edades menores de 40 años.

La edad más frecuente es de 40 años, asimismo, la edad mínima es de 20 años y la edad máxima de 69 años. El 50% de docentes tiene edades entre los 30 y 49 años. Datos que nos indican que es una población relativamente joven en su gran mayoría.

Figura 1. Edad de docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

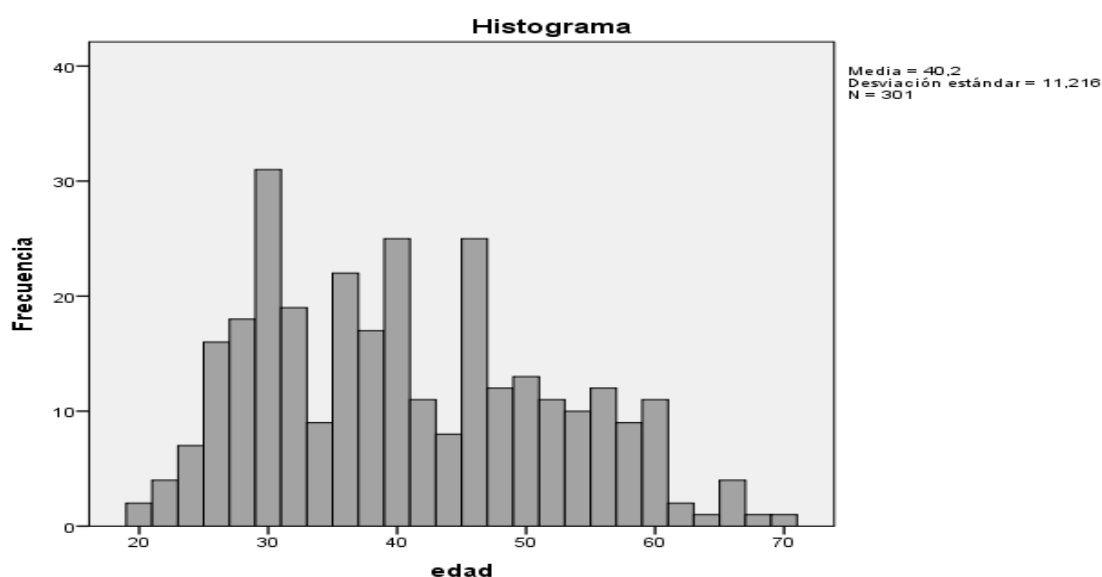


Tabla 10

Análisis descriptivo categórico del género y nivel de enseñanza en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Género y Nivel		fi	hi%
Género	Femenino	166	55,1%
	Masculino	135	44,9%
Nivel	Inicial	44	14,6%
	Primario	108	35,9%
	Secundario	149	49,5%

Al realizar el análisis descriptivo categórico del género y nivel de enseñanza, se encontró que no existen diferencias significativas en la cantidad de varones y mujeres investigados, asimismo, con respecto al nivel de enseñanza, en el estudio participaron más docentes del nivel secundaria, seguido del nivel primaria y finalmente del nivel inicial.

Datos que nos indican que la percepción de los investigados sobre las distintas variables se realizara en función a los del nivel secundaria que comprende casi el 50% de la población en estudio.

Figura 2. Género y nivel de enseñanza de docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

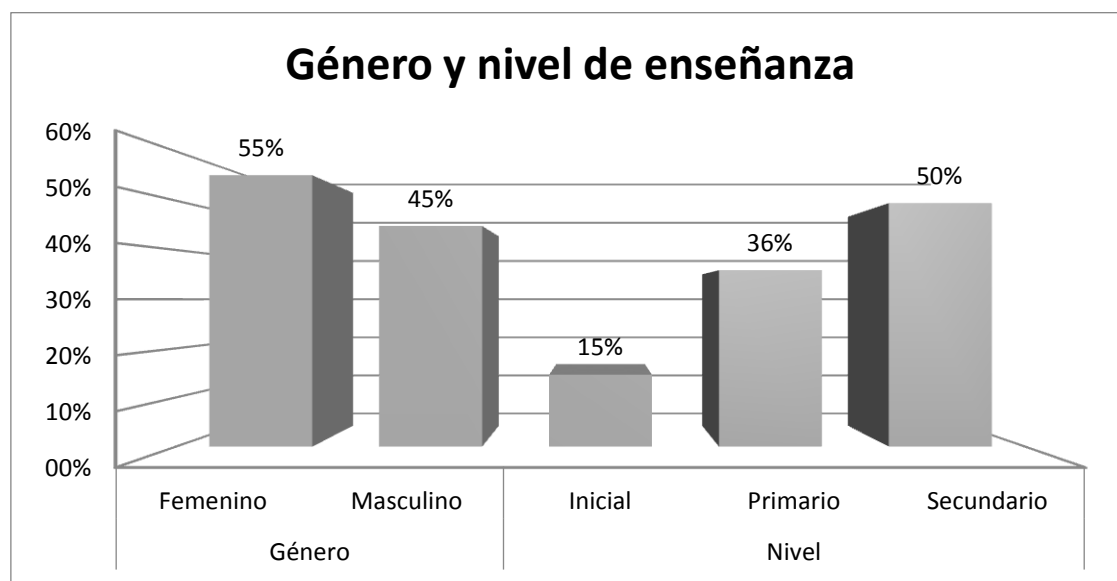


Tabla 11

Análisis descriptivo numérico de los años de servicio de docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Años de servicio		
N	Válido	301
Media		12,69
Mediana		10,00
Moda		5
Desviación estándar		9,49
Asimetría		0,663
Curtosis		-0,691
Mínimo		1
Máximo		38
Percentiles	25	5,00
	75	20,00

Al realizar el análisis descriptivo numérico de los años de servicio de los docentes se encontró que los años de servicio promedio es de 13 años, con una variación de 9 años. La mitad de los docentes tiene menos de 10 años de servicio. El tiempo más frecuente de servicios es de 5 años, asimismo, existen docentes que solo tienen un año de servicios y otros que llegan a los 38 años. El 50% de docentes tiene entre los 5 y 20 años de servicios. Datos que nos indican que la población en estudio está conformada en su gran mayoría por docentes que no tienen muchos años de servicio, por ello la edad es también relativamente joven.

Figura 3. Años de servicio de docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

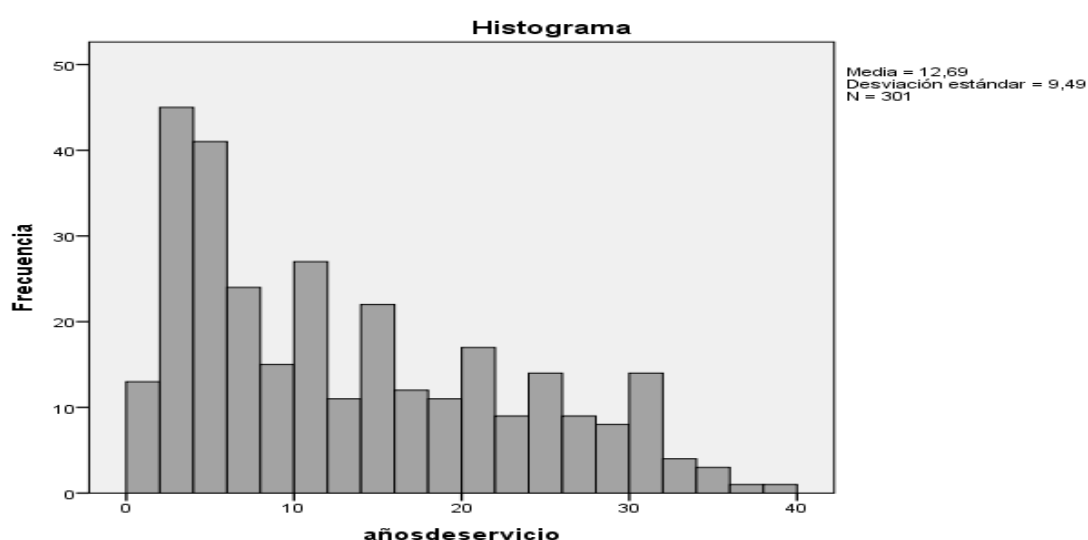


Tabla 12

Análisis descriptivo categórico de los subindicadores del indicador competencia gerencial en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Subindicadores de la competencia gerencial	Niveles						total	
	Bajo		Regular		Alto		fi	hi%
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%		
Manejo gerencial	4	1,3%	37	12,3%	260	86,4%	301	100,0%
Planeación estratégica y organización	6	2,0%	50	16,6%	245	81,4%	301	100,0%
Desarrollo personal	11	3,7%	59	19,6%	231	76,7%	301	100,0%

Al analizar los sub indicadores del indicador competencia gerencial se encontró que los docentes investigados indican que en la gestión de dirección de sus instituciones educativas, los directores si presentan un nivel alto de manejo gerencial, que se evidencian que el dominio de técnicas y métodos para la toma de decisiones, que es efectivo en sus acciones y ágil para tomar decisiones. Asimismo, presentan un nivel alto en la planeación estratégica y organización de la institución, que se evidencia en la creatividad, ingeniosidad y dedicación al trabajo. Asimismo, según los docentes investigados el desarrollo personal del personal directivo de las instituciones educativas investigadas muestra preocupación por el personal, se preocupa por mejorar la calidad educativa y tiene contacto directo y permanente con el personal.

Figura 4. Subindicadores del indicador competencia gerencial en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

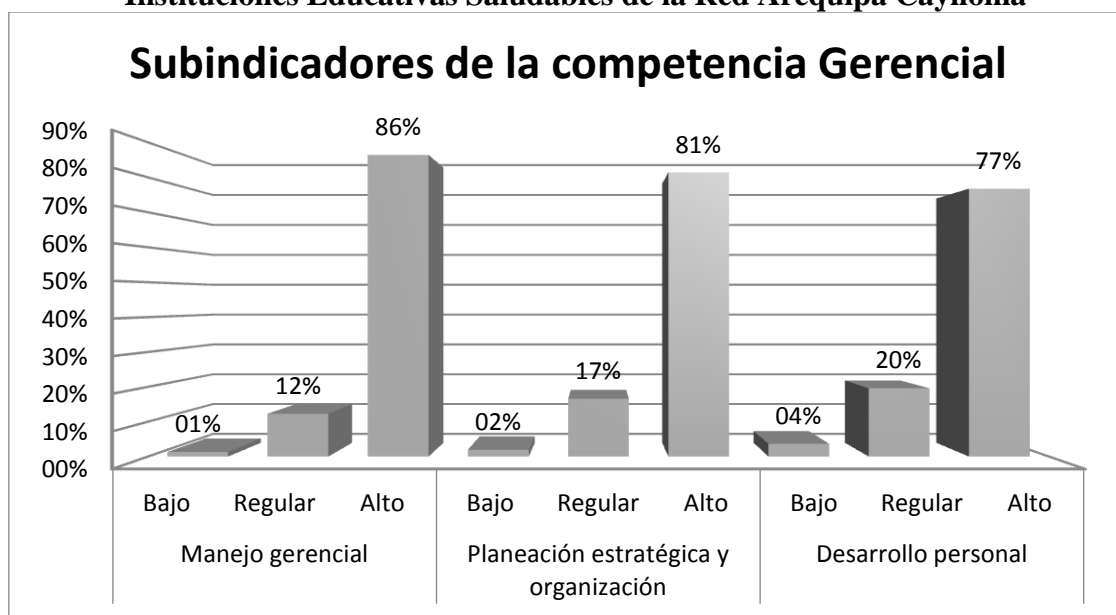


Tabla 13

Análisis descriptivo categórico del indicador competencia gerencial en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Nivel	Competencia gerencial	
	fi	hi%
Bajo	5	1,7
Regular	43	14,3
Alto	253	84,1
Total	301	100,0

Con respecto a la competencia gerencial de los directivos de las instituciones educativas percibidas por los docentes, indican que existe una competencia gerencial de nivel alto, el mismo que indica que en las instituciones existe manejo gerencial de la institución, se fomenta el desarrollo personal de los docentes, así como que se planifican anticipadamente y se organizan las actividades de la institución educativa a través de los diferentes instrumentos de gestión educativa.

Figura 5. Indicador competencia gerencial en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

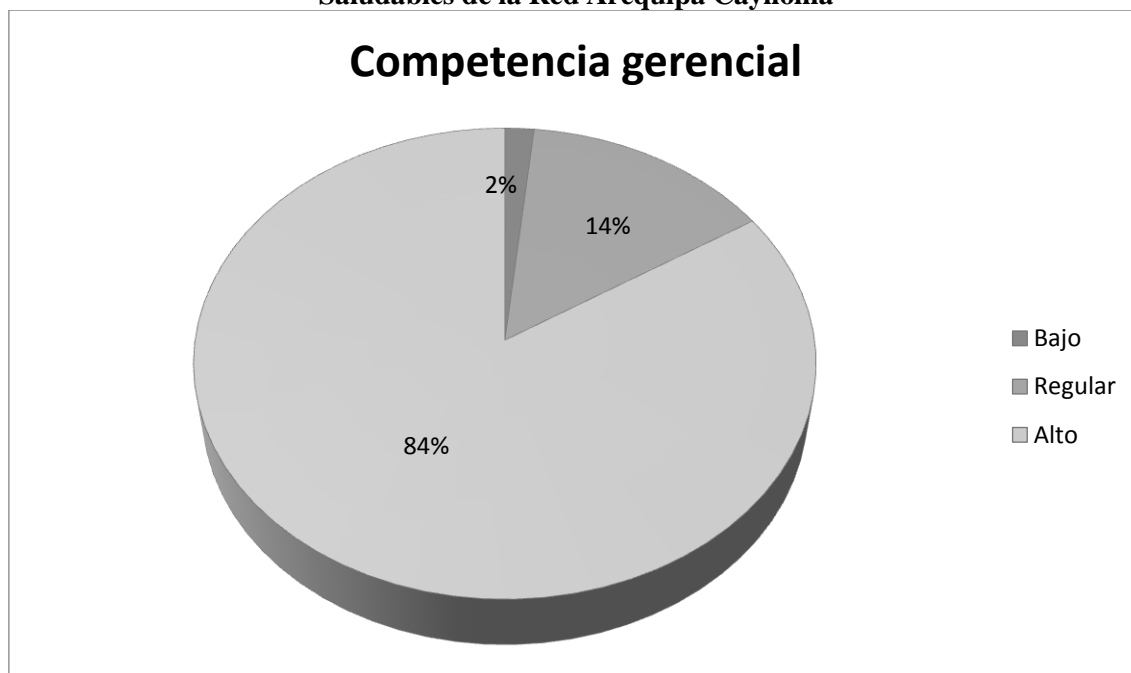


Tabla 14

Análisis descriptivo categórico de los subindicadores del indicador habilidades de dirección en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Subindicadores de las habilidades de dirección	Niveles						Total	
	Bajo		Regular		Alto			
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Trabajo en equipo	8	2,7%	64	21,3%	229	76,1%	301	100,0%
Habilidad de gestión	4	1,3%	60	19,9%	237	78,7%	301	100,0%
Capacidad de liderazgo	5	1,7%	65	21,6%	231	76,7%	301	100,0%

Al analizar los sub indicadores del indicador habilidades de dirección se encontró que los docentes investigados indican que en la gestión de dirección de sus instituciones educativas, los directores si presentan un nivel alto en las habilidades de dirección. Con respecto al trabajo en equipo por ejemplo, propician la participación de todo el personal en las actividades de la institución, desarrollan programas de interacción entre el personal para minimizar conflictos y fomentar el trabajo en equipo. Respecto a la habilidad de gestión el nivel alto se evidencia en que los directivos muestran comprensión a las ideas de los demás, son efectivos en resolver los problemas de la institución, poseen capacidad de toma de decisiones. Asimismo, la capacidad de liderazgo alta indica que los directivos inspiran confianza, promueve normas educativas adecuadas, tienen don de mando y capacidad de delegar funciones al personal de la institución educativa.

Figura 6. Sub indicadores del indicador habilidades de dirección en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

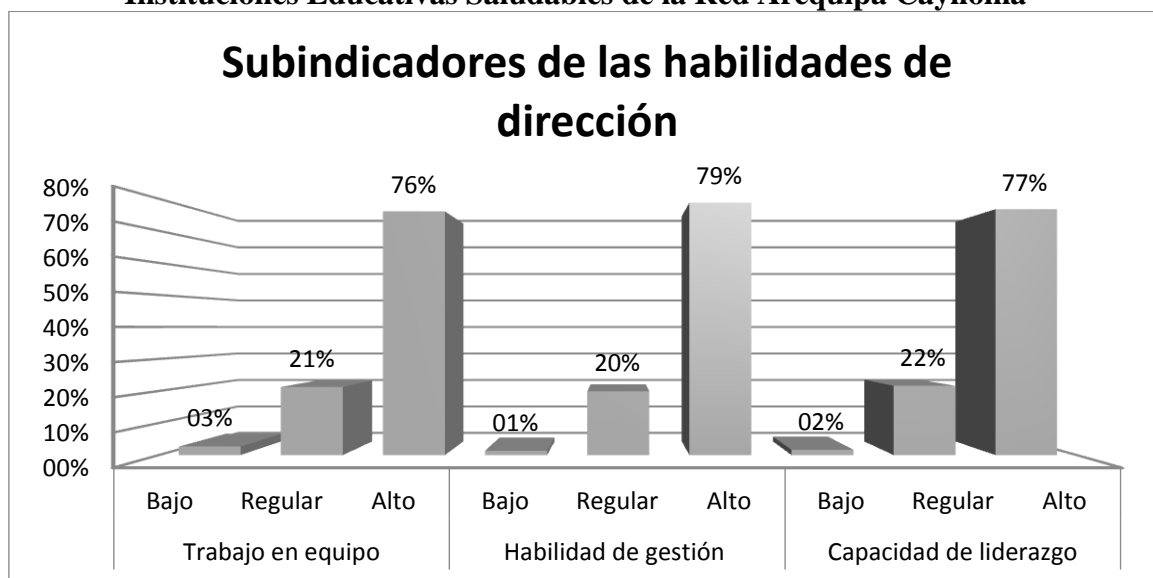


Tabla 15

Análisis descriptivo categórico del indicador habilidades de dirección en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Nivel	Habilidades de dirección	
	fi	hi%
Malo	6	2,0
Regular	47	15,6
Bueno	248	82,4
Total	301	100,0

Con respecto a las habilidades de dirección de los directivos de las instituciones educativas, percibidas por los docentes, indican que existe un nivel alto de habilidades de dirección, el mismo que indica que en las instituciones se fomenta el trabajo en equipo, los directivos muestran habilidades de gestión y capacidad de liderazgo, por lo cual, el clima de las instituciones es un clima favorable para el desarrollo de las funciones educativas, sin embargo existe un porcentaje menos al 20% que representan a 50 docentes aproximadamente que indican que los directivos no presentan habilidades de dirección.

Figura 7. Indicador habilidades de dirección en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma



Tabla 16

Análisis descriptivo categórico de los subindicadores del indicador habilidades administrativas en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Subindicadores de las habilidades administrativas	Niveles						total	
	Bajo		Regular		Alto			
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Conocimiento técnico pedagógico	6	2,0%	43	14,3%	252	83,7%	301	100,0%
Supervisión y control	10	3,3%	59	19,6%	232	77,1%	301	100,0%
Recursos financieros	10	3,3%	56	18,6%	235	78,1%	301	100,0%

Al analizar los sub indicadores del indicador habilidades administrativas se encontró que los docentes investigados indican que en la gestión de dirección de sus instituciones educativas, los directores si presentan un nivel alto en las habilidades administrativas.

Con respecto al trabajo en equipo por ejemplo, poseen conocimiento técnico de las acciones pedagógicas, están actualizados y muestran interés por el personal de la institución educativa. Respecto a la supervisión y control los niveles altos indican contacto frecuente con el personal, al mismo que lo orienta adecuadamente, son objetivos y justos en la comunicación con el personal. Asimismo, con respecto al manejo de los recursos financieros, el nivel alto percibido indica que los directivos poseen cualidades para administrar recursos, orientar a los padres de familia y generar recursos para las Instituciones educativas.

Figura 8. Sub indicadores del indicador habilidades administrativas en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma



Tabla 17

Análisis descriptivo categórico del indicador habilidades administrativas en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Nivel	Habilidades Administrativas	
	fi	hi%
Bajo	3	1,0
Regular	63	20,9
Alto	235	78,1
Total	301	100,0

Con respecto a las habilidades administrativas de los directivos de las instituciones educativas, percibidas por los docentes, indican que existe un nivel alto de habilidades administrativas, el mismo que indica que los directivos conocen los instrumentos técnicos pedagógicos, manejan adecuadamente los principios de supervisión y control, asimismo gestionada y manejan adecuadamente los recursos financieros, sin embargo, existe un porcentaje menor al 21% que representan a 56 docentes aproximadamente que indican que los directivos no presentan habilidades administrativas.

Figura 9. Indicador habilidades administrativas en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

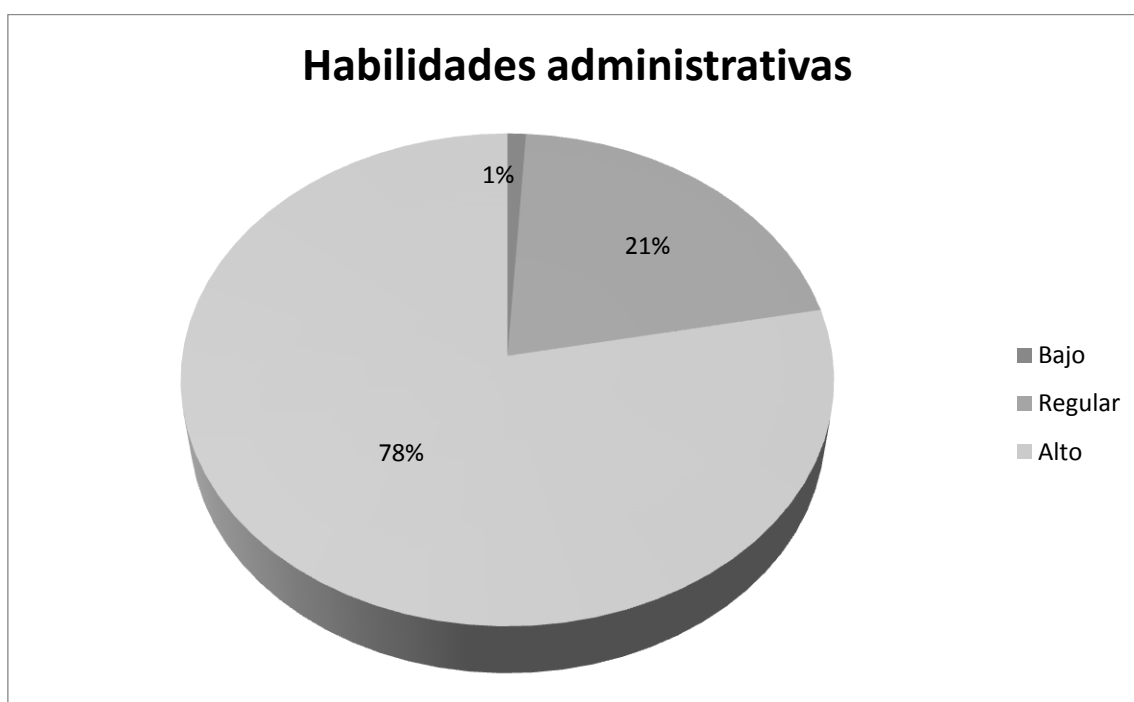


Tabla 18

Análisis descriptivo categórico del indicador gestión de dirección en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Nivel	Gestión de dirección	
	fi	hi%
Bajo	4	1,3
Regular	48	15,9
Alto	249	82,7
Total	301	100,0

Con respecto a la gestión de dirección de los directivos de las instituciones educativas, percibidas por los docentes, indican que existe un nivel alto de gestión de la dirección, el mismo que indica que los directivos poseen un manejo gerencial adecuado, poseen habilidades de dirección a manejar el rumbo de las instituciones educativas, así como habilidades administrativas para administrar adecuadamente los recursos y bienes de las instituciones educativas, sin embargo, existe un porcentaje menor al 16% que representan a 52 docentes aproximadamente que indican que los directivos no conocen, ni aplican los principios de una gestión de dirección.

Figura 10. Gestión de dirección en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma



Tabla 19

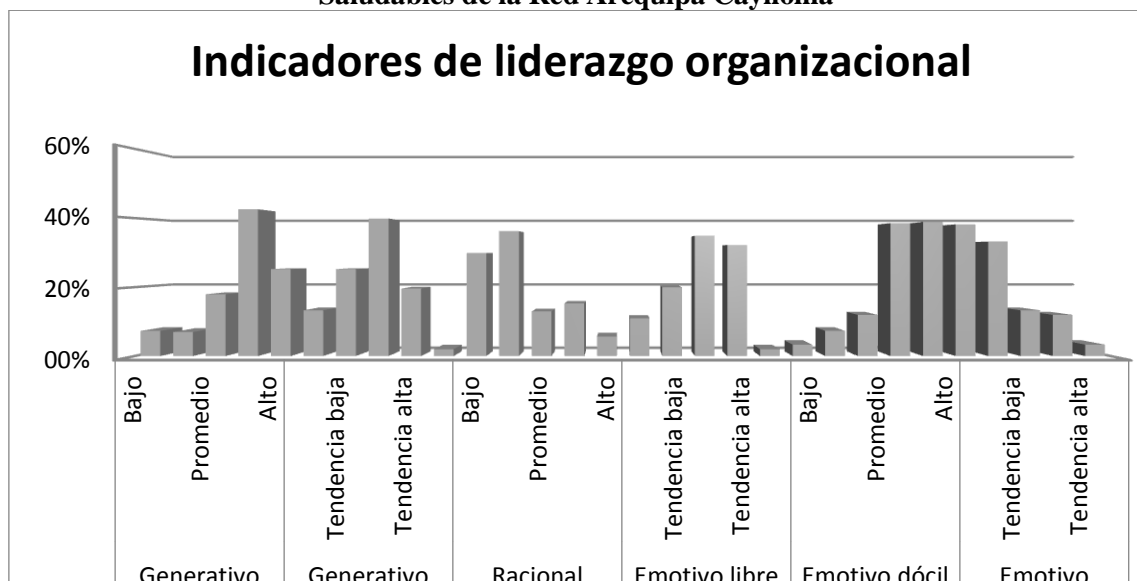
Análisis descriptivo categórico de los indicadores del liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Indicadores del liderazgo Organizacional	Niveles									
	Bajo		Tendencia baja		Promedio		Tendencia alta		Alto	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Generativo punitivo	22	7,3%	21	7,0%	54	17,9%	128	42,5%	76	25,2%
Generativo nutritivo	40	13,3%	76	25,2%	120	39,9%	59	19,6%	6	2,0%
Racional	90	29,9%	109	36,2%	39	13,0%	46	15,3%	17	5,6%
Emotivo libre	33	11,0%	60	19,9%	105	34,9%	97	32,2%	6	2,0%
Emotivo dócil	10	3,3%	22	7,3%	36	12,0%	116	38,5%	117	38,9%
Emotivo indócil	115	38,2%	100	33,2%	40	13,3%	36	12,0%	10	3,3%

Con respecto al liderazgo organizacional de los docentes, se encontró un perfil que demuestra características muy peculiares, es decir, la mayoría de los docentes muestra un perfil caracterizado por presentar niveles altos en el indicador generativo punitivo, promedio en el indicador nutritivo, bajo liderazgo racional, tendencia alta en el liderazgo emotivo libre, alto liderazgo emotivo dócil y bajo liderazgo emotivo indócil.

Datos que formarían el siguiente perfil: docentes existentes que no delegan autoridad, no dan libertad al grupo de trabajo, que no marchan sin su líder, que necesitan permanentemente de orientación y apoyo, que hacen lo que le dicen y presentan un alto grado de sumisión, es decir, docentes punitivos, no racionales y emotivos dóciles.

Figura 11. Liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma



3.2. Análisis comparativo

Tabla 20

Análisis comparativo categórico de la gestión de dirección según nivel de enseñanza en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Gestión de Dirección	Nivel de enseñanza					
	Inicial		Primaria		Secundaria	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	0	0,0%	3	2,8%	1	,7%
Regular	6	13,6%	16	14,8%	26	17,4%
Alto	38	86,4%	89	82,4%	122	81,9%
Total	44	100,0%	108	100,0%	149	100,0%

$$X^2 = 3,306 \quad gl=4 \quad p \text{ valor} = 0,508 \quad p > 0.05$$

Al comparar como es percibida la gestión de dirección por los docentes según nivel de enseñanza, se encontró que no existen diferencias significativas ($p=0,508$), es decir, en todos los niveles la percepción es alta sobre la gestión de la dirección, existiendo sin embargo un porcentaje menor al 15% que indica que la gestión de la dirección es regular y que tendría que mejorarse, esa percepción probablemente se debe a los pocos años de servicio que presentan los docentes investigados.

Figura 12. Gestión de dirección según nivel de enseñanza en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

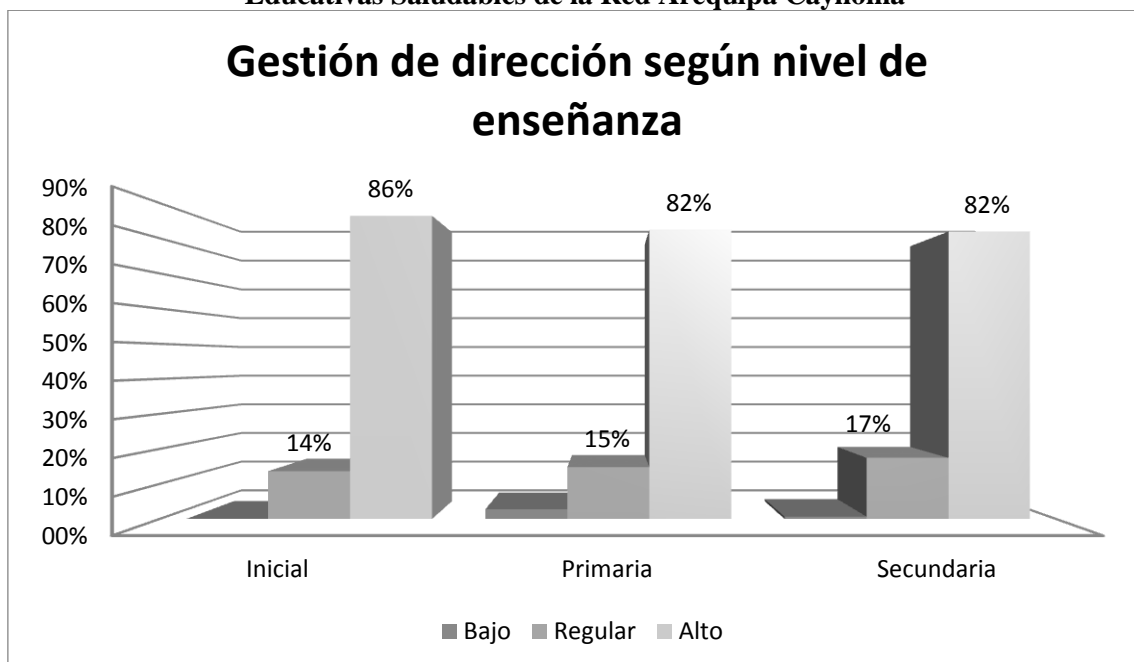


Tabla 21

Análisis comparativo categórico de la gestión de dirección según género en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Gestión de Dirección	Género			
	Femenino		Masculino	
	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	3	1,8%	1	,7%
Regular	25	15,1%	23	17,0%
Alto	138	83,1%	111	82,2%
Total	166	100,0%	135	100,0%

$$X^2 = 0,827 \quad gl=2 \quad p \text{ valor} = 0,661 \quad p > 0.05$$

Al comparar como es percibida la gestión de dirección por los docentes según género, encontrando en muchos estudios que esta variable influye en la percepción de los docentes, se encontró que no existen diferencias significativas ($p=0,661$), es decir, en ambos géneros, masculino y femenino la percepción es alta sobre la gestión de la dirección, existiendo sin embargo un porcentaje menor al 17% que indica que la gestión de la dirección es regular y que tendría que mejorarse.

Figura 13. Gestión de dirección según género en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

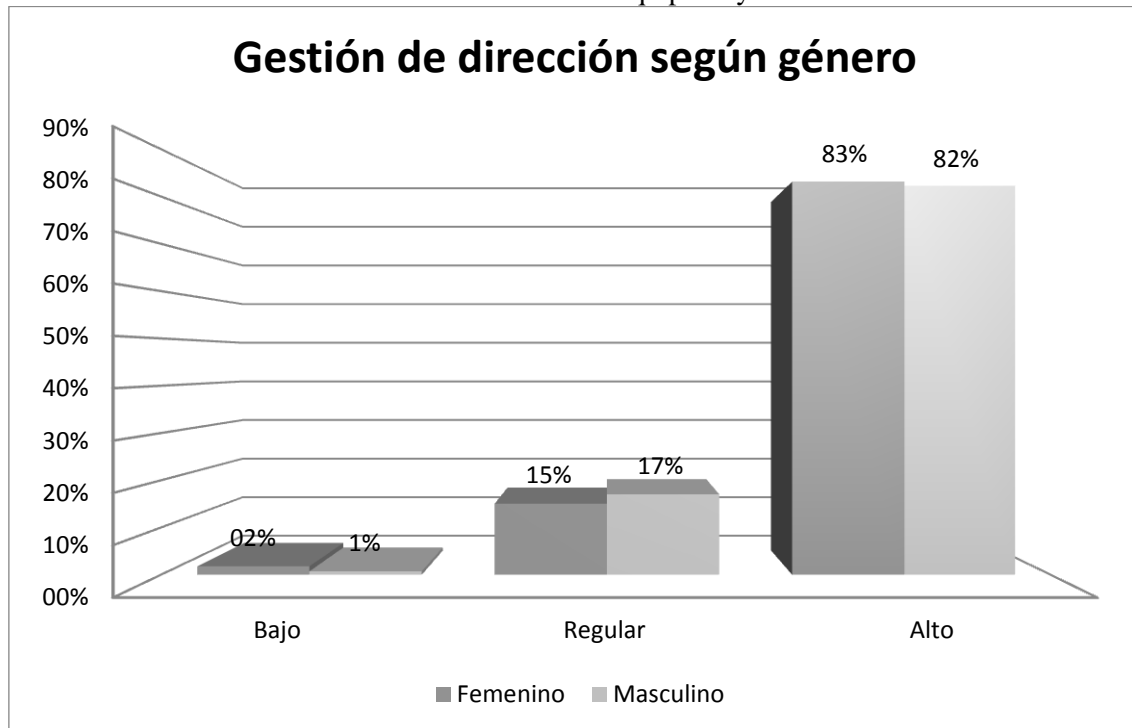


Tabla 22

Análisis comparativo categórico de la gestión de dirección según edad de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Gestión de Dirección	Edad en años					
	20 a 30		31 a 50		51 a 70	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	0	0,0%	3	1,9%	1	1,6%
Regular	11	14,1%	21	13,0%	16	25,8%
Alto	67	85,9%	137	85,1%	45	72,6%
Total	78	100,0%	161	100,0%	62	100,0%

$$X^2= 7,192 \quad gl=4 \quad p \text{ valor}= 0,126 \quad p>0.05$$

Al comparar como es percibida la gestión de dirección por los docentes según su edad, se encontró que no existen diferencias significativas ($p=0,126$), es decir, en los tres grupos categorizados en función a las edades más representativas, la percepción es alta sobre la gestión de la dirección, existiendo sin embargo un porcentaje del 25% de docentes cuyas edades fluctúan entre los 51 a 70 años que la gestión de la dirección es regular y que debería mejorarse, esa percepción probablemente este asociada a la experiencia de esos docentes, a sus años de servicio o a que muchos de ellos fueron directores de algunas instituciones educativas.

Figura 14. Gestión de dirección según edad de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

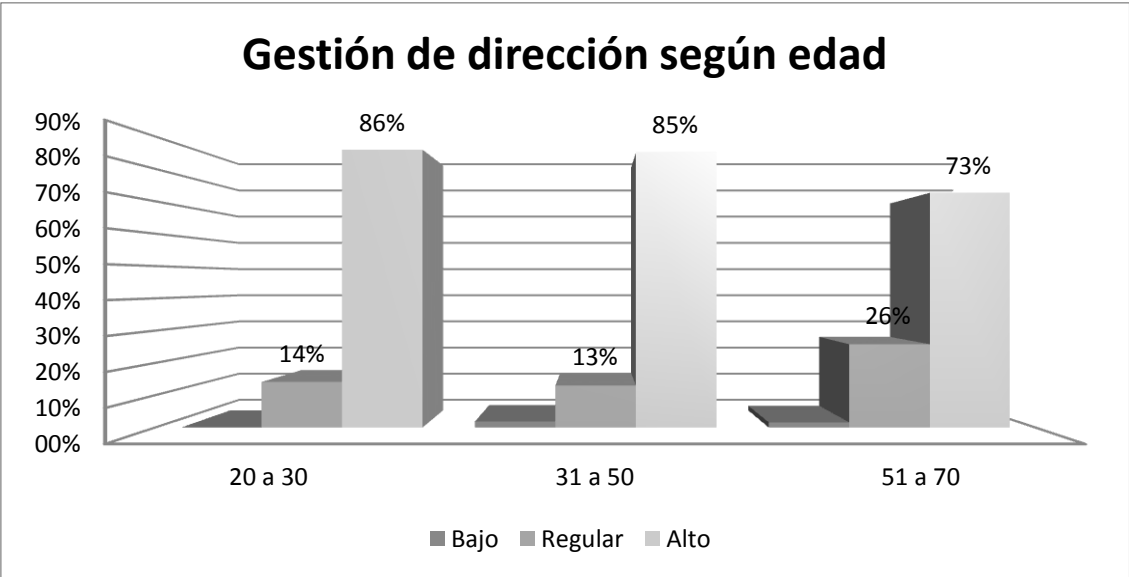


Tabla 23

Análisis comparativo categórico de la gestión de dirección según años de servicio de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Gestión de Dirección	Años de servicio					
	1 a 5		6 a 20		21 a 38	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	1	1,0%	3	2,2%	0	0,0%
Regular	15	15,2%	18	13,1%	15	23,1%
Alto	83	83,8%	116	84,7%	50	76,9%
Total	99	100,0%	137	100,0%	65	100,0%

$X^2= 4,835$ $gl=4$ $p \text{ valor}= 0,305$ $p>0.05$

Al comparar como es percibida la gestión de dirección por los docentes según sus años de servicio, se encontró que no existen diferencias significativas ($p=0,305$), es decir, en los tres grupos categorizados en función a los años de servicio, la percepción es alta sobre la gestión de la dirección, existiendo sin embargo un porcentaje del 23% de docentes que tienen entre 21 a 38 años de servicios que la gestión de la dirección es regular y que debería mejorarse, esa percepción probablemente este asociada a la experiencia de esos docentes, a su edad o a que muchos de ellos asumieron cargos de gestión de las instituciones educativas.

Figura 15. Gestión de dirección según años de servicio de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

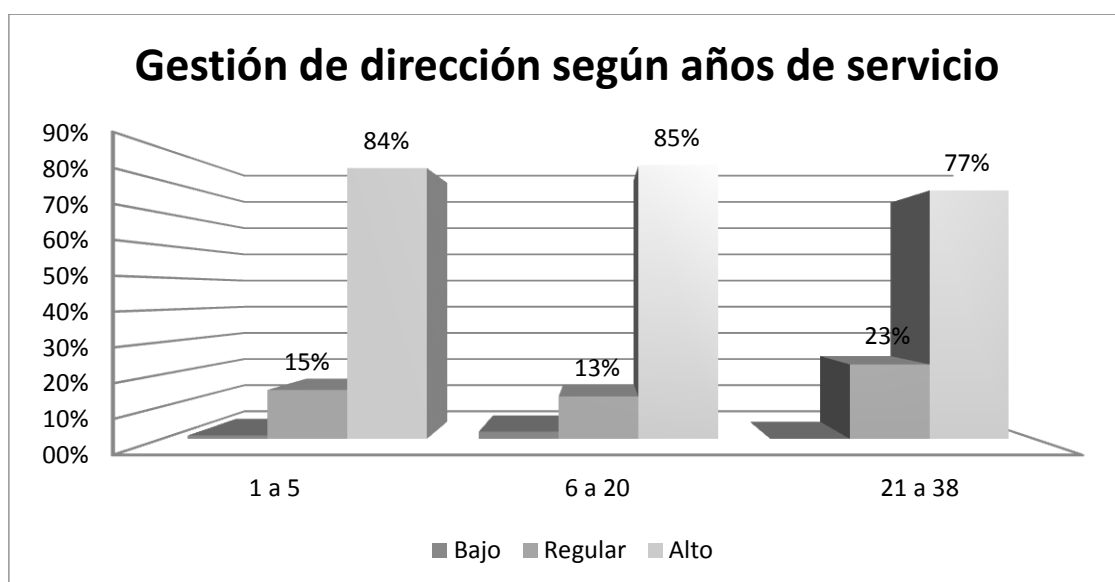


Tabla 24

Análisis comparativo categórico del liderazgo organizacional según nivel de enseñanza en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Indicadores del liderazgo Organizacional		nivel						Chi cuadrado
		Inicial		Primario		Secundario		
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	
Generativo punitivo	Bajo	2	4,5%	8	7,4%	12	8,1%	X ² =7,122 gl=8 p=0,523
	Tendencia baja	4	9,1%	9	8,3%	8	5,4%	
	Promedio	10	22,7%	18	16,7%	26	17,4%	
	Tendencia alta	15	34,1%	41	38,0%	72	48,3%	
	Alto	13	29,5%	32	29,6%	31	20,8%	
Generativo nutritivo	Bajo	6	13,6%	16	14,8%	18	12,1%	X ² =5,216 gl=8 p=0,734
	Tendencia baja	9	20,5%	32	29,6%	35	23,5%	
	Promedio	20	45,5%	38	35,2%	62	41,6%	
	Tendencia alta	7	15,9%	20	18,5%	32	21,5%	
	Alto	2	4,5%	2	1,9%	2	1,3%	
Racional	Bajo	12	27,3%	37	34,3%	41	27,5%	X ² =3,002 gl=8 p=0,934
	Tendencia baja	15	34,1%	37	34,3%	57	38,3%	
	Promedio	8	18,2%	13	12,0%	18	12,1%	
	Tendencia alta	6	13,6%	16	14,8%	24	16,1%	
	Alto	3	6,8%	5	4,6%	9	6,0%	
Emotivo libre	Bajo	6	13,6%	13	12,0%	14	9,4%	X ² =5,257 gl=8 p=0,730
	Tendencia baja	7	15,9%	27	25,0%	26	17,4%	
	Promedio	17	38,6%	34	31,5%	54	36,2%	
	Tendencia alta	13	29,5%	31	28,7%	53	35,6%	
	Alto	1	2,3%	3	2,8%	2	1,3%	
Emotivo dócil	Bajo	2	4,5%	3	2,8%	5	3,4%	X ² =8,396 gl=8 p=0,396
	Tendencia baja	4	9,1%	8	7,4%	10	6,7%	
	Promedio	6	13,6%	9	8,3%	21	14,1%	
	Tendencia alta	12	27,3%	39	36,1%	65	43,6%	
	Alto	20	45,5%	49	45,4%	48	32,2%	
Emotivo indócil	Bajo	16	36,4%	43	39,8%	56	37,6%	X ² =3,163 gl=8 p=0,806
	Tendencia baja	16	36,4%	34	31,5%	50	33,6%	
	Promedio	6	13,6%	14	13,0%	20	13,4%	
	Tendencia alta	6	13,6%	14	13,0%	16	10,7%	
	Alto	0	0,0%	3	2,8%	7	4,7%	

Al comparar como es el liderazgo organizacional en los docentes investigados según el nivel en el que enseñan, se encontró que no existen diferencias significativas ($p>0,05$) en todos los indicadores, es decir, los docentes investigados muestran las mismas características de liderazgo en todos los niveles de enseñanza, caracterizándose por mostrar un liderazgo generativo nutritivo, no racional y emotivo dócil.

Figura 16. Liderazgo organizacional según nivel de enseñanza de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

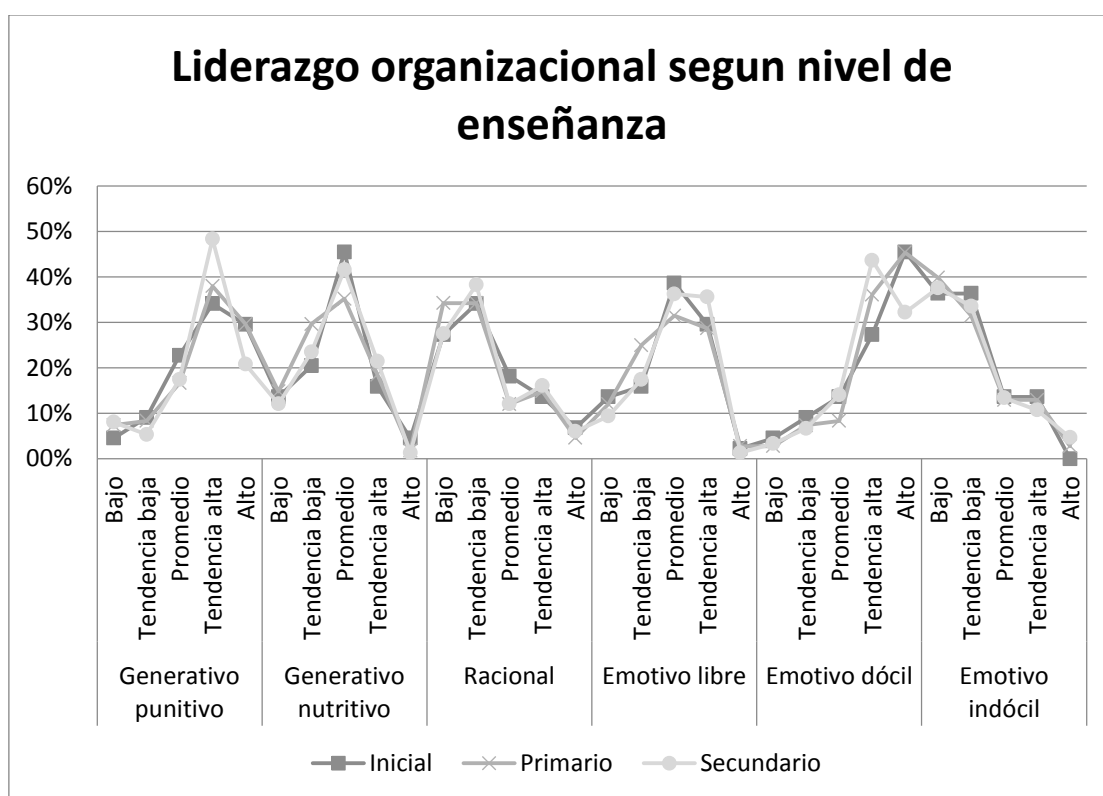


Tabla 25

Análisis comparativo categórico del liderazgo organizacional según género de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Indicadores del liderazgo Organizacional		Género				Chi cuadrado
		Femenino		Masculino		
		fi	hi%	fi	hi%	
Generativo punitivo	Bajo	14	8,4%	8	5,9%	$\chi^2=3,718$ gl=4 p=0,445
	Tendencia baja	10	6,0%	11	8,1%	
	Promedio	32	19,3%	22	16,3%	
	Tendencia alta	74	44,6%	54	40,0%	
	Alto	36	21,7%	40	29,6%	
Generativo nutritivo	Bajo	18	10,8%	22	16,3%	$\chi^2=5,220$ gl=4 p=0,265
	Tendencia baja	41	24,7%	35	25,9%	
	Promedio	72	43,4%	48	35,6%	
	Tendencia alta	30	18,1%	29	21,5%	
	Alto	5	3,0%	1	,7%	
Racional	Bajo	52	31,3%	38	28,1%	$\chi^2=1,143$ gl=4 p=0,887
	Tendencia baja	59	35,5%	50	37,0%	
	Promedio	23	13,9%	16	11,9%	
	Tendencia alta	24	14,5%	22	16,3%	
	Alto	8	4,8%	9	6,7%	
Emotivo libre	Bajo	16	9,6%	17	12,6%	$\chi^2=1,588$ gl=4 p=0,811
	Tendencia baja	31	18,7%	29	21,5%	
	Promedio	61	36,7%	44	32,6%	
	Tendencia alta	54	32,5%	43	31,9%	
	Alto	4	2,4%	2	1,5%	
Emotivo dócil	Bajo	7	4,2%	3	2,2%	$\chi^2=3,014$ gl=4 p=0,556
	Tendencia baja	11	6,6%	11	8,1%	
	Promedio	16	9,6%	20	14,8%	
	Tendencia alta	66	39,8%	50	37,0%	
	Alto	66	39,8%	51	37,8%	
Emotivo indócil	Bajo	62	37,3%	53	39,3%	$\chi^2=1,449$ gl=4 p=0,827
	Tendencia baja	58	34,9%	42	31,1%	
	Promedio	23	13,9%	17	12,6%	
	Tendencia alta	19	11,4%	17	12,6%	
	Alto	4	2,4%	6	4,4%	

Al comparar como es el liderazgo organizacional en los docentes investigados según el género masculino o femenino, se encontró que no existen diferencias significativas ($p>0,05$) en todos los indicadores, es decir, los docentes investigados muestran las mismas características de liderazgo en todos los niveles de enseñanza, caracterizándose por mostrar un liderazgo generativo nutritivo, no racional y emotivo dócil.

Figura 17. Liderazgo organizacional según género de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma



Tabla 26

Análisis comparativo categórico del liderazgo organizacional según edad de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Indicadores del liderazgo Organizacional		Edad en años						Chi cuadrado
		20 a 30		31 a 50		51 a 70		
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	
Generativo punitivo	Bajo	3	3,8%	16	9,9%	3	4,8%	$\chi^2=16,380$ gl=8 p=0,049
	Tendencia baja	5	6,4%	12	7,5%	4	6,5%	
	Promedio	15	19,2%	27	16,8%	12	19,4%	
	Tendencia alta	25	32,1%	70	43,5%	33	53,2%	
	Alto	30	38,5%	36	22,4%	10	16,1%	
Generativo nutritivo	Bajo	13	16,7%	19	11,8%	8	12,9%	$\chi^2=5,080$ gl=8 p=0,749
	Tendencia baja	17	21,8%	45	28,0%	14	22,6%	
	Promedio	31	39,7%	65	40,4%	24	38,7%	
	Tendencia alta	17	21,8%	28	17,4%	14	22,6%	
	Alto	0	0,0%	4	2,5%	2	3,2%	
Racional	Bajo	26	33,3%	48	29,8%	16	25,8%	$\chi^2=7,024$ gl=8 p=0,534
	Tendencia baja	27	34,6%	60	37,3%	22	35,5%	
	Promedio	14	17,9%	19	11,8%	6	9,7%	
	Tendencia alta	8	10,3%	24	14,9%	14	22,6%	
	Alto	3	3,8%	10	6,2%	4	6,5%	
Emotivo libre	Bajo	10	12,8%	16	9,9%	7	11,3%	$\chi^2=4,146$ gl=8 p=0,844
	Tendencia baja	14	17,9%	35	21,7%	11	17,7%	
	Promedio	30	38,5%	53	32,9%	22	35,5%	
	Tendencia alta	24	30,8%	52	32,3%	21	33,9%	
	Alto	0	0,0%	5	3,1%	1	1,6%	
Emotivo dócil	Bajo	1	1,3%	7	4,3%	2	3,2%	$\chi^2=7,481$ gl=8 p=0,486
	Tendencia baja	6	7,7%	11	6,8%	5	8,1%	
	Promedio	10	12,8%	19	11,8%	7	11,3%	
	Tendencia alta	24	30,8%	62	38,5%	30	48,4%	
	Alto	37	47,4%	62	38,5%	18	29,0%	
Emotivo indócil	Bajo	28	35,9%	64	39,8%	23	37,1%	$\chi^2=5,594$ gl=8 p=0,693
	Tendencia baja	29	37,2%	52	32,3%	19	30,6%	
	Promedio	13	16,7%	20	12,4%	7	11,3%	
	Tendencia alta	7	9,0%	18	11,2%	11	17,7%	
	Alto	1	1,3%	7	4,3%	2	3,2%	

Al comparar como es el liderazgo organizacional en los docentes investigados según su edad, se encontró que no existen diferencias significativas ($p > 0,05$) en todos los indicadores, es decir, los docentes investigados muestran las mismas características de liderazgo en todos los niveles de enseñanza, caracterizándose por mostrar un liderazgo generativo nutritivo, no racional y emotivo dócil. Excepto en el indicador generativo punitivo donde existen diferencias estadísticamente significativas ($p = 0,04$), que se caracterizan porque los docente entre las edades de 20 a 30 años de edad son los que presentan niveles altos de liderazgo generativo punitivo, a diferencia de las otras edades mayores que presentan solo tendencia a niveles altos en su gran mayoría. Es decir, los datos indicarían que por la falta de experiencia o por los conocimientos nuevos que los docentes más jóvenes llevan consigo quieren imponer sus ideas, trabajen queriendo producir y solucionar todo.

Figura 18. Liderazgo organizacional según edad de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

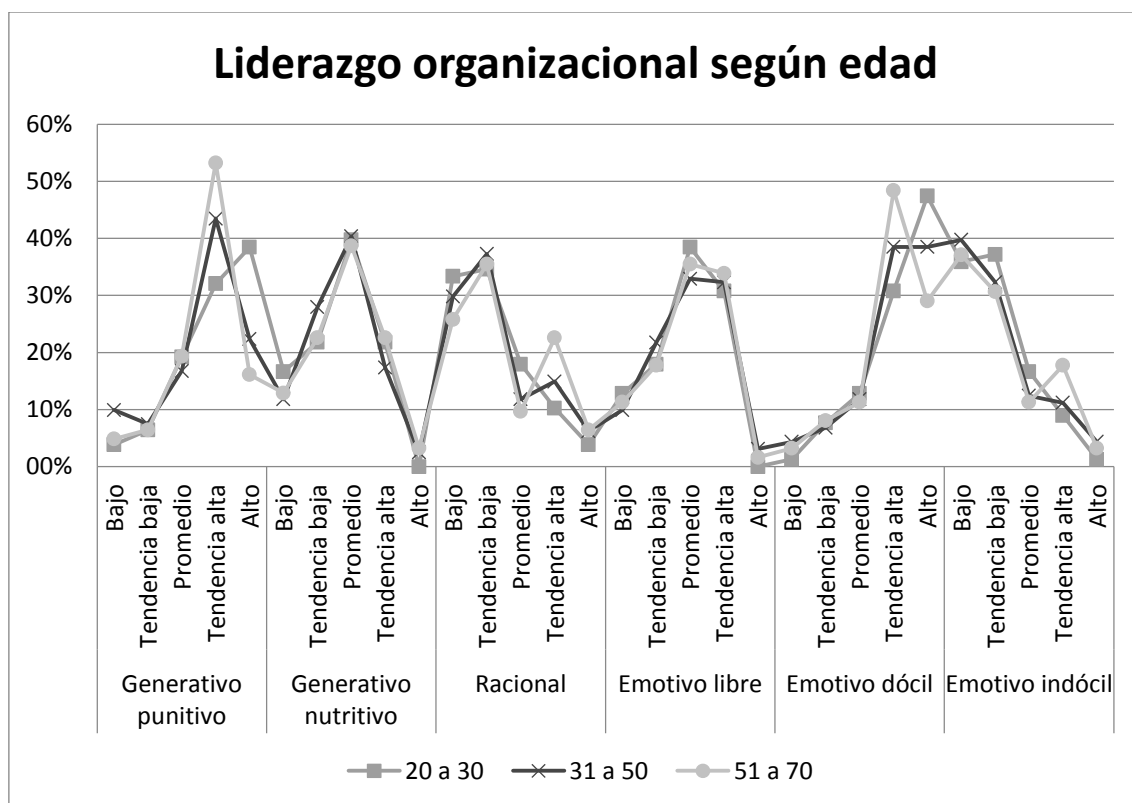


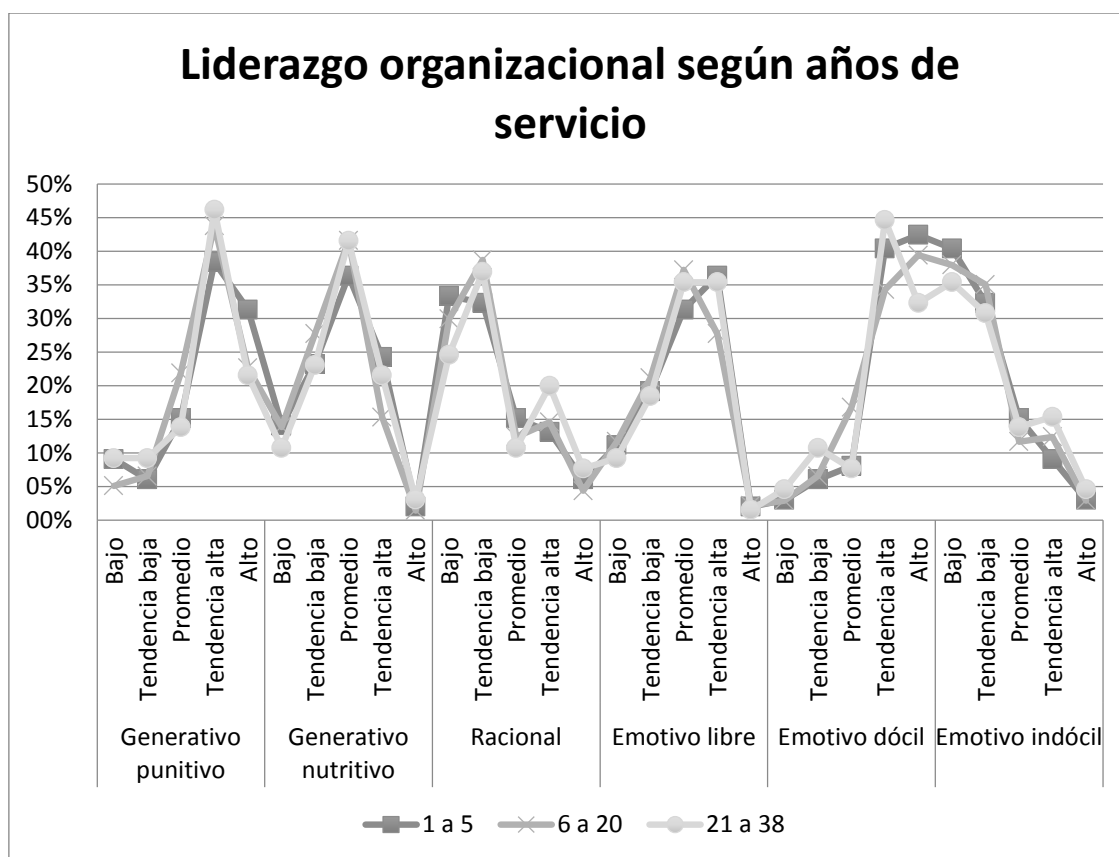
Tabla 27

Análisis comparativo categórico del liderazgo organizacional según años de servicio de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Indicadores del liderazgo Organizacional		Años de servicio						Chi cuadrado
		1 a 5		6 a 20		21 a 38		
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	
Generativo punitivo	Bajo	9	9,1%	7	5,1%	6	9,2%	$\chi^2=7,345$ gl=8 p=0,500
	Tendencia baja	6	6,1%	9	6,6%	6	9,2%	
	Promedio	15	15,2%	30	21,9%	9	13,8%	
	Tendencia alta	38	38,4%	60	43,8%	30	46,2%	
	Alto	31	31,3%	31	22,6%	14	21,5%	
Generativo nutritivo	Bajo	14	14,1%	19	13,9%	7	10,8%	$\chi^2=4,538$ gl=8 p=0,806
	Tendencia baja	23	23,2%	38	27,7%	15	23,1%	
	Promedio	36	36,4%	57	41,6%	27	41,5%	
	Tendencia alta	24	24,2%	21	15,3%	14	21,5%	
	Alto	2	2,0%	2	1,5%	2	3,1%	
Racional	Bajo	33	33,3%	41	29,9%	16	24,6%	$\chi^2=4,481$ gl=8 p=0,811
	Tendencia baja	32	32,3%	53	38,7%	24	36,9%	
	Promedio	15	15,2%	17	12,4%	7	10,8%	
	Tendencia alta	13	13,1%	20	14,6%	13	20,0%	
	Alto	6	6,1%	6	4,4%	5	7,7%	
Emotivo libre	Bajo	11	11,1%	16	11,7%	6	9,2%	$\chi^2=2,707$ gl=8 p=0,951
	Tendencia baja	19	19,2%	29	21,2%	12	18,5%	
	Promedio	31	31,3%	51	37,2%	23	35,4%	
	Tendencia alta	36	36,4%	38	27,7%	23	35,4%	
	Alto	2	2,0%	3	2,2%	1	1,5%	
Emotivo dócil	Bajo	3	3,0%	4	2,9%	3	4,6%	$\chi^2=9,105$ gl=8 p=0,334
	Tendencia baja	6	6,1%	9	6,6%	7	10,8%	
	Promedio	8	8,1%	23	16,8%	5	7,7%	
	Tendencia alta	40	40,4%	47	34,3%	29	44,6%	
	Alto	42	42,4%	54	39,4%	21	32,3%	
Emotivo indócil	Bajo	40	40,4%	52	38,0%	23	35,4%	$\chi^2=2,843$ gl=8 p=0,944
	Tendencia baja	32	32,3%	48	35,0%	20	30,8%	
	Promedio	15	15,2%	16	11,7%	9	13,8%	
	Tendencia alta	9	9,1%	17	12,4%	10	15,4%	
	Alto	3	3,0%	4	2,9%	3	4,6%	

Al comparar como es el liderazgo organizacional en los docentes investigados según sus años de servicio, se encontró que no existen diferencias significativas ($p>0,05$) en todos los indicadores, es decir, los docentes investigados muestran las mismas características de liderazgo en todos los niveles de enseñanza, caracterizándose por mostrar un liderazgo generativo nutritivo, no racional y emotivo dócil.

Figura 19. Liderazgo organizacional según años de servicio de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma



3.3. Análisis inferencial

Tabla 28

Asociación entre la gestión de dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma

Indicadores del liderazgo Organizacional		Gestión de dirección						Chi cuadrado
		Bajo		Regular		Alto		
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	
Generativo punitivo	Bajo	0	0,0%	3	1,0%	19	6,3%	X2=7,519 gl=8 p=0,482
	Tendencia baja	1	,3%	5	1,7%	15	5,0%	
	Promedio	0	0,0%	6	2,0%	48	15,9%	
	Tendencia alta	1	,3%	24	8,0%	103	34,2%	
	Alto	2	,7%	10	3,3%	64	21,3%	
Generativo nutritivo	Bajo	0	0,0%	9	3,0%	31	10,3%	X2=6,259 gl=8 p=0,618
	Tendencia baja	1	,3%	13	4,3%	62	20,6%	
	Promedio	3	1,0%	15	5,0%	102	33,9%	
	Tendencia alta	0	0,0%	9	3,0%	50	16,6%	
	Alto	0	0,0%	2	,7%	4	1,3%	
Racional	Bajo	2	,7%	13	4,3%	75	24,9%	X2=3,218 gl=8 p=0,920
	Tendencia baja	1	,3%	16	5,3%	92	30,6%	
	Promedio	0	0,0%	6	2,0%	33	11,0%	
	Tendencia alta	1	,3%	10	3,3%	35	11,6%	
	Alto	0	0,0%	3	1,0%	14	4,7%	
Emotivo dócil	Bajo	0	0,0%	6	2,0%	27	9,0%	X2=19,483 gl=8 p=0,012
	Tendencia baja	1	,3%	13	4,3%	46	15,3%	
	Promedio	2	,7%	10	3,3%	93	30,9%	
	Tendencia alta	0	0,0%	17	5,6%	80	26,6%	
	Alto	1	,3%	2	,7%	3	1,0%	
Emotivo libre	Bajo	0	0,0%	0	0,0%	10	3,3%	X2=5,995 gl=8 p=0,648
	Tendencia baja	0	0,0%	5	1,7%	17	5,6%	
	Promedio	0	0,0%	5	1,7%	31	10,3%	
	Tendencia alta	3	1,0%	21	7,0%	92	30,6%	
	Alto	1	,3%	17	5,6%	99	32,9%	
Emotivo indócil	Bajo	1	,3%	18	6,0%	96	31,9%	X2=3,151 gl=8 p=0,925
	Tendencia baja	1	,3%	16	5,3%	83	27,6%	
	Promedio	1	,3%	5	1,7%	34	11,3%	
	Tendencia alta	1	,3%	8	2,7%	27	9,0%	
	Alto	0	0,0%	1	,3%	9	3,0%	

Al analizar la asociación entre la variable gestión de dirección y el liderazgo organizacional en los docentes investigados encontramos que no existe asociación significativa entre las variables en estudio ($p > 0,05$), es decir, que la gestión de dirección alta y positiva del director o directivos de la institución no influyen en formar docentes con algún tipo de perfil de liderazgo. Sin embargo, se encontró que el liderazgo emotivo dócil está asociado a la gestión de la dirección ($p = 0,012$), datos que nos indicaría que la percepción sobre la gestión de dirección en niveles altos, con competencia gerencial, habilidades de dirección y habilidades administrativas altas de los directores o directivos, está formando docentes emotivos dóciles es decir, docentes que hacen lo que le dicen, con un alto grado de sumisión, que no asumen autoridad dentro de la institución. Características que se pueden dar como consecuencia de los pocos años de servicio en la institución, condición de contratado.

Prueba de hipótesis

Hipótesis

Hi: Existe relación significativa directa entre la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las instituciones educativas saludables de la Red Arequipa Caylloma.

Ho: La gestión de dirección no se relaciona de manera significativa directa con el liderazgo organizacional en docentes de las instituciones educativas saludables de la Red Arequipa Caylloma.

Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$

Seleccionar estadístico de prueba

- Chi cuadrado de Independencia

Valor de $P = 0,012 = 1,2\%$

Lectura del p-valor

Con una probabilidad de error de 1,2% existe asociación entre la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional

Toma de decisiones

Existe relación significativa directa entre la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las instituciones educativas saludables de la Red Arequipa Caylloma, es decir, la gestión de dirección está asociada a un liderazgo emotivo dócil en docentes, comprobándose la hipótesis de investigación.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La percepción de los docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa – Caylloma, sobre la gestión de dirección es alta, en un 80%, en los indicadores competencia gerencial, habilidades de dirección y habilidades administrativas. Asimismo, no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas del tipo de gestión de dirección según tiempo de servicios, nivel de gestión, edad y género en los docentes. Existe solamente alrededor de un 20% de docentes con más de 21 años de servicio y edades mayores a 50 años que indican que la gestión de dirección debería mejorar.

SEGUNDA: El tipo de liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa – Caylloma, arrojan el perfil de un 80% de docentes punitivos, no racionales y emotivos dóciles, caracterizados por ser docentes existentes que no poseen autoridad, que no marchan sin su líder, que necesitan permanentemente de orientación y apoyo, que hacen dócilmente lo que le indican.

No se han encontrado diferencias estadísticamente significativas del perfil de liderazgo según tiempo de servicios, nivel de gestión, edad y género en los docentes. Es decir, los grupos de estudio presentan el perfil de liderazgo de docentes punitivos, no racionales y emotivo-dóciles.

TERCERA: Se encontró que el liderazgo emotivo dócil está asociado a la gestión de la dirección ($p=0,012$), es decir, la percepción de la gestión de dirección en niveles altos de los directores o directivos, está formando docentes emotivos dóciles es decir, docentes que hacen lo que le dicen, con un alto grado de sumisión, que no asumen autoridad dentro de la institución.

Características que se pueden dar como consecuencia de los pocos años de servicio en la institución y condición de contratado entre otras causas. De este modo se comprobó la hipótesis formulada: Existe relación significativa directa entre la gestión de la dirección y el liderazgo organizacional en docentes de las Instituciones Educativas Saludables de la Red Arequipa Caylloma.

RECOMENDACIONES

PRIMERA.- A los Directores de las instituciones educativas, informar a los docentes sobre todas las **gestiones de dirección** que realizan, incluirlos y hacerlos partícipes de dichas actividades de manera que los docentes se vayan empoderando de las actividades de la institución educativa y desarrollen habilidades y capacidades que conlleven a formar un liderazgo nutritivo, racional y emotivo libre.

SEGUNDA.- A los Docentes de las instituciones educativas investigadas, identificarse con su institución educativa y **con el rol de liderazgo organizacional** que desempeñan dentro de la comunidad educativa, de manera tal que pongan de manifiesto sus conocimientos, capacidades y habilidades con las cuales se han formado y contribuyan de manera decidida en la educación y bienestar del educando, poniendo en práctica sus características de líder, de docente innovador y de profesional competente.

TERCERA.- Realizar investigaciones que involucren otras características como la condición de contratado o nombrado, la forma de ingreso a la institución educativa, salario, institución de procedencia, grados académicos etc. que visualizarían mejor el problema de **por qué la gestión de la dirección adecuada está formando docentes con liderazgo emotivo dócil.**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACP (2007). *El liderazgo, Escala de Automedición del Liderazgo (ELO)*. Compendio. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/268682598/Liderazgo-Elo-Manual>
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis Doctorado). Universidad de Alcalá, Departamento de didáctica, área de Didáctica y Organización Escolar. Alcalá de Henares, Madrid.
- Beltrán, J. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades Técnico pedagógicas. Universidad Mayor de Temuco. Chile. *Revista Mexicana de Investigación Educativa – RMIE*. 19(62), pp. 939-961.
- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Cisternas, F. (2005). *La construcción del Rol de Director desde la perspectiva de la Comunidad Escolar: Los desfases de las expectativas generadas para la función del líder educativo*. (Tesis) Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Ciencias Sociales, Carrera de Sociología. Chile.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos relevantes. Universidad del Bosque. Bogotá, Colombia. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), pp. 61-77.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Landeau R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. 1ª ed. Venezuela: Editorial Alfa.

- Marcano, N. y Fino de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas (Tesis). Universidad de Zulia – LUZ. Zulia, Maracaibo, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 12(39), pp. 410-430.
- Martínez, Y. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Lima, Perú
- Minsa (s.f.). *Programa de Promoción de la Salud en las Instituciones Educativas*. Ministerio de Salud, Su salud es Primero, Familias y entorno Saludable. Disponible en <http://www.minsa.gob.pe/portal/Servicios/SuSaludEsPrimero/FamiliaSaludable/famsalud-proins.asp>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y Rasgos del Liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Universidad de La Habana, Cuba. Disponible en <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>
- Ruiz, P. (2012), Las Habilidades Gerenciales y su importancia en la Dirección Empresarial. Administración. *Revista el mueble y la madera*. Edición 78. Diciembre 2012 – Febrero 2013. Disponible en <http://www.revista-mm.com/edicion.php?edicion=78>
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y Competencias Directivas para la eficacia escolar: Experiencia del modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y eficacia Escolar. Madrid, España. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), pp. 149-156.
- Vegas, J. (2008). *Liderazgo*. Proyecto de cooperación UE-Perú / PENX. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Unión Europea.

- Villarreal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. Hermosillo, Sonora, México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(37).
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Post-Grado. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA: ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN

Edad:..... sexo:.....
 Condición:.....
 Nivel:.....
 Especialidad:.....
 Años de servicio en la Institución educativa:.....
 Años de gestión del director:.....

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:

- +2 = si la situación ocurre o se manifiesta **SIEMPRE**
- +1 = si la situación ocurre o se manifiesta **CASI SIEMPRE**
- 0 = si la situación ocurre o se manifiesta **A VECES**
- 1 = si la situación **CASI NUNCA** ocurre o se manifiesta
- 2 = si la situación **NUNCA** ocurre o se manifiesta.

SITUACIONES. SU DIRECTOR:

I. COMPETENCIA GERENCIAL	CS	S	AV	CN	N
A). MANEJO GERENCIAL.	+2	+1	0	-1	-2
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					

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.					
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					

Anexo 2

ENCUESTA: EVALUACION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

En la siguiente tabla tiene una serie de frases que caracterizan conductas. Ud debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración, si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces en este caso sería de 10 puntos, mientras que si considera que no reflejan su conducta puede calificar como 0. Recuerde que el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando. Marque sus respuestas en el protocolo de Respuestas anexo

Nº	Enunciado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿Criticas lo que te rodea?										
2	¿Te preocupas por los demás?										
3	¿Confrontas con la realidad?										
4	¿Actúas en forma natural?										
5	¿Originas conflictos sin querer?										
6	¿Te sientes con actitud nerviosa?										
7	¿Te gusta amenazar?										
8	¿Te agrada aconsejar y orientar?										
9	¿Te gusta analizar y orientar?										
10	¿Te agrada ser entusiasta?										
11	¿Sientes envidia por los demás?										
12	¿Te gusta orientar a otros?										
13	¿Eres severo(a) y exigente?										
14	Te gusta motivar e incentivar?										
15	¿Solicitas y brindas información?										
16	¿Eres vivaz e intuitivo (a)?										
17	¿Te gusta culpar a las personas?										
18	¿Te sientes inseguro (a)?										
19	¿Eres autoritario (a)?										
20	¿Te agrada proteger y orientar?										
21	¿Tomas interés en aprender?										
22	¿Te gusta estar alegre?										
23	¿Eres resentido (a)?										
24	¿Aceptas todo de los demás?										

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO
ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO: ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	21,542	46,830	46,830	21,542	46,830	46,830	10,915	23,727	23,727
2	2,490	5,414	52,244	2,490	5,414	52,244	7,773	16,898	40,625
3	1,770	3,848	56,092	1,770	3,848	56,092	7,114	15,466	56,092
4	1,416	3,077	59,169						
5	1,267	2,753	61,923						
6	1,080	2,347	64,270						
7	,964	2,096	66,366						
8	,910	1,978	68,344						
9	,847	1,842	70,186						
10	,811	1,763	71,949						
11	,760	1,652	73,601						
12	,698	1,518	75,119						
13	,640	1,391	76,511						
14	,632	1,374	77,885						
15	,604	1,313	79,197						
16	,560	1,218	80,415						
17	,549	1,194	81,609						
18	,510	1,108	82,717						
19	,492	1,070	83,787						
20	,474	1,030	84,817						
21	,468	1,018	85,835						

22	,431	,938	86,772					
23	,397	,863	87,635					
24	,385	,837	88,472					
25	,374	,814	89,286					
26	,363	,790	90,075					
27	,347	,755	90,830					
28	,343	,745	91,575					
29	,318	,691	92,267					
30	,310	,674	92,941					
31	,307	,666	93,607					
32	,280	,609	94,216					
33	,272	,591	94,807					
34	,259	,562	95,370					
35	,237	,515	95,885					
36	,221	,481	96,366					
37	,216	,470	96,835					
38	,213	,462	97,298					
39	,191	,416	97,713					
40	,179	,389	98,102					
41	,171	,371	98,473					
42	,165	,359	98,833					
43	,150	,326	99,159					
44	,142	,310	99,468					
45	,134	,292	99,761					
46	,110	,239	100,000					

Método de extracción: análisis de componentes principales.

CORRELACION ITEM-TEST: COMPETENCIA GERENCIAL

		competencia_gen	cga1	cga2	cga3	cga4	cga5	cgb1	cgb2	cgb3	cgb4	cgb5	cgc1	cgc2	cgc3	cgc4
cga1	Correlación de Pearson	,700	1	,598	,614	,477	,566	,457	,475	,475	,449	,440	,450	,439	,453	,278
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cga2	Correlación de Pearson	,667	,598	1	,541	,510	,472	,420	,518	,457	,450	,486	,351	,381	,423	,258
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cga3	Correlación de Pearson	,719	,614	,541	1	,556	,548	,403	,527	,502	,491	,477	,448	,473	,439	,309
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cga4	Correlación de Pearson	,694	,477	,510	,556	1	,471	,382	,510	,495	,463	,488	,427	,495	,443	,352
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cga5	Correlación de Pearson	,717	,566	,472	,548	,471	1	,446	,467	,518	,486	,469	,418	,504	,554	,351
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cgb1	Correlación de Pearson	,705	,457	,420	,403	,382	,446	1	,555	,652	,530	,483	,528	,493	,450	,288
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cgb2	Correlación de Pearson	,749	,475	,518	,527	,510	,467	,555	1	,605	,576	,565	,452	,510	,510	,305
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cgb3	Correlación de Pearson	,777	,475	,457	,502	,495	,518	,652	,605	1	,688	,562	,490	,525	,501	,350
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cgb4	Correlación de Pearson	,747	,449	,450	,491	,463	,486	,530	,576	,688	1	,516	,465	,494	,501	,401
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cgb5	Correlación de Pearson	,734	,440	,486	,477	,488	,469	,483	,565	,562	,516	1	,433	,571	,538	,400
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cgc1	Correlación de Pearson	,729	,450	,351	,448	,427	,418	,528	,452	,490	,465	,433	1	,584	,572	,589
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
cgc2	Correlación de Pearson	,767	,439	,381	,473	,495	,504	,493	,510	,525	,494	,571	,584	1	,640	,540
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
cgc3	Correlación de Pearson	,757	,453	,423	,439	,443	,554	,450	,510	,501	,501	,538	,572	,640	1	,543
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
cgc4	Correlación de Pearson	,609	,278	,258	,309	,352	,351	,288	,305	,350	,401	,400	,589	,540	,543	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

CORRELACION ITEM-TEST: HABILIDADES DE DIRECCIÓN

		halid_direccion	hda1	hda2	hda3	hda4	hda5	hdb1	hdb2	hdb3	hdb4	hdb5	hdb6	hdb7	hdb8	hdb9	hdc1	hdc2	hdc3	hdc4	hdc5	hdc6
halid_direccion	Correlación de Pearson	1	,729	,719	,667	,749	,768	,659	,688	,682	,738	,672	,700	,745	,707	,707	,770	,699	,717	,690	,712	,757
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hda1	Correlación de Pearson	,729	1	,708	,568	,548	,623	,473	,447	,467	,444	,455	,440	,472	,382	,416	,544	,455	,451	,427	,517	,503
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hda2	Correlación de Pearson	,719	,708	1	,629	,588	,623	,429	,430	,432	,457	,432	,468	,438	,433	,396	,484	,428	,436	,401	,509	,489
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hda3	Correlación de Pearson	,667	,568	,629	1	,561	,589	,368	,462	,451	,468	,388	,340	,462	,376	,403	,416	,457	,368	,336	,399	,412
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hda4	Correlación de Pearson	,749	,548	,588	,561	1	,667	,484	,511	,555	,439	,481	,458	,471	,471	,435	,501	,487	,438	,502	,486	,531
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hda5	Correlación de Pearson	,768	,623	,623	,589	,667	1	,579	,467	,556	,463	,477	,509	,477	,403	,435	,554	,477	,475	,472	,460	,571
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hdb1	Correlación de Pearson	,659	,473	,429	,368	,484	,579	1	,513	,502	,414	,396	,347	,442	,390	,428	,498	,423	,375	,440	,384	,499
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hdb2	Correlación de Pearson	,688	,447	,430	,462	,511	,467	,513	1	,620	,564	,325	,441	,467	,489	,469	,473	,434	,375	,406	,442	,463
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hdb3	Correlación de Pearson	,682	,467	,432	,451	,555	,556	,502	,620	1	,497	,421	,413	,508	,421	,418	,424	,316	,324	,423	,385	,503
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hdb4	Correlación de Pearson	,738	,444	,457	,468	,439	,463	,414	,564	,497	1	,528	,581	,609	,583	,554	,566	,464	,486	,436	,494	,518
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hdb5	Correlación de Pearson	,672	,455	,432	,388	,481	,477	,396	,325	,421	,528	1	,546	,478	,496	,543	,511	,404	,388	,365	,454	,524
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hdb6	Correlación de Pearson	,700	,440	,468	,340	,458	,509	,347	,441	,413	,581	,546	1	,527	,535	,516	,541	,422	,494	,480	,472	,511
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hdb7	Correlación de Pearson	,745	,472	,438	,462	,471	,477	,442	,467	,508	,609	,478	,527	1	,679	,633	,503	,481	,570	,452	,488	,518
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdb8	Correlación de Pearson	,707**	,382**	,433**	,376**	,471**	,403**	,390**	,489**	,421**	,583**	,496**	,535**	,679**	1	,651**	,465**	,473**	,552**	,434**	,442**	,469**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdb9	Correlación de Pearson	,707**	,416**	,396**	,403**	,435**	,435**	,428**	,469**	,418**	,554**	,543**	,516**	,633**	,651**	1	,533**	,446**	,527**	,476**	,392**	,470**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdc1	Correlación de Pearson	,770**	,544**	,484**	,416**	,501**	,554**	,498**	,473**	,424**	,566**	,511**	,541**	,503**	,465**	,533**	1	,635**	,680**	,538**	,575**	,571**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdc2	Correlación de Pearson	,699**	,455**	,428**	,457**	,487**	,477**	,423**	,434**	,316**	,464**	,404**	,422**	,481**	,473**	,446**	,635**	1	,652**	,575**	,541**	,496**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdc3	Correlación de Pearson	,717**	,451**	,436**	,368**	,438**	,475**	,375**	,375**	,324**	,486**	,388**	,494**	,570**	,552**	,527**	,680**	,652**	1	,587**	,573**	,549**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdc4	Correlación de Pearson	,690**	,427**	,401**	,336**	,502**	,472**	,440**	,406**	,423**	,436**	,365**	,480**	,452**	,434**	,476**	,538**	,575**	,587**	1	,584**	,588**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdc5	Correlación de Pearson	,712**	,517**	,509**	,399**	,486**	,460**	,384**	,442**	,385**	,494**	,454**	,472**	,488**	,442**	,392**	,575**	,541**	,573**	,584**	1	,628**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	
hdc6	Correlación de Pearson	,757**	,503**	,489**	,412**	,531**	,571**	,499**	,463**	,503**	,518**	,524**	,511**	,518**	,469**	,470**	,571**	,496**	,549**	,588**	,628**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

CORRELACION ITEM-TEST: HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

		Habili_admisni	haa1	haa2	haa3	haa4	hab1	hab2	hab3	hab4	hac1	hac2	hac3	hac4
haa1	Correlación de Pearson	,714**	1	,613**	,609**	,579**	,511**	,541**	,498**	,468**	,507**	,486**	,405**	,408**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
haa2	Correlación de Pearson	,730**	,613**	1	,574**	,561**	,583**	,561**	,578**	,560**	,418**	,417**	,406**	,435**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
haa3	Correlación de Pearson	,703**	,609**	,574**	1	,588**	,490**	,556**	,526**	,505**	,375**	,421**	,413**	,443**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
haa4	Correlación de Pearson	,683**	,579**	,561**	,588**	1	,423**	,517**	,461**	,457**	,449**	,433**	,385**	,454**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hab1	Correlación de Pearson	,771**	,511**	,583**	,490**	,423**	1	,637**	,738**	,689**	,549**	,456**	,463**	,452**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hab2	Correlación de Pearson	,808**	,541**	,561**	,556**	,517**	,637**	1	,714**	,685**	,478**	,567**	,525**	,559**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hab3	Correlación de Pearson	,820**	,498**	,578**	,526**	,461**	,738**	,714**	1	,789**	,525**	,512**	,524**	,558**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hab4	Correlación de Pearson	,826**	,468**	,560**	,505**	,457**	,689**	,685**	,789**	1	,576**	,581**	,554**	,603**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hac1	Correlación de Pearson	,746**	,507**	,418**	,375**	,449**	,549**	,478**	,525**	,576**	1	,683**	,610**	,607**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hac2	Correlación de Pearson	,769**	,486**	,417**	,421**	,433**	,456**	,567**	,512**	,581**	,683**	1	,718**	,695**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hac3	Correlación de Pearson	,753**	,405**	,406**	,413**	,385**	,463**	,525**	,524**	,554**	,610**	,718**	1	,773**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
hac4	Correlación de Pearson	,777**	,408**	,435**	,443**	,454**	,452**	,559**	,558**	,603**	,607**	,695**	,773**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

BASE DE DATOS

*evaluacion de la gestion de direccion.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos																																
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda																																
1: hdc2 4 Visible: 85 de 85 variables																																
	edad	s...	cond	nivel	añ_se	cga1	cga2	cga3	cga4	cga5	cgb1	cgb2	cgb3	cgb4	cgb5	cgc1	cgc2	cgc3	cgc4	hda1	hda2	hda3	hda4	hda5	hdb1	hdb2	hdb3	hdb4	hdb5	hdb6		
1	45	f	n	p	18	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4		
2	58	m	a	s	10	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	27	f	c	p	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
4	50	m	a	s	20	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		
5	35	f	a	s	8	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4		
6	30	f	a	p	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
7	25	m	a	i	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
8	50	f	a	s	27	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
9	61	m	a	s	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
10	30	f	a	s	10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
11	30	m	c	s	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4		
12	55	f	a	p	31	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		
13	51	f	a	s	28	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4		
14	54	f	29062	s	27	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	
15	38	m	CAS	p	11	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4		
16	46	f	24029	s	10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4		
17	45	f	29062	p	15	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5		
18	36	m	CAS	s	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4		
19	46	m	24029	p	18	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4		
20	42	m	APA...	s	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4		
21	59	m	24029	s	17	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5		
22	52	m	24029	s	22	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5		
23	53	f	CAS	s	26	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5		
1																																
Vista de datos Vista de variables																																

*evaluacion de la gestion de direccion.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos																													
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda																													
1 : hdb6 4 Visible: 85 de 85 variables																													
	hdb7	hdb8	hdb9	hdc1	hdc2	hdc3	hdc4	hdc5	hdc6	haa1	haa2	haa3	haa4	hab1	hab2	hab3	hab4	hac1	hac2	hac3	hac4	manejo	manejo_cat	Planeacion	planeación_cat	desarrollo	desarrollo_cat	coi	
1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	21,00	3	15,00	2	16,00	3		
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	22,00	3	25,00	3	20,00	3		
3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24,00	3	23,00	3	17,00	3		
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	25,00	3	22,00	3	17,00	3		
5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	20,00	3	22,00	3	16,00	3		
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25,00	3	25,00	3	20,00	3		
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25,00	3	25,00	3	20,00	3		
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	23,00	3	22,00	3	20,00	3		
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	25,00	3	25,00	3	20,00	3		
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	25,00	3	21,00	3	16,00	3		
11	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	23,00	3	25,00	3	17,00	3		
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24,00	3	24,00	3	19,00	3		
13	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	3	3	5	24,00	3	22,00	3	20,00	3		
14	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	20,00	3	22,00	3	18,00	3		
15	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	21,00	3	22,00	3	16,00	3		
16	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	23,00	3	20,00	3	15,00	3		
17	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	22,00	3	21,00	3	17,00	3		
18	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	21,00	3	22,00	3	16,00	3		
19	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	20,00	3	23,00	3	17,00	3		
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	22,00	3	21,00	3	17,00	3		
21	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	21,00	3	22,00	3	15,00	3		
22	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	20,00	3	20,00	3	18,00	3		
23	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	20,00	3	23,00	3	15,00	3		
1																													
Vista de datos Vista de variables																													

*evaluacion de la gestion de direccion.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos														
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda														
1 : desarrollo_cat 3 Visible: 85 de 85 variables														
	competencia_gen	comptencia_gen_cat	trabajo	trabajo_cat	habilidad	habilidad_cat	capacidad	cpacidad_ca	halid_direccion	habili_direc_cat	conociminto	conocimiento_cat	supervision	supervisio_cat
1	52,00	3	19,00	3	36,00	3	22,00	2	77,00	3	17,00	3	17,00	
2	67,00	3	25,00	3	45,00	3	30,00	3	100,00	3	20,00	3	20,00	
3	64,00	3	21,00	3	45,00	3	27,00	3	93,00	3	20,00	3	20,00	
4	64,00	3	25,00	3	43,00	3	28,00	3	96,00	3	19,00	3	19,00	
5	58,00	3	22,00	3	40,00	3	26,00	3	88,00	3	19,00	3	19,00	
6	70,00	3	25,00	3	45,00	3	30,00	3	100,00	3	20,00	3	20,00	
7	70,00	3	25,00	3	45,00	3	30,00	3	100,00	3	20,00	3	20,00	
8	65,00	3	25,00	3	45,00	3	30,00	3	100,00	3	20,00	3	20,00	
9	70,00	3	25,00	3	45,00	3	30,00	3	100,00	3	20,00	3	20,00	
10	62,00	3	25,00	3	45,00	3	24,00	3	94,00	3	20,00	3	20,00	
11	65,00	3	25,00	3	37,00	3	30,00	3	92,00	3	20,00	3	20,00	
12	67,00	3	25,00	3	44,00	3	30,00	3	99,00	3	20,00	3	20,00	
13	66,00	3	25,00	3	41,00	3	27,00	3	93,00	3	19,00	3	16,00	
14	60,00	3	20,00	3	39,00	3	26,00	3	85,00	3	17,00	3	15,00	
15	59,00	3	21,00	3	39,00	3	25,00	3	85,00	3	16,00	3	15,00	
16	58,00	3	22,00	3	38,00	3	24,00	3	84,00	3	17,00	3	18,00	
17	60,00	3	22,00	3	40,00	3	22,00	2	84,00	3	17,00	3	17,00	
18	59,00	3	20,00	3	35,00	3	26,00	3	81,00	3	17,00	3	17,00	
19	60,00	3	21,00	3	36,00	3	26,00	3	83,00	3	18,00	3	17,00	
20	60,00	3	21,00	3	38,00	3	24,00	3	83,00	3	17,00	3	18,00	
21	58,00	3	21,00	3	37,00	3	25,00	3	83,00	3	17,00	3	16,00	
22	58,00	3	21,00	3	39,00	3	24,00	3	84,00	3	18,00	3	18,00	
23	58,00	3	20,00	3	37,00	3	27,00	3	84,00	3	17,00	3	19,00	

*evaluacion de la gestion de direccion.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos																		
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda																		
1 : supervision 17,00 Visible: 85 de 85 variables																		
	supervisio_cat	recursos	recursos_cat	Habili_admisni	Habiadm_cat	I1	I2	I3	I4	I5	I6	edad_...	Servicio_cat	gestion_to	gestion_cat	var	var	var
1	3	15,00	3	49,00	3	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00	2	2	178,00	3			
2	3	20,00	3	60,00	3	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3	2	227,00	3			
3	3	20,00	3	60,00	3	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	1	1	217,00	3			
4	3	20,00	3	58,00	3	5,00	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00	2	2	218,00	3			
5	3	20,00	3	58,00	3	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	1,00	2	2	204,00	3			
6	3	20,00	3	60,00	3	4,00	3,00	1,00	3,00	5,00	3,00	1	2	230,00	3			
7	3	20,00	3	60,00	3	5,00	1,00	3,00	1,00	5,00	3,00	1	1	230,00	3			
8	3	20,00	3	60,00	3	1,00	4,00	2,00	4,00	1,00	2,00	2	3	225,00	3			
9	3	17,00	3	57,00	3	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	1,00	3	3	227,00	3			
10	3	17,00	3	57,00	3	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1	2	213,00	3			
11	3	20,00	3	60,00	3	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	1	1	217,00	3			
12	3	20,00	3	60,00	3	4,00	2,00	1,00	4,00	4,00	1,00	3	3	226,00	3			
13	3	16,00	3	51,00	3	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3	3	210,00	3			
14	3	18,00	3	50,00	3	1,00	3,00	4,00	3,00	1,00	4,00	3	3	195,00	3			
15	3	19,00	3	50,00	3	1,00	4,00	2,00	4,00	5,00	1,00	2	2	194,00	3			
16	3	18,00	3	53,00	3	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2	2	195,00	3			
17	3	18,00	3	52,00	3	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2	2	196,00	3			
18	3	19,00	3	53,00	3	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	1,00	2	1	193,00	3			
19	3	19,00	3	54,00	3	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2	2	197,00	3			
20	3	17,00	3	52,00	3	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	1,00	2	1	195,00	3			
21	3	16,00	3	49,00	3	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3	2	190,00	3			
22	3	19,00	3	55,00	3	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	1,00	3	3	197,00	3			
23	3	17,00	3	53,00	3	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	1,00	3	3	195,00	3			

<

</

*evaluacion de la gestion de direccion.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

301 : desarrollo_cat 3 Visible: 85 de 85 variables

	competencia_gen	comptencia_gen_cat	trabajo	trabajo_cat	habilidad	habilidad_cat	capacidad	cpacidad_ca	halid_direccion	habili_direc_cat	conociminto	conocimiento_cat	supervision	supervisio_cat
299	64,00	3	24,00	3	42,00	3	29,00	3	95,00	3	19,00	3	19,00	
300	66,00	3	23,00	3	42,00	3	28,00	3	93,00	3	19,00	3	19,00	
301	65,00	3	15,00	2	45,00	3	27,00	3	87,00	3	19,00	3	20,00	
302														
303														
304														
305														
306														
307														
308														
309														
310														
311														
312														
313														
314														
315														
316														
317														
318														
319														
320														
321														

Vista de datos Vista de variables

*evaluacion de la gestion de direccion.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos																		
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda																		
299 : supervision 19,00 Visible: 85 de 85 variables																		
	supervisio_cat	recursos	recursos_cat	Habili_admisni	Habiadm_cat	I1	I2	I3	I4	I5	I6	edad_...	Servicio_cat	gestion_to	gestion_cat	var	var	var
299	3	18,00	3	56,00	3	5,00	3,00	2,00	3,00	5,00	2,00	2	3	215,00	3			
300	3	20,00	3	58,00	3	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2	2	217,00	3			
301	3	20,00	3	59,00	3	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	1,00	2	2	211,00	3			
302																		
303																		
304																		
305																		
306																		
307																		
308																		
309																		
310																		
311																		
312																		
313																		
314																		
315																		
316																		
317																		
318																		
319																		
320																		
321																		

Vista de datos Vista de variables