

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN EL LIDERAZGO DE
LOS DIRECTORES Y SU INFLUENCIA EN LA
MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES DE LAS MYPES
EDUCATIVAS PARROQUIALES, DISTRITO PIURA 2019.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN

AUTOR

MARITZA ZELIDETH CHUMACERO ANCAJIMA

ORCID: 0000-0001-7372-741X

ASESOR

Dr. LINARES CAZOLA JOSÉ GERMÁN

Código Orcid: 0000-0002-7394-362X

CHIMBOTE – PERÚ

2019

2. EQUIPO DE TRABAJO

Autor

Br. Chumacero Ancajima, Maritza Zelideth

Código ORCID: 0000-0001-7372-741X

Asesor

Dr. Linares Cazola, José Germán

Código ORCID: 0000-0002-7394-362X

JURADO

Presidente

Mgtr. Chero Fernández, Armando

Código ORCID: 0000-0002-9193-0507

Miembro

Dr. Centurión Medina, Reinerio Zacarías

Código ORCID: 0000-0002-6399-5928

Miembro

Mgtr. Solano Castillo, Marlon Juniors

Código ORCID: 0000-0001-5584-0523

3. JURADO EVALUADOR

Mgtr. Chero Fernández Armando

Presidente

Dr. Centurión MedinaReinerio Zacarías

Miembro

Mgtr. Solano Castillo Marlon Juniors

Miembro

4. AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las fuerzas y el acompañamiento permanente e incansable en mi desarrollo personal, profesional y cristiano.

Agradecimiento profundo a mis padres hermanos y sobrinos.

5. RESUMEN Y ABSTRACT

La presente investigación denominada “Gestión de calidad según el liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las Mypes Educativas Parroquiales, distrito Piura 2019”, tiene como objetivo describir los rasgos personales y estilos de liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes, para lo cual se planteó la siguiente pregunta *¿Cuáles son los rasgos y características del liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura 2019?*. La metodología empleada fue enfoque de cuantitativo, tipo descriptiva, con un diseño de campo no experimental, correlacional. La investigación describe las principales características del liderazgo del director y su influencia con la motivación de los docentes de 02 Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura, año 2019. Las Instituciones Educativas Parroquiales están agrupadas en el Consorcio de Centros Educativos Católicos, a nivel nacional cuenta aproximadamente con 900 colegios, y en el departamento de Piura 07 colegios, de los cuales 02 se ubican en el distrito de Piura. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Los cuestionarios fueron aplicados a 28 docentes. Los resultados revelaron que existen mayores niveles de motivación cuando el liderazgo es de tendencia transformacional, donde la participación, el respeto, autonomía, la iniciativa y el compromiso son factores claves en la relación director y docente.

Palabras claves: Gestión de calidad, gestión educativa, Liderazgo, motivación

ABSTRACT

The present research called “Quality management according to the leadership of the directors and their influence on the motivation of the teachers of the Parish Educational Mypes, district Piura 2019”, aims to describe the personal traits and leadership styles of the directors and their influence on the motivation of teachers, for which the following question was asked: What are the traits and characteristics of the leadership of the directors and their influence on the motivation of the teachers of the parish educational institutions of the district of Piura 2019 ?. The methodology used was a quantitative, descriptive type approach, with a non-experimental field design. The research describes the main characteristics of the director's leadership and its influence with the motivation of the teachers of 02 parish educational Mypes of the district of Piura, year 2019. The Parish Educational Institutions are grouped in the Consortium of Catholic Educational Centers, nationwide has approximately 900 schools, and in the department of Piura 07 schools, of which 02 are located in the district of Piura. The data collection instrument was the questionnaire. The questionnaires were applied to 02 directors and 26 teachers. The results revealed that there are higher levels of motivation when leadership is of a transformational tendency, where participation, respect, autonomy, initiative and commitment are key factors in the director and teacher relationship.

Keywords: Quality management, educational management, Leadership, motivation

6. CONTENIDO

1. TÍTULO DE LA TESIS	I
2. EQUIPO DE TRABAJO	II
3. JURADO EVALUADOR	III
4. AGRADECIMIENTO	IV
5. RESUMEN Y ABSTRACT	V
6. CONTENIDO	VII
7. INDICE DE TABLAS	VIII
8. INDICE DE FIGURAS	IX
9. INDICE DE ANEXOS	X
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL ESTUDIO	18
2.2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	42
2.3. HIPÓTESIS	71
2.4 VARIABLES	71
III. METODOLOGÍA.	72
3.1. EL TIPO Y EL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.	72
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	73
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.	74
3.4. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES Y LOS INDICADORES.	75
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	78
3.6. PLAN DE ANÁLISIS	88
3.7 MATRIZ DE CONSISTENCIA	88
PRINCIPIOS ÉTICOS	90
IV RESULTADOS	91
4.1. RESULTADOS	100
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	100
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
RECOMENDACIONES:	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	112

7. INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rasgos y características personales Conocimiento de sí mismo, 2019	92
Tabla 2 Rasgos y características personales de los directores: Motivación de servicio y proyección, 2019.....	93
Tabla 3 Rasgos y características personales de los directores: Motivación del Poder, 2019	94
Tabla 4 Estilos de liderazgo: Transformacional, 2019	95
Tabla 5 Estilos de liderazgo: Transaccional, 2019	96
Tabla 6 No liderazgo, 2019.....	97
Tabla 7 Estilos de liderazgo: Instruccional, 2019	98
Tabla 8 Coeficiente de correlación de Pearson.....	99
Tabla 9 Rasgos personales de los docentes según el sexo	120
Tabla 10 Rasgos personales de los docentes según la edad.....	121
Tabla 11 Rasgos personales de los docentes. Contingencia Sexo y el tiempo dedicado a la actividad laboral.....	122
Tabla 12 Rasgos personales de los docentes titulación	123
Tabla 13 Rasgos personales de los docentes según estudios de post grado realizados	124
Tabla 13 Rasgos personales de los docentes según la experiencia en el cargo	125

8. INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Rasgos y características personales: Conocimiento de sí mismo, 2019.....	92
Figura 2 Rasgos y características personales de los directores: Motivación de servicio y proyección, 2019.....	93
Figura 3 Rasgos y características personales de los directores: Motivación del Poder, 2019	94
Figura 4 Estilos de liderazgo Transformacional, 2019	95
Figura 5 Estilos de liderazgo: Transaccional, 2019	96
Figura 6 No liderazgo, 2019	97
Figura 7 Estilos de liderazgo: Instruccional, 2019	98
Figura 11 Relación del sexo con la dedicación a la actividad laboral	122
Figura 12 Rasgos personales de los docentes según titulación.....	123
Figura 12 Rasgos personales de los docentes según estudios de post grado realizados	124
Figura 13 Rasgos personales de los docentes según la experiencia en el cargo	125

9. INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de docente.....	114
Anexo 2 Presupuesto de la Investigación	1266

I. Introducción

La presente investigación denominada *Gestión de calidad según el liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las Mypes Educativas Parroquiales, distrito Piura 2019*, tiene como objetivo describir los rasgos personales y estilos de liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes.

El Ministerio de Educación, desde el año 2016 realiza un Monitoreo de Prácticas Escolares (MPE), a través de la Unidad de Seguimiento y Evaluación, la cual evalúa tres dimensiones: el desempeño de los docentes, el clima organizacional, el liderazgo y Gestión Escolar de las instituciones educativas públicas de inicial, primaria y secundaria del país. La problemática educativa nacional el director/a ni los docentes realizan acciones preventivas para promover la convivencia escolar positiva, los docentes no perciben al director como un líder y finalmente los estudiantes perciben que los docentes no cuentan con una visión compartida para trabajar en el aula. Los docentes no experimentan acompañamiento pedagógicos, los directores en su mayoría son varones, que oscila en edades entre 41 a 50 años, cuenta estudios en la docencia provenientes de Institutos Pedagógico y/o universitarios con menos de 05 años de experiencia en el cargo, solo el 46% han alcanzado el grado de Maestría; 7%, cuentan con doctorado y el 72%, obtuvo el cargo mediante el concurso a cargos directivos.

Los directivos elaboran el PAT para cumplir con la normativa del MINEDU y no lo ven como un instrumento que facilite la gestión, en algunas IIEE el equipo directivo es el único encargado de elaborar el PAT, ya que involucrar a los docentes, requiere mayor inversión de tiempo y esfuerzo y algunos directivos no tiene dominio en el uso de

software como Excel o no cuentan con equipos tecnológicos, por lo cual se les dificulta llenar el aplicativo facilitado por el MINEDU para elaborar el PAT.

El director/a no realiza visitas a los docentes para hacer monitoreo de la práctica pedagógica, por lo tanto desconoce las fortalezas y debilidades de los docentes y en caso el director/a haga monitoreo, sus sugerencias se centrarían en aspectos superficiales y no en la práctica pedagógica del docente.

Por lo que en el Perú, el Ministerio de Educación ha diseñado propuestas de mejora en los directores, como promover estudios de Maestría en Gestión Educativa, Encuentro de directores nacionales e internacionales, etc., pero cabe advertir, también, que el monitoreo de la gestión educativa solamente es dirigida a escuela estatales, dejando de lado el monitoreo del liderazgo educativo de escuelas privadas y las parroquiales.

La consulta de los antecedentes ha permitido reconocer las distintas metodologías de medición del estilo de liderazgo y motivación del director en las escuelas públicas y privadas, más difundidas en el mundo. Las investigaciones identifican también las características de los directores eficaces de escuelas exitosas en el mundo, datos que sirven para diseñar el perfil de los directores escolares, sus competencias personales, profesionales y espirituales, líderes capaces de adaptarse y afrontar escenarios cambiantes, retos importantes para el liderazgo directivo del tercer milenio. Los últimos estudios concluyen que hay que promover el estilo de liderazgo democrático, transformacional y pedagógico, pues según las investigaciones es el estilo capaz de influir sobre los docentes para que trabajen con entusiasmo en la consecución de los objetivos de las instituciones educativas, que directores administrativos, planteándose una clara diferencia como los señala los estudios de la administración, la diferencia

entre gerente tradicional y líder, y finalmente señalan que hay una relación directa del liderazgo del director con la motivación de docentes, estudiantes y padres de familia.

Las investigaciones consultadas provienen de instituciones educativas de primaria, secundaria, públicas, privadas, de zona rural o urbana y todas ellas han mostrado la relación directa que tiene la Gestión de Calidad según el Liderazgo y la influencia en la motivación de los docentes.

Según **Torres & Rodríguez (2018)** la investigación sobre las prácticas directivas exitosas fue aplicada a 46 directivos de instituciones de educación básica y media superior, católica y ubicadas en zonas vulnerables de México, concluyen que debido al exceso de trabajo que experimenta el director y a la diversidad de situaciones que constantemente debe atender, le obliga a no ocupar el tiempo necesario para la supervisión y retroalimentación de la práctica docente.

Martínez, Valdivia & García (2017) realiza también su investigación en una I.E. de secundaria desfavorable de España e identifica que el éxito de la institución es debido al liderazgo democrático, el director ha desarrollado un ambiente de confianza influyendo positivamente en el desempeño eficaz en los docentes y todos los miembros alumnos y padres de familia.

Álvarez (2014) en su tesis "Estilos de liderazgo de directores de colegios privados de Retalhuleu" en Guatemala, aplicando el test de Kurt Lewis a 32 directores (26 mujeres y 6 hombres), los resultados indicaron que el 78 % de los directores pertenecen al estilo autoritario, el 3 % al estilo democrático y el 19 % al dejar hacer. El estilo autoritario mostró mucha incidencia en el desempeño y en la forma de dirigir a los docentes.

López (2010) selecciona 70 instituciones públicas de Chile (32 municipales, 23 particulares subvencionados y 15 particulares, con una muestra de 870 docentes, utilizando con técnica de medición del liderazgo el Modelo Europeo de Calidad (EFQM) y el Modelo desarrollado por el propio Ministerio de Educación de su país SACGE, los resultados indicaron una gestión con un marcado acento del liderazgo escolar, el compromiso de los directivos para el desarrollo con el establecimiento y el reconocimiento de la labor docente, son valorados por los profesores como positivos en la percepción de la calidad educativa.

Con respecto a los antecedentes nacionales: **Mera (2015)**, su investigación en una Institución Educativa de Chiclayo identifica que el estilo de liderazgo que predomina en el director es transformacional y los factores que lo determinan, sobresalen sus características personales, motivación de logro, poder personalizado y socializado y motivación de competencia. Y además, indica que no existe un solo factor que determine el estilo de un líder, la participación de quienes trabajan con él, es indispensable con su modo de pensar, dedicación, lealtad, etc. De allí, la importancia de trabajar en el crecimiento personal de cada uno de los trabajadores.

Quispe (2011) las conclusiones sobre la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docentes en 05 I.E de San Juan de Miraflores, Lima, Perú, datos extraídos de 364 alumnos y 156 docentes. Concluyó indicando que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo

democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

Sorados (2010) realiza una investigación sobre la influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa en 3 directores, desde la percepción de 11 docentes y 06 trabajadores, identificando a la dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico.

Mendoza (2014) en la tesis “Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector Oeste de Piura”, en la cual concluye que en la práctica cotidiana de la gestión institucional fue un tipo de liderazgo del director autoritario y permisivo, escasa participación de los docentes en la toma de decisiones de la institución educativa, comunicación no transparente, ni oportuno, clima laboral conflictivo, reuniones de los directivos y docentes pocas productivas, ausencia de monitoreo y acompañamiento en las actividades pedagógicas, se elabora el Plan Estratégico de la institución como un mero cumplimiento formal que solicita el Ministerio de Educación, sin poner atención en la concreción de los planes, desaprovechamiento de equipos y materiales enviado por el Ministerio de Educación, infraestructura escolar descuidada y finalmente una escasa articulación con los padres de familia y la comunidad.

Los antecedentes de las investigaciones afirman que determinados rasgos y estilos de liderazgo como el participativo, colaborativo, instruccional, pedagógico y transformacional son determinantes para una gestión de calidad sostenible en el tiempo. Ante este panorama, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta

¿Cuáles son los rasgos y características del liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura 2019?

Para respondernos y dar respuesta a la problemática encontrada, se ha planteado como objetivo general: Describir los rasgos y características del liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura 2019. Como objetivos específicos: a) Identificar los rasgos y características personales de los directores desde la percepción del docente de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura 2019. b) Describir las características del estilo de liderazgo que predomina en los directores desde la perspectiva del docente de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura 2019, y finalmente, c. Identificar la relación o la influencia del liderazgo del director en la motivación de los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Se justifica teóricamente porque se orienta a obtener un conocimiento de la influencia del liderazgo en la motivación de los docentes en la Mype educativa en la consecución de los logros educativos con eficiencia y eficacia y además confirmar que el liderazgo tiene un puesto especial en cada organización, pero es más significativo en una organización como la escuela.

En concordancia con los objetivos institucionales de Uladech Católica, la investigación ha buscado un riguroso y alto grado de objetividad, con la finalidad de estimular y enriquecer el debate, la reflexión y porque no decirlo a la implementación de mejoras en las políticas públicas y privadas de la educación en el Perú, por lo tanto el

proyecto de investigación ha seguido la estructura propuesta por Uladech Católica, plasmado en el Manual Metodología de la Investigación, versión 2015, consta de 5 capítulos. **El capítulo I**, la Introducción, se describe el título de la investigación, se contextualiza brevemente el sistema educativo donde se desarrolla las instituciones educativas en estudio, el tipo de problema, la justificación del estudio y las motivaciones de la investigación para finalmente declarar el objetivo general y los específicos y la metodología que se empleará.

El capítulo II, comprende la Revisión de la Literatura, las bases teóricas, marco teórico e hipótesis. Se organiza y sistematiza los estudios de los variables liderazgo y motivación, previos, de índole internacional, nacional y local. **El capítulo III** se describe y explica el proceso metodología científica utilizada, como el diseño de la investigación, población y muestra, Técnicas e instrumentos, plan de análisis, matriz de consistencia, principios éticos, definición y operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, plan de análisis, matriz de consistencia y los principios éticos, En este apartado, también, se describe el cuestionario que ha utilizado para la realización de la investigación.

En el capítulo IV, se presenta los resultados, análisis e interpretación debidamente contrastados con los resultados de otras investigaciones. **En el capítulo V**, se describen las conclusiones pertinentes y, finalmente, se identifican las referencias bibliográficas consultadas y los anexos complementarios.

II. Marco teórico

Revisando las investigaciones sobre el liderazgo de directivos a nivel internacional, encontramos dos enfoques de investigaciones: cualitativas y cuantitativas, y en algunos casos la combinación de ambos. Las investigaciones han utilizado metodologías cualitativas, cuantitativas, de correlación, longitudinales, metodología de estudio de casos, distintos instrumentos: entrevistas, trabajo de campos, cuestionarios estructurados, no estructurados, semi estructurados, grupos focales, etc. Las investigaciones han tomado como base de información escuelas públicas y privadas, nivel inicial, primario y secundario. Existe en diferentes repositorios un gran número de investigaciones sobre el liderazgo del director y su influencia en la motivación de los docentes.

2.1 Bases teóricas relacionadas con el estudio

Liderazgo

Antecedentes internacionales.

Con respecto a las investigaciones cualitativas, las más destacadas, conocidas y relevantes se encuentra en el Proyecto Internacional Sobre Dirección Escolar Exitosa (Successful School Principalship Project-ISSPP), iniciado por el profesor Christopher Day (2001) - Reino Unido. Las investigaciones se caracterizan por utilizar la metodología de casos y revisión de la documentación de las direcciones exitosas de más de 24 países: Inglaterra, Australia, Estados Unidos, Canadá, Israel, Suecia, Dinamarca, Noruega, Sudáfrica, Singapur, China, México, España, Costa Rica, Portugal, etc.

Entre dichos estudios cualitativos destaca el estudio de **Martínez, García & Higuera, (2017)**, en su tesis titulada *Liderazgo exitoso en un contexto desfavorable, en*

un centro de educación secundaria de Granada España. El objetivo de la investigación fue analizar los rasgos y las estrategias que desarrollan los líderes escolares exitosos. La investigación cualitativa utilizó el estudio de casos y para la recolección de datos se utilizó la revisión documentaria y la entrevista al equipo directivo, docentes y estudiantes, padres, madres de familia y representantes de la administración. Para el análisis de datos los investigadores utilizaron el programa cualitativo NVIVO 10. El estudio se realizó en una institución educativa de secundaria de contexto social, económico y cultural vulnerable, con un gran porcentaje de familia de etnia gitana con inestabilidad económica y familias disfuncionales. A pesar de éste contexto la institución educativa destaca el éxito escolar. Los resultados de la investigación destacan un compromiso elevado del trabajo continuo del equipo directivo y conciencia de la misión de la organización, que es brindar, ofrecer una educación de calidad a la diversidad de estudiantes a su cargo. El director se caracteriza por el desarrollo de un estilo de liderazgo participativo, colaborativo y democrático. Promueve el liderazgo de servicio, la confianza y el trabajo en equipo en los docentes, el director cuenta con una elevada formación y experiencia, involucra a los padres familia y a los estudiantes con voz y voto en las mejoras de la institución educativa y finalmente manifiesta una gran satisfacción por el logro de los objetivos escolares.

Los estudios de **Reyes, Murillo & Hidalgo (2017)**, *Lecciones aprendidas del estudio del liderazgo escolar exitoso*, los investigadores plantearon como objetivo conocer las características personales y profesionales de la dirección escolar exitosa de cuatro instituciones educativas en la comunidad Autónoma de Madrid. La investigación es también de enfoque cualitativo, se utilizó entrevistas semi-estructuradas, grupos de

discusión, cuestionarios y observaciones. El estudio concluye que las características principales de los directores y directoras es que tienen una clara orientación de la escuela, muestran un liderazgo humano, es decir comprensión y preocupación por el desarrollo de las personas, abren sus escuelas a la comunidad, adecuan el centro al contexto y ejercen liderazgo pedagógico. Finalmente la investigación identifica que el liderazgo exitoso contribuye a la mejora del aprendizaje de los alumnos, distribuye responsabilidades, establece metas conjuntas y favorecen el desarrollo de las personas, promueven prácticas para atender la diversidad de los alumnos.

López, Grau, Figueiredo & Gil (2016) en su estudio “Análisis de la relación entre el estilo de Liderazgo (Transformacional y Laissez faire) y el Síndrome de quemarse por el trabajo en una muestra de docentes”, indica como objetivo de la investigación analizar la influencia de los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire sobre el Síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) en 211 docentes de distintos colegios portugueses, 61 varones y 150 mujeres. Para evaluación de los estilos de Liderazgo (Transformacional y Laissez-faire) se utilizó la versión corta de la Escala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1990) con 15 ítems que midió las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional (Carisma o Influencia idealizada, Inspiración, Estimulación intelectual, Consideración individualizada), con 3 items cada uno correspondiendo un total de 12 ítems y el estilo Laissez faire (3 ítems). El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) se midió a través del Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) en su versión para docentes (Gil-Monte & Figueiredo-Ferraz, 2013); compuesto por 20 ítems que se distribuyen en cuatro dimensiones: ilusión por el trabajo (5ítems,), desgaste psíquico (4

ítems), indolencia (6 ítems) y culpa (5 ítems). Se utilizó el análisis descriptivos y de regresión con el programa SPSS 21.0. “Los resultados establecieron que hay una relación negativa y significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Síndrome de quemarse por el trabajo considerados a nivel global. No existe relación entre el Liderazgo Laissez faire y el SQT considerados a nivel global y dimensional. Hay una relación positiva y significativa entre LT y la dimensión Ilusión por el Trabajo (SQT). La dimensión Inspiración (LT) fue la más importante para explicar la relación entre LT y SQT global (relación negativa y significativa y finalmente la relación positiva y significativa de la dimensión Consideración individualizada (LT) con Ilusión por el trabajo (SQT). El apoyo del líder transformacional contribuye a aumentar la ilusión de los empleados y disminuye los niveles del Síndrome de quemarse por el trabajo (Jennings, Disch, & Senn, 2008; Mendoza & García, 2013). Los líderes que desarrollan un estilo de Liderazgo Transformacional pueden ayudar a prevenir el desarrollo del Síndrome de quemarse por el trabajo (García, Rubio, & Bravo, 2007). El líder transformacional consigue mayores niveles de implicación al mismo tiempo que estimula y motiva a sus empleados hacia la consecución de los objetivos globales de la organización (Godoy & Bresó, 2013). Los análisis realizados permitieron obtener evidencias empíricas de que el estilo de LT permite mejorar los niveles de SQT: El líder que aplica estrategias transformacionales se preocupa por sus empleados mediante una mayor atención y consideración individual (generando una mayor ilusión), al mismo tiempo que los inspira y motiva hacia objetivos claros y definidos, impulsando comportamientos y actitudes positivas en sus empleados y desarrollando un fuerte sentido de equipo y misión colectivas”.

La investigación colaborativa, positivista, cuantitativa de **Contreras, Villegas, Pedraja & Rodríguez (2016)**, “*Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un Colegio en el norte de Chile*” busco identificar la relación de causa-efecto del liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente, en la ciudad de Antofagasta, Chile. El objetivo concreto identificar las características del liderazgo transformacional en los docentes directivos y docentes de aula y analizar cómo las dimensiones del liderazgo transformacional presentan o no un efecto en el compromiso y desempeño de los docentes. Se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo adaptado de Bass y Avolio (2000) a 64 docentes (57 docentes de aulas y 7 docentes directivos) pertenecientes a tres ciclos educativos y contando mínimo con 10 años de permanencia interrumpida en la escuela y se utilizó la estadística descriptiva. El cuestionario se diseñó con la escala de Likert y se utilizó el coeficiente α de Cronbach, que identificó la correlación promedio de las preguntas que tiene el instrumento y que se usa para predecir el error ocasionado por el muestreo. “Los resultados a nivel general destacan los docentes directivos obteniendo diferencias significativas (mayores puntajes) que los docentes de aula. Con respecto a la subdimensión *Carisma inspiracional (C/I)* los docentes de aula y los docentes directivos, tienen una alta frecuencia, destacan frases como: „Enfatizo la importancia de tener una misión compartida“, „Lo/la escucho con atención“, por lo que se puede advertir que los docentes de aula y directivos del colegio se identifican con la organización educativa. Los items „Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista“, „Enfatiza la importancia de tener una misión compartida“, „Expresa confianza en que se alcanzarán las metas“, „Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo

de trabajo" y „Lo/la escucho con atención"; sin embargo, existe una visión todavía asociada a dirección instructiva, de parte de los docentes de aula que esperan indicaciones de parte de los docentes directivos. Respecto de la presencia de una mayor percepción hacia lo que desarrollan los docentes directivos en tanto efectividad, respeto y confianza, los docentes de aula obtienen un alto porcentaje (93% de las respuestas) de puntaje 3 de la escala Likert lo que, también, está asociado a un comportamiento de índole ética. Se establece que el 87,7% de los docentes (de aula) obtienen entre 53 y 59 puntos en ese ítem/variable de un total de 100 lo que equivale a un 72% de presencia del comportamiento de C/I en los docentes de aula. Este aspecto implica que existe una asociación significativa a un perfil donde se despliega un logro de confianza a través de la credibilidad y un alto desarrollo en el sentido de lealtad y compromiso por el quehacer educativo. Sintéticamente, podemos decir también que el C/I se observa, como hallazgo, en que los docentes directivos traducen el quehacer de „desarrollar una visión", al interior de la organización, acoplando rasgos claves como la intuición de las necesidades potenciales de los docentes, en general; una óptima imagen de sí mismos, la determinación, la perspectiva de comunicación, entre otros. Con respecto a la sub variable estimulación intelectual los docentes de aula y directivos mostraron un alto porcentaje y en la dimensión consideración individualizada destacaron los ítem "se relacionan conmigo personalmente y "me trata como individuo y no solo como miembro del grupo". Finalmente, la colaboración y compromiso en el quehacer docente impactan en los comportamientos para elevar los niveles de confianza y generar motivación, fundamentalmente en atributos asociados a los roles en el contexto de la organización

(interacción y cercanía), los valores, vinculados a la eficiencia, efectividad, justicia y colaboración.

González (2015) Tesis Doctoral: *Dirección escolar exitosa en España. Un estudio de casos, Universidad Autónoma de Madrid (UAM)*, es una investigación de corte cualitativo, desarrollado en el marco metodológico de un estudio de casos y tuvo como objetivo describir la dirección exitosa de cuatro casos seleccionados, cuatro directivos de centros educativos de carácter público de la comunidad de Madrid, de los cuales dos directoras de centros de primaria y dos directivos de centros de secundaria (tres directoras y un director). Los datos sobre los directivos y los centros que dirigen fueron obtenidos a través de tres entrevistas en profundidad, entrevistas a profesores, grupos de discusión efectuados a padres y alumnos, y revisión de documentos recabados durante el trabajo de campo (programación anual, memoria, proyecto de dirección, entre otros) y la observación registrada en cuadernos de campo. La investigadora concluye que los factores que influyen directamente en la eficacia escolar es el estilo de liderazgo del director, enfatizando en el estilo de liderazgo pedagógico del director y las características comunes de los directores son: compromiso, cercanía y confianza, liderazgo compartido, práctica reflexiva, actitud innovadora, anticipación, apuesta por un buen clima, desafíos comunes, proyecto de dirección, influencia indirecta y pasión por la docencia.

Entre las investigaciones **cuantitativas**, citamos como antecedentes a **Camarero (2015)**, Tesis Doctoral, Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria. Identificó los rasgos de la figura directiva y los estilos de dirección y liderazgo de 139 centros educativos de primaria de

Tarragona, España. Las técnicas utilizadas: Revisión documentaria, el cuestionario online. Con respecto a los modelos de dirección o estilos directivos de coordinar, mandar, liderar, gestionar y opción “otros” los directores se autodefinen un 46% en la gestión, el liderazgo (30%), la coordinación (17%) y ningún director selecciona la opción de “mando”. Aproximadamente un 44% de los directores realiza entre 9 y 16 horas de docencia a la semana. Con respecto a la dimensión motivación inicial para acceder al cargo, las más valoradas son mejorar el funcionamiento del centro, seguida de promover proyectos de innovación. En cambio, las menos valoradas son: tener un complemento económico y tener un prestigio social. Con respecto a la formación previa al cargo un 69% (88 directores) afirma haber recibido formación inicial, está más presente en el grupo de directores más jóvenes. Del grupo de directores con más edad, tan sólo el 52% ha recibido formación previa. Con respecto a valoración de las capacidades, el compromiso ético es la que consideran tener más desarrollada, seguida de la participación y del trabajo en equipo. Las capacidades que se auto perciben como menos desarrolladas son el liderazgo, la autonomía y la autogestión. Según el número de horas de docencia a la semana los directores que más alto perciben el compromiso del profesorado con los proyectos del centro y la comunidad son los directores que realizan 17 horas o más. Los directores que realizan menos horas de docencia son los que perciben más bajo el compromiso del profesorado.

López (2010), la investigación *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Universidad de Chile, determinó como objetivo conocer la importancia del componente liderazgo en las comunidades escolares de Chile y su relación con la calidad de la educación desde la percepción de los

docentes. Los instrumentos con escala tipo Likert se aplicaron a 70 centros educativos públicos y privados (primaria y secundaria) de Chile. 32 municipales (45,7%), 23 particulares subvencionados (32,8%) y 15 particulares pagados (21,4%), a una muestra de 870 docentes y directivos. En la metodología del estudio se aplicó una encuesta estructurada que permitió realizar un análisis factoriales: exploratorio, confirmatorio y análisis causal utilizando ecuaciones estructurales. La base teórica planteada proviene de investigaciones empíricas y consideraciones teóricas del modelo (proceso – producto) como consecuencia de la interacción de los comportamientos de docentes y estudiantes.

Los descriptores de cada variable fueron extraídos desde el Modelo Europeo de Calidad EFQM, y del modelo desarrollado por el Ministerio de Educación (2005) denominado SACGE, considerando las siguientes variables: Liderazgo, Planificación, Gestión de Recursos, Personas, Procesos, Satisfacción, Resultados y Calidad Educativa. La primera parte del procedimiento consistió en desarrollar los datos estadísticos descriptivos, análisis de fiabilidad y análisis factoriales exploratorios. En la segunda etapa, se realizaron los análisis factoriales confirmatorios de ambos modelos de medición, tanto de variables latentes exógenas (independientes) como endógenas (dependientes) definidas en el modelo. En la tercera etapa, se aplicaron los sistemas de ecuaciones estructurales en la validación del modelo causal, en conjunto con el modelo estructural y de medición. Las dimensiones originales del instrumento fueron tomados del EFQM y adaptado modelo SACGE de Chile. Encontraron efectos del liderazgo y de la gestión de personas sobre la satisfacción. En conjunto ambos factores explican un 90,1% de la varianza. Por otro lado, las variables satisfacción, liderazgo, recursos y procesos sobre los resultados, explican un 89,1% de la varianza. Finalmente los efectos

de las variables liderazgo, recursos, procesos y resultados sobre la calidad educativa explican un 94,3% de la varianza.

Los resultados indicaron una gestión con un marcado acento del liderazgo escolar, el compromiso de los directivos para el desarrollo con el establecimiento y el reconocimiento de la labor docente, son valorados por los profesores como positivos en la percepción de la calidad educativa.

García & Falcón (2009) La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. México. Planteó como objetivo conocer la relación entre las características de la gestión escolar y su calidad. La investigación de tipo exploratorio, se realizó en tres escuelas de primarias, Instituciones educativas urbanas, públicas, que brinda servicio hasta el sexto grado, clasificadas por conveniencia como escuela A, escuela B y escuela C. Instituciones educativas que se encuentran en constante evaluación interna y externa. El número de participantes por escuela fue de 16 personas e igual número para los padres de familia, además participaron la inspectora de la zona escolar y el jefe del departamento municipal de educación primaria.

A través de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos como la observación no participante (5 días por escuela, las anotaciones se realizaron en el diario de campo, habiendo realizado con anticipación la categorización), entrevista semiestructura y encuesta (cuestionario con 25 preguntas), aplicados en el año 2008, se obtuvieron los siguientes resultados. Según la teoría señalada hay dos tipos de gestión: administración gerencial y administración humanista, la escuela A combina ambos enfoques y es la que ha logrado resultados académicos más favorables. Con respecto al

segundo objetivo de caracterizar las actividades cotidianas del gestor escolar, que impacta en la calidad educativa, se observó que la jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando sin atención al factor pedagógico, concluyendo de tal manera que las actividades que realizan los directores participantes, todas impactan en la calidad de la escuela, en positivo o negativo, pero siempre tiene una influencia, como por ejemplo: recibir a los alumnos, padres y maestros a la hora de entrada, atender las problemáticas de manera inmediata y canalizar las acciones debidas en busca de sus soluciones, Crear un ambiente de armonía, etc. Con respecto al objetivo específico 3, se reconoció la falta de capacitación profesional de los directores, pues se les obliga aprender por ensayo y error y los directores encuestados solicitaron capacitaciones en labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas.

Chamorro (2005), en la tesis, *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)*. La investigación señala como objetivo: Identificar y analizar los factores determinantes del estilo de liderazgo de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamento del Atlántico y Magdalena, Colombia. Metodología de naturaleza no experimental, correlacional, modelo lógico hipotético – deductivo, explica las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores y del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as. Las conclusiones halladas son las siguientes: Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo transformacional del director en función de la escuela. Los profesores que tienen más de veinte años de experiencia perciben en menor grado los rasgos transformacionales que

los profesores que tienen menos de cinco años. Los docentes que laboran en instituciones educativas que tienen entre 601 y 900 estudiantes identifican en mayor grado las características del estilo transformacional que los docentes que laboran en instituciones donde el número de estudiantes oscila entre los 1701 y 2000. Finalmente concluyó que existen diferencias significativas en la percepción del estilo de liderazgo instruccional entre el profesorado de los departamentos del Magdalena y Atlántico. Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo instruccional del director en función de la experiencia anterior en el cargo. Los profesores con más de 20 años de experiencia perciben en menor grado los rasgos del estilo instruccional en los directores/as. Existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo instruccional del director en función del número de estudiantes. Los docentes que laboran en instituciones educativas que tienen entre 601 y 900 estudiantes identifican en mayor grado las características del estilo instruccional. En tanto que en los colegios donde el número de estudiantes oscila entre los 1701 y 2000, los profesores distinguen, en menor grado, rasgos del estilo instruccional en los directores/as.

Thieme (2005), en su tesis doctoral titulada *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: caso de Chile*, investigó a 37 escuelas (24 municipales, 8 particulares subvencionadas y 5 particulares), 206 docentes y 50 directores. Se utilizó como instrumento de estudios el cuestionario traducido por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, segunda edición, versión corta, conocido por sus siglas en inglés MLQ (Form 5X-Short). El cuestionario permitió recoger información desde la percepción de los seguidores y del líder. El cuestionario

consta de 45 ítems (36 para liderazgo y 9 para desempeño). El cuestionario mide 9 escalas de liderazgo, de las cuales cinco son transformacionales, influencia idealizada (atributo), influencia idealizada (comportamiento), motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual; tres factores transaccionales: recompensa contingente y dirección por excepción (pasivo y activo)) y una dimensión de no liderazgo o dejar hacer. Para el análisis utilizó el análisis factorial exploratorio

Sus conclusiones identificaron a todas las dimensiones activas del liderazgo propuesto como modelo: influencia idealizada, motivación por inspiración, estimulación intelectual/consideración individual, recompensa contingente y dirección por excepción (activo)- se asocia positivamente con cada una de las variables de desempeño. Al contrario, la relación entre variables de desempeño y las dimensiones de liderazgo pasivo-evasivo resultan negativas.

Antecedentes nacionales.

Mera (2015), en su investigación empírica analítica cuantitativa titulada *Liderazgo directivo: factores que determinan su estilo en la I.E.P. Algarrobos de Chiclayo 2014* se identifica como objetivo describir los factores que determinan el estilo de liderazgo directivo en la I.E. Se aplicó el cuestionario a 51 docentes, los resultados concluyeron que el director se caracteriza por tener un estilo de liderazgo transformacional y los factores que lo determinan, sobresalen sus características personales, motivación de logro, poder personalizado y socializado y motivación de competencia. Y además indica que no existe un solo factor que determine el estilo de un líder, la participación de quienes trabajan con él, es indispensable con su modo de pensar, dedicación, lealtad, etc.

De allí la importancia de trabajar en el crecimiento personal de cada uno de los trabajadores.

Campos (2012) en su investigación correlacional “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao, busco como objetivo identificar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una IE del distrito de Ventanilla, Región Callao. Utilizó la metodología de diseño correlacional, en la investigación participaron 100 personas, 50 docentes, 30 padres de familia y 20 alumnos del quinto de secundaria. Utilizó como instrumentos la escala de liderazgo directivo según Ruiz, 2009 cuyas dimensiones fueron estilo autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional de Berrocal, 2007) cuyas dimensiones que tomó en cuenta fue identidad, integración y motivación institucional. Ambos cuestionaron presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. La investigación concluyó identificando la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

Quispe (2011), *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Lima, Perú. La investigación se realizó en 05 instituciones educativas públicas de educación secundaria, del segundo sector del distrito de Villa El Salvador. Cada uno con diferente población estudiantil y docente, en total 6,731 estudiantes y 261 docentes. La muestra que se tomó fue de 364 alumnos y 156 docentes. Utilizando la estadística estratificada se obtuvo el número de encuestas necesarias por

colegios, en docentes y alumnos. La investigación es descriptiva, correlacional, explicativa y transaccional o sincrónica, investigación experimental, los datos de las variables estilo de liderazgo del director y el desempeño docente de las dos muestras: docentes y alumnos fue sometido a una prueba estadística denominada Coeficiente de correlación con la finalidad de determinar la correlación de Person entre las dos variables. Concluyó indicando que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes y finalmente el estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

Sorados (2010), *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la investigadora determinó como objetivo describir y explicar la relación de las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. La investigación es de diseño no experimental, de nivel descriptivo-correlacional. Para la variable independiente de estilo de liderazgo, identificó 3 estilos: Pedagógico, administrativo e institucional. Para la variable dependiente, calidad de gestión educativa, identifico 3 tipos de gestión: pedagógica, administrativa e institucional. En la investigación participaron tres instituciones educativas públicas: 3 directores, 11 docentes, 06 trabajadores, total 20 personas. Los instrumentos de recolección de datos tienen a la ficha de observación, cuestionario y entrevista no

estructura. Los resultados fueron los siguientes: La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico. Con respecto a la relación entre el estilo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas tiene una correlación parcial, directa y significativa y finalmente la relación entre el liderazgo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas, tiene una correlación parcial, directa y significativa.

Mansilla (2007) en sus tesis doctoral *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución "Inmaculada Concepción"*, busco identificar y analizar los estilos de liderazgo de 3 directores de una IE de secundaria de Lima y el grado de influencia en la gestión eficaz y el rendimiento de los estudiante, en el período 2001-2005. Los datos fueron suministrados por los directores, docentes, padres de familia y estudiantes. El director D1, fue evaluado en el año 2002, el D2 en el año 2004 y D3 en el año 2005. La población de estudiantes se limitó a 78 alumnos, quienes permanecieron los cinco años con éxito académico. Los padres de familia también fueron 78, por lo anteriormente explicado. La población de docente se limitó a 11, de un universo de 24 docentes del nivel secundario. Las variables independientes fueron los estilos de liderazgo: directivo, estratégico y la gestión eficaz. La variable dependiente: El rendimiento académico promedio. Los resultados según la percepción del director, estudiantes, docentes y padres de familia fue el siguiente: el director D1 (2002) se identificó con estilo de liderazgo permisivo, con 10 años de experiencia, con moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. La directora D2(2004), se identificó el estilo autocrático, con 15 años de

experiencia y un bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los alumnos. El director D3 (2005), se identificó el liderazgo democrático y liderazgo estratégico, con 20 años de experiencia, considerándose con un alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Ante estos resultado, el investigador concluye y recomienda para una gestión eficaz sostenidas en las instituciones educativas debe contar con un estilo de liderazgo democrático y estratega, para lograr transformar la educación del país. El período del director, debe ser de 5 años, para garantizar un buen desempeño de los alumnos de manera permanente.

Antecedentes locales.

A nivel local hemos encontrado valiosa investigaciones entre ellas tenemos a **Centurión (2015)**, en su investigación sobre los factores determinantes del estilo de liderazgo del director de una IE. de Distrito 26 de octubre de la provincia de Piura y a través de un cuestionario aplicado a 44 profesores se determinó que el estilo de liderazgo del director está enmarcado dentro del estilo de no liderazgo, y también se han podido identificar que entre los principales factores que influyen en dicho estilo están la motivación de poder y la participación activa e influencia del director y de los docentes en la gestión de la I.E.

Arévalo (2015) realizó una interesante investigación sobre los factores asociados a la satisfacción en el trabajo de 28 directores de instituciones educativas secundarias particulares del Distrito de Castilla, del cual los directores alcanza un nivel de satisfacción en sus trabajos "algo satisfechas" respecto a los factores de "realización profesional", "relaciones con los profesores" e "institución educativa". Por lo demás, se sienten insatisfechos respecto a los ámbitos "interacción director con alumnos" y "padres

de familia", relación con los "equipos de docentes" y "departamentos educativos" y el "consejo escolar".

Flores (2014) en la investigación titulada “El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura, tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. La investigación contó con 02 colegios parroquiales de Piura. Se aplicó un cuestionario a 63 docentes y los resultados concluyeron que ambos directores ejercían un liderazgo transformacional y también poseen rasgo de liderazgo instruccional.

Las antecedentes de las investigaciones concluyen que los estudios se han realizado desde la percepción de los propios directores, de los docentes, alumnos y padres de familia.

Todo modelo de gestión de calidad, como modelo Deming (Japón), modelo Baldrige (EE.UU.), modelo EFQM (Europa), etc., consideran el liderazgo como un factor básico de la calidad. Los estilos de liderazgo que predisponen al éxito de la gestión educativa es el liderazgo pedagógico, transformacional, y liderazgo democrático-participativo, los cuales tienen un impacto directo en el logro de resultados académicos de los alumnos.

Variable Motivación

Con respecto a la variable motivación igualmente que en el liderazgo, las investigaciones nacen en las organizaciones empresariales y más adelante en las organizaciones educativas, aportando fructíferas investigaciones sobre el impacto, la influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores o docentes, a nivel internacional, nacional y local, respectivamente, así tenemos a:

Antecedentes internacionales.

Godoy & Bresó (2013) titulado y partiendo de la interrogante *¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?*, Este estudio empírico analizó la influencia del liderazgo transformacional sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs) basada en el modelo ASH-Mot. y ASH-Lid (este último basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Utilizó el análisis multi-grupo con modelos de ecuaciones estructurales muestra la invarianza del modelo, poniendo en evidencia la robustez del modelo postulado. La muestra está compuesta por un total de 575 empleados correspondientes a dos organizaciones españolas (473 pertenecientes a una empresa industrial y 102 empleados de una empresa del sector financiero). La muestra de empleados del sector industrial está compuesta por directivos superiores (1.5%), jefes de área (8.9%) y subordinados sin personal a su cargo (89.6). Por otro lado, la muestra de empleados del sector financiero está compuesta por directores (7.8%), administradores generales (11.8%), administradores (29.4%) y administrativos de sección (51%). La investigación concluyó que el liderazgo transformacional influye sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs).

Antecedentes nacionales

Con respecto los estudios de la motivación en las organizaciones educativas, **López (2017)**, en su tesis *Motivación laboral de los docentes de la I.E. Dos de Mayo de Villa Paccha - distrito de Chulucanas, 2016*, identificó como objetivo caracterizar la motivación laboral de los docentes de la I.E. La investigación tuvo como base teórica tres factores; motivación intrínseca, extrínseca y trascendente. Se aplicó un cuestionario a 24 docentes, los resultados concluyeron que la motivación de los docentes se

caracteriza por la motivación intrínseca y extrínseca. Los factores intrínsecos que motivan al docente son los que le ayudan a crecer y mejorar, es decir las opiniones o críticas constructivas, las actividades asignadas a su puesto de trabajo, cumplir con los horarios establecidos y la puntualidad. Los docentes se caracterizan por poseer una tendencia innata que lo dispone a la búsqueda de la novedad, los retos, ampliar y ejercitar las propias capacidades, a explorar y a aprender.

Con respecto a los factores extrínseco que impulsan al docente son las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. La investigación también identificó las causas que no impulsan esta motivación extrínseca como pocas oportunidades de hacer carrera y desarrollarse, no brindan formación, capacitación necesaria para el desarrollo personal y profesional y finalmente esta en desacuerdo o muy desacuerdo con el sueldo, premios e incentivos que reciben.

Finalmente los docentes se caracterizan por la motivación trascendente, pues valoran creencias, principios del individuo como los valores, la amistad, la solidaridad y el servicio.

Antecedentes locales

Mejía (2015) *Estilos de liderazgo y su impacto en la participación de los docentes de la Institución Educativa Coronel José Joaquín Inclán de Piura*. La tesis tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo en la figura del director de la Institución Educativa y su impacto en la participación de los docentes, así como en los procesos participativos promovidos por este. El estudio emplea una metodología cuantitativa, e incluye un análisis estadístico con la utilización de encuestas aplicadas a 54 docentes de la institución en mención. Los resultados revelaron que, debido a la

eficiente labor directiva, los profesores identifican que el estilo de liderazgo del director es transformacional, incidiendo fuertemente las dimensiones de carisma e inspiración. Sin embargo, manifiestan la falta de estímulos o recompensas que los motiven a mejorar su desempeño. Finalmente, se concluye que el liderazgo y la participación son complementarias, y cada vez son más necesarias en las organizaciones modernas, en vista de mejorar la calidad del servicio educativo.

Mendoza (2014) en su Tesis doctoral Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector Oeste de Piura, formuló como objetivo la identificación de las características de la práctica cotidiana de gestión institucional de todos los actores principales de la comunidad educativa, principalmente del director y, docentes. El siguiente objetivo consistió en aplicar y acompañar un nuevo proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo, identificando puntos críticos y logros alcanzado con respecto al liderazgo del director, el clima institucional, espacios de participación, la gestión del proceso pedagógico y la articulación de la institución educativa con la comunidad. La investigación es de tipo cualitativa, los instrumentos y técnicas de recolección de datos utilizados son la observación, el diario de campo, la entrevista no estructurada, el grupo focal y el uso de la encuesta en la fase del diagnóstico de la problemática para identificar los factores positivos y negativos de la gestión escolar. La muestra estuvo conformada por 16 docentes, 01 directivo, 10 padres de familia y 30 estudiantes de una escuela pública del sector oeste de Piura (Ahora distrito 26 de Octubre). Las conclusiones con respecto al diagnóstico de la problemática encontrada con respecto a la práctica cotidiana de la gestión institucional fue un tipo de liderazgo

del director autoritario y permisivo, escasa participación de los docentes en la toma de decisiones de la institución educativa, comunicación no transparente, ni oportuno, clima laboral conflictivo, reuniones de los directivos y docentes pocas productivas, ausencia de monitoreo y acompañamiento en las actividades pedagógicas, se elabora el Plan Estratégico de la institución como un mero cumplimiento formal que solicita el Ministerio de Educación, sin poner atención en la concreción de los planes, desaprovechamiento de equipos y materiales enviado por el Ministerio de Educación, infraestructura escolar descuidada y finalmente una escasa articulación con los padres de familia y la comunidad. En resumen las características de la gestión educativa por un bajo nivel de desarrollo de habilidades de gestión del director de la escuela, clima institucional deteriorado y un estilo autoritario y permisivo en directivos de la I.E.

Las conclusiones del segundo objetivo, se aplicó y acompañó un nuevo proceso de construcción de modelo de gestión con enfoque participativo con las siguientes características: elaboración colectiva de la hoja de ruta, plan de trabajo para cada de los comités de apoyo, identificando responsabilidades y compromiso de los comités de apoyo en la ejecución de los planes de acción, realización de asambleas institucionales, reestructuración de comités de apoyo, se desarrolló un gradual incremento de los niveles de motivación y espíritu de trabajo en equipo en el director y la motivación en los docentes. Se solicitó al director una mejor disposición al acompañamiento de los comités de apoyo, mejorar las relaciones humanas y clima institucional.

Conclusión de antecedentes:

Después de consultar un número significativo de tesis de maestría y doctorales, revistas, documentos, investigaciones sobre las variables liderazgo y motivación, podemos concluir que los inicios de las investigaciones aparecen en países anglosajones: Inglaterra, Norteamérica y Canadá, luego en Europa, en países como España, Francia, etc. América Latina ha recibido influencia teórica y práctica que se han adaptado a las políticas educativas en la región.

Los aportes de las investigaciones internacionales sobre el liderazgo del director han sido recogidas por las autoridades educativas de los países iberoamericano, especialmente Chile, Perú, México pues ha incorporado documentos, manuales, como el Marco de desempeño directivo, que clarifica los roles y funciones básico de los directores de una escuela.

En el Perú, el Ministerio de Educación ha diseñado propuestas de mejora en los directores, como promover estudios en Maestría en Gestión Educativa, Encuentro de directores nacionales e internacionales, etc., pero cabe advertir también que su monitoreo de la gestión educativa solamente es dirigida a escuela estatales, dejando en cero comprensión el liderazgo educativo de escuelas privadas, como las parroquiales. El monitoreo del Ministerio de Educación a los directores de la escuela pública, se realizan desde el año 2016, información valiosa que es proporcionada desde la percepción de estudiantes, docentes y padres de familia.

En los últimos 40 años, Iberoamérica ha incrementado sus investigaciones en el liderazgo escolar, investigaciones que proviene de organizaciones internacionales como la UNESCO, del propio Ministerio de Educación, de grupos de investigadores peruanos

en educación como GRADE, Revistas de Educación y las universidades públicas y privadas, por lo cual podemos afirmar que en el Perú y Piura también hay un incremento de investigación del proceso educativo nacional, así lo muestra los repositorio de tesis de maestría y doctorado consultadas en universidades públicas y privadas del país. Las investigaciones concretamente identifican los factores que están relacionados directamente con la Gestión de Calidad como son el liderazgo, la motivación, clima organizacional, desempeño laboral, rendimiento académico, etc.

El recorrido de los antecedentes ha permitido reconocer las distintas metodologías de medición del estilo de liderazgo del director en las escuelas públicas y privadas, más difundidas en el mundo. Las investigaciones identifican también las características de los directores eficaces de escuelas exitosas en el mundo, datos que sirven para diseñar el perfil de los directores escolares, sus competencias personales, profesionales y espirituales, líderes capaces de adaptarse y afrontar escenarios cambiantes, retos importantes para el liderazgo directivo del tercer milenio.

Los últimos estudios concluyen que hay que promover el estilo de liderazgo pedagógico, pues según las investigaciones es el estilo capaz de influir sobre los docentes para que trabajen con entusiasmo en la consecución de los objetivos de las instituciones educativas, que directores administrativos, planteándose una clara diferencia como los señala los estudios de la administración, la diferencia entre gerente tradicional y líder, y finalmente, señalan que hay una relación directa del liderazgo del director con la motivación de docentes, alumnos y padres de familia.

Las investigaciones consultadas provienen de instituciones educativas de primaria, secundaria, públicas, privadas, de zona rural o urbana y todas ellas han

mostrado la relación directa que tiene la Gestión de Calidad según el Liderazgo y la influencia en la motivación de los docentes. Las investigaciones han relacionado el liderazgo del director con variables como: calidad educativa, clima organizacional, comportamiento organizacional, satisfacción laboral y sobre todo rendimiento académico de los alumnos y motivación de los docentes.

Finalmente, los estudios muestran una lista enorme de las características y competencias personales que deben contar un director eficaz y enfatizan que los estilos que mejoran la gestión escolar es el participativo, democrático, transformacional, y pedagógico.

2.2. Marco teórico – conceptual

Teorías del liderazgo

Enfoque desde los rasgos del líder

Las primeras investigaciones se basan en el enfoque de los rasgos del líder como físicos, del carácter, la personalidad del líder, antecedentes sociales, nivel de inteligencia, etc. que influye en las personas de una organización. El enfoque de rasgos se centra en la visión estructural y funcional de las organizaciones, relaciones jerárquicas y está centrado en el dominio del líder sobre el subalterno. “[...] tienden a ser más altos, físicamente más atractivos, más inteligentes y seguros de sí mismos, psicológicamente saludables, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que otras personas” (Adams y Joder, 1985:3).

Enfoque conductual

Desde el enfoque conductual las investigaciones del liderazgo se centran en la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas. El comportamiento del líder se

caracteriza por la consideración e iniciación de estructura. La consideración le permite el fomento de la amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad y la iniciación de estructura le permite la organización, definición de actividades de grupo y su relación formal con ellos, ambas características influye el contexto real del líder. Este grupo de investigación identificó que los líderes más efectivos tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo caracterizadas por la autovaloración personal, recurren a métodos de grupos para el control y la toma de decisiones, definen los objetivos, y mantienen informados a los subalternos. No obstante, la imagen del líder que se proyecta es estática al igual que la de los subalternos.

Enfoque contingencial

El enfoque contingencial parte de los supuestos que diversos aspectos de la situación como el poder, las características de los seguidores, el medio, los atributos del líder, etc. afectan la situación de liderazgo. En esta perspectiva, se sostiene que el estilo de liderazgo autoritario se fundamenta en la creencia de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan, y de que las personas son inicialmente perezosas. Todas las políticas están definidas por el líder quien emplea su poder para influir a los demás. En tanto que en el estilo democrático, se asume que el poder del líder está dado por el grupo que él dirige. Asimismo, la conducta del director, en una circunstancia dada, puede estar influida por muchas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad tales como su sistema de valores, la confianza en sus subordinados, sus propias inclinaciones de liderazgo y la seguridad en sí mismo, Tannenbaum & Schmidt (1970).

La gestión de calidad según el liderazgo en una organización educativa

a) La gestión de calidad en las organizaciones educativas

La Gestión de la Calidad en Educación tiene unos principios que se recogen en las normas ISO 9001 y que exigen una serie de prácticas que toda organización debe realizar para alcanzar una auténtica y óptima Gestión de la Calidad en las instituciones educativas.

Estos principios constituyen la base para que los directores como autoridades formales de la institución educativa puedan implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita brindar confiabilidad y respeto y excelencia frente a otras instituciones dentro de la zona, región o localidad. Los principios que establece la ISO 9001 buscan mejorar el desarrollo de la MYPES educativas y brindan las orientaciones necesarias para las que a partir de este periodo se puedan crear otras.

Los principios de ISO 9000:2015 (2015) se han adaptado al sector educativo por cuestiones de la investigación.

- **Enfoque al cliente.** Un colegio o institución educativa en condición de MYPE depende exclusivamente de sus estudiantes, por ello debe preocuparse por atender sus necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje que beneficiarán el logro de sus capacidades, habilidades y competencias y dar cumplimiento a los estándares de aprendizaje.

- **Liderazgo.** En todo tipo de organización lucrativa o no, el liderazgo se convierte en un factor elemental y clave, pues va a depender del director o en este caso gerente educativo para que todos trabajen al ritmo de estándares de calidad. Especialmente, los docentes que son los que garantizan el

desarrollo de las competencias de los estudiantes y los éxitos que en un futuro representen para la sociedad.

- **Participación de las personas.** Las personas de todos los estamentos: equipo directivo, personal docente, administrativo y de apoyo-servicio deben tener la capacidad de adaptarse a las exigencias de la institución y colaborar de la mejor forma posible (con iniciativa y proactividad) en la consecución de las metas y objetivos que esta tiene.

- **Estrategias y procedimientos.** Constituyen elementos fundamentales en la vida de las instituciones educativas porque estas están al servicio de las metas y objetivos del colegio y pueden ser cambiados cuantas veces sea posible en aras de la gestión de la calidad.

- **Enfoque de sistema de gestión.** La institución educativa debe determinar claramente qué es lo que desea para sus estudiantes. La Visión y la misión juegan un papel importante para establecer un buen Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Mejora continua.** También constituye un factor fundamental en el crecimiento y desarrollo de la institución, pues los planes de mejora continua deben estar a todo nivel para lograr lo que se espera en cuando a la calidad educativa ofrecida a los padres y a los estudiantes. Esta debe ser permanente.

- **Enfoque basado en la toma de decisiones.** Toda institución que garantice las adecuada y oportuna toma de decisiones en favor de los clientes y del desarrollo y crecimiento de la institución asegurará el éxito de la misma y el reconocimiento por los resultados obtenidos.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas.** Las relaciones humanas son fundamentales en la vida de las instituciones y de los grupos sociales. Cuando estas son buenas garantizan una serie de beneficios en el clima institucional. El líder debe armonizar los grupos de interés en el ámbito educativo: docentes, alumnos, padres de familia, proveedores, sociedad, etc.

b) El liderazgo Empresarial en la organización educativa

Podemos mencionar que las Instituciones Educativas tiene liderazgo empresarial cuando se concretiza la realización de sus metas, el logro de sus objetivos educacional y propios como organización. Y en este dinamismo de vida institucional, los líderes o miembros de los equipos directivos son los encargados de la adecuada y oportuna marcha de la I.E., de la toma de decisiones y de la delegación de funciones a los demás miembros de la comunidad educativa.

García, Juárez, Salgado (2018) en su artículo *Gestión escolar y calidad educativa en México*, enfatizan que “Administrar una escuela y generar procesos cualificados en la comunidad educativa -directores, docentes, padres de familia, alumnos, servicios generales y sociedad-, demanda competencias más especializadas en los sujetos que dirigen instituciones educativas”, en este contexto a los directores de las escuela se les demanda experiencias, procesos cognitivos altos, interrelaciones efectivas y afectivas, conocimientos de los procedimientos pedagógicos, manejo de aspectos legales, económicos, tecnológicos, es decir un fuerte estilo de liderazgo y trabajo de equipo, que inspire la realización de un buen trabajo.

c) La gestión de calidad y su relación del liderazgo en las organizaciones educativas

Todo modelo de gestión de calidad, como modelo Deming (Japón), modelo Baldrige (EE.UU.), modelo EFQM (Europa), etc., consideran el liderazgo como un factor básico de la calidad. Los estilos de liderazgo que predisponen al éxito de la gestión educativa es el liderazgo pedagógico, transformacional, y liderazgo democrático-participativo, los cuales tienen un impacto directo en el logro de resultados académicos de los alumnos.

Según Rojas & Gaspar (2006), los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación (p.151).

Se puede concluir que la comunicación entre los miembros de una MYPE: equipo directivo, docentes, administrativos y de apoyo es base fundamental para el éxito que se proyecten alcanzar. La suma de los esfuerzos, de las iniciativas y de los ideales hará que la institución busque siempre destacar y obtener los mejores resultados en el rubro educativo. Por ello, es fácil relacionar directamente la gestión de calidad de una institución con el liderazgo que ejercen los miembros del equipo directivo de MYPE, especialmente del director.

Los actuales directores escolares del Perú se ven presionados por las políticas de gestión y el sistema administrativo burocrático impuesto por el Estado Peruano a través del Ministerio de Educación.

Según el marco legal vigente en el país, Ley N° 28044, el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa (I.E.). Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Entre sus principales funciones tenemos: Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley, presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa, promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores, recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad, estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado. El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley. Artículo 55. Las principales competencias administrativas del director, según el marco legal vigente es diseñar el Proyecto Educativo Institucional, alineando los objetivos al Plan educativo Nacional. El PEI describe los propósitos de la institución a largo plazo.

Chamorro (2005) identifica seis aspectos básicos del liderazgo del director: “Claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado; la capacidad para transmitir los fines y prioridades

educativas a toda la comunidad escolar; el apoyo al profesorado en el ámbito curricular; la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; el conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional; y la supervisión y evaluación del rendimiento del centro".

El rendimiento de los docentes e impacto en el rendimiento escolar

López (2003) afirma: “Los informes internacionales ponen con insistencia el acento en el espectacular desarrollo de las industrias de la información y del saber, y en el cambio rápido que se está produciendo en la vida económica, en la cual los conocimientos y las competencias de los individuos se están convirtiendo en el primer factor de mejora de la productividad por delante de la maquinaria o del equipamiento” (p. 46).

Tiene razón López al afirmar que en la actualidad, esta sociedad del conocimiento demanda cada vez más dominio de la ciencia y la manifestación de las diferentes competencias que los estudiantes deben poner en práctica en los distintos trabajos y labores que exigen una serie de desempeños que deben ser reconocidos.

Considerando todo lo aprendido en las escuelas, los estudiantes deberían salir listos para transferir todos los aprendizajes a realidades nuevas y dar solución a los diferentes problemas que se presentan en su vida. Esta es la manera como los estudiantes competentes podrán asumir responsablemente las exigencias de la vida universitaria, los estudios técnicos o la vida laboral les demanden.

Las MYPES en el Piura y en el Perú se convierten en instituciones educativas que deberían garantizar el progreso económico y social de la región y del país por el

desempeño de sus estudiantes cuando sean profesionales o técnicos de la producción. En estas instituciones, también, los docentes se convierten en ejemplo de liderazgo para los estudiantes porque son los baluartes de cada proceso por el pasa el futuro líder en formación. Cada proceso cuenta como experiencia en convertirse en un organizador, planificador, ejecutor y evaluador de sus aprendizajes y de las actividades programadas en los centros MYPES de cada región y especialmente, en los colegios objeto de la investigación.

El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Le corresponde: Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran, participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional, percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones, participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente, recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa y finalmente integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional. Artículo 56°

(Ley N° 28044). Entre las características de los colegios parroquias tenemos: la existencia de docentes nombrados y contratados, colegios denominados de convenio escuela-estado, profesores con sueldos mayores al básico, Inicio de una sistematización de los procesos en todos los colegios por efectos del proceso de acreditación (IPEBA) y la base de la formación integral del alumno es la visión de Cristo, como modelo perfecto en el Amor, a través de la doctrina de la Iglesia Católica.

Marco conceptual

Concepto de liderazgo

Pascual (1987) define liderazgo como la habilidad social de influir en los demás, captar la voluntad de otro, para ser recibido en su yo, para dejarse "invadir" en su estructura personal, para cambiar en la dirección que sugiere el líder" (p.23). Hitt (2006) define el liderazgo como un proceso interpersonal que involucra intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta, en este caso se destaca el liderazgo como un proceso de influencia social. Hogg y Vaughan (2008), lo define como un sistema de autoridad que se dispersa más principalmente en los contextos grupales que en los interpersonales.

Chamorro (2005), define liderazgo como “un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados”, p.10.

Hellriegel & Slocum (2009), definen el liderazgo como el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir acorde a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de intervenir en terceros para que las acojan en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. “Además añaden que

liderazgo significa alcanzar algo por medio de otras personas, y que ese algo no se habría logrado si no hubiera estado ahí.”Pág. 238

El liderazgo es una habilidad humana desarrollada, tiene la capacidad de influenciar en la mente y comportamiento de las personas y conducirlos a ciertos objetivos buenos o malos de las personas o de las organizaciones. Actualmente, las personas a cargo de organizaciones lucrativas o no utilizan medios para hacer que las personas hagan determinados comportamientos, por ejemplo un jefe tradicional, autoritario utiliza la amenaza con el despido para motivar a sus trabajadores, otros manipulan a sus subordinados por el miedo, la descalificación de los atributos de la persona, etc.

Podemos definir como liderazgo la dirección o conducción de un determinado grupo; ya sea un partido político un grupo social o una empresa. Se deberá poseer un conjunto de habilidades relacionadas a la gerencia y a la dirección con el fin de poder influir a las personas restantes que conforman ese grupo. El líder deberá lograr que se trabaje con entusiasmo para poder cumplir con cualquier objetivo o meta que hayan pactado previamente. A su vez, el liderazgo se puede definir como la forma en que se realiza una actividad ejecutiva para emprender un proyecto de manera eficaz, eficiente y productiva. Su principal característica es la distribución desigual del poder; es decir, cada miembro del grupo tiene el poder de llevar a cabo de manera exitosa los objetivos.

El líder es la persona que asume la autoridad y poder formal (institucional) o informal (líder natural) guía, dirige, motiva, influye, impacta sobre el comportamiento de un grupo, equipo u organización social. Entendiendo como formal, aquel poder y autoridad recibida por un grupo social o institución, en el caso de los directores es

recibido por el Ministerio de Educación. Llamamos líder informal, aquella persona que no teniendo un cargo o función encomendada, por sus habilidades naturales influye, motiva sobre el comportamiento o desempeño de un grupo.

El líder planifica, organiza, dirige, conduce, guía, influencia, acompaña, motiva, incentiva, anima, revisa, controla, supervisa, corrige los resultados del comportamiento y modo de pensar de las personas y los orienta hacia el logro de los objetivos organizacionales o institucionales.

La influencia alcanza desde el modo de pensar hasta el modo hacer las cosas de determinado grupo social u organización. Para lograr esta influencia el líder debe contar con las siguientes características: transmitir o comunicar con claridad la visión y los objetivos globales de la organización, integrar todos los intereses personales y organizacionales, promover la confianza en el grupo, orientar a través de una comunicación efectiva y afectiva los procedimientos en el trabajo, promover el sentido trascendente de un trabajo bien hecho, especialmente en la docencia escolar. Sabe escuchar, conoce y respeta el talento de los demás, identifica con claridad las necesidades de las persona y organización a su cargo, es sencillo, humilde para recibir y dar aportes, la equivocación, el error propio y de los demás es un aprendizaje en el grupo social u organización, busca el cambio, no teme el desarrollo y el crecimiento de los demás, al contrario propicia su formación, es consciente que es formador de otros líderes para cualquier tipo de organización. El líder tiene como característica principal, el reconocimiento de las personas de un determinado grupo como líder.

El líder puede desempeñarse en cualquier organización social, desde la más básica como la familia, hasta organizaciones jerarquizadas como las religiosas, políticas,

artísticas, deportivas, militares, empresariales, sociales, y educativas. Todo grupo humano necesita un líder, una cabeza que oriente y organice todas las fuerzas, energía, creatividad y anhelos legítimos de un grupo social o institución. Líder es la persona que está comprometida a concretar, realizar los objetivos de una organización social.

Factores que determinan el estilo de liderazgo

Chamorro (2005), citando a McGregor, 1979, identifica los factores que determinan el estilo de liderazgo: las características del líder; las actitudes, las necesidades, y otras características personales de los seguidores; las características de la organización, tales como su propósito, su estructura, la naturaleza de la tarea que deben realizar; y el medio social, económico y político.

Stogdill, (1974), citado por Bass, (1990), indica que "el líder exitoso se caracteriza por un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con la finalización de la tarea, vigor y persistencia en alcanzar metas,.... y originalidad en solucionar problemas, capacidad para ejercitar iniciativa en situaciones sociales, auto confianza y sentido de identidad personal, capacidad de aceptar las consecuencias de sus decisiones y actos, preparado para absorber la presión interpersonal, capacidad para tolerar frustración y retrasos, habilidad para influencias el comportamiento de otras personas, y capacidad para estructurar un sistema de interacción social a su disposición". (p.87).

El líder influencia, convence, persuade, anima, a través de motivadores intrínsecos o extrínsecos para poner en movimiento a las personas hacia la consecución de los objetivos de la organización. Comunica continuamente el verdadero sentido del

trabajo de las personas para el bienestar de la sociedad, busca el descubrimiento de la trascendencia de un trabajo bien hecho, por ejemplo un director de un hospital que es líder busca que el profesional de la salud mantenga vivo su vocación de brindar un buen servicio de salud a los pacientes sin distinción alguna, de lo contrario se deshumanizan y verán al paciente como un "cliente" que a cambio de sus servicios deben entregarle "algo" como el dinero. Un director de un hospital sin liderazgo se distraerá en cosas superficiales o minucias y no se dará cuenta que faltan tomógrafos, incubadoras en la unidad de Neonato del hospital. En el caso de una escuela, un director sin liderazgo habrá una baja motivación en los docentes y docentes desmotivados tendrán un bajo desempeño y por ende bajo desempeño en el rendimiento escolar de los estudiantes y todo lo contrario si hay un director con liderazgo, pues motivará a los docentes hacia la razón de ser de una organización educativa: formar personas íntegras.

Características del liderazgo según el proceso administrativo a su cargo

En la fase de planeación, se precisa la habilidad para definir el plan estratégico de la organización, definir visión, misión, metas, objetivos, estrategias, actividades, presupuestos, etc. Conocer y aplicar las modernas herramientas para identificar y diagnosticar problemas, como matriz FODA, diagrama causa-efecto, etc. es decir se precisa de habilidad cognitivas de análisis, de reflexión, líder con mentalidad estratégica.

En la fase de organización, se precisa la habilidad de elegir la estructura, los órganos, las funciones claves de las personas involucradas en la organización, definir los reglamentos de procedimientos, de disciplina, etc.

En la fase de dirección se echa andar lo planificado y organizado y para ello se precisa de la habilidad de comunicar asertivamente la visión y misión de la

organización. Mantener y motivar un clima laboral de confianza, innovación, iniciativa, creatividad, toma de decisiones y responsabilidades compartidas, el trabajo bien hecho y el trabajo en equipo.

En la fase de control se precisa de la habilidad de corregir los resultados del desempeño de las personas, desarrollando habilidades blandas como el manejo de emociones, paciencia y el desarrollo continuo de comportamiento ético, respetuoso, tolerancia, la sinceridad, buscar siempre la verdad, el bien y la justicia.

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo, enfocados desde la toma de decisiones se pueden clasificar en autoritario, democrático, laissez faire (líder liberal), Kurt Lewis.

Desde la visión sistémica, holística y orientación al cambio podemos encontrar cuatro estilos de liderazgo: Conservador, bombero, oportunista e integrador.

Los estilos de liderazgo enfocados desde la motivación, compromiso en la institución y el desarrollo de las personas tenemos el líder transaccional y el transformacional.

Las primeras investigaciones de los estilos de liderazgo aparece en organizaciones no educativas, llamadas empresariales entre las más destacadas y difundidas está Kurt Lewis, quien identifica tres estilos de liderazgo, el autoritario, democráticos y laissez faire.

Estilo autoritario

Se caracterizan por que el proceso de la toma de decisiones se centra en el líder, impone sus puntos de vista, él determina los objetivos, las políticas, las actividades, asignan las tareas y permanecen distanciados de las personas, dichas personas consumen

mucho tiempo en realizar las tareas específicas y obtener solos sus metas. Cuando el líder se ausente los subordinados olvidan la tarea y esta solo es reasumida bajo la estrecha supervisión del líder autoritario. El éxito o el fracaso de la organización dependen de la eficacia del líder y no del grupo o equipo.

Estilo democrático

La toma de decisión, el poder y la responsabilidad está compartida con los integrantes del grupo, promueve la iniciativa, permite a sus colaboradores la sugerencia de alternativas, promueve la autonomía en las funciones y tareas asignadas. Los estudios indican que aunque emplean más tiempo en la realización de la tarea que en el estilo autoritario, los resultados de su desempeño son de más alta calidad, reflejan mayor creatividad y originalidad. No necesitan de la presencia del líder para realizar las tareas. El líder democrático establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal forma que todos los miembros del grupo puedan participar plenamente y responsablemente de las actividades.

Estilo laissez – faire o No Liderazgo

Se caracteriza porque el líder casi no participa en las actividades del grupo, solo proveen de información cuando es solicitada. El resultado del desempeño es pobre en cantidad y calidad.

Los estudios de los estilos de liderazgo en las organizaciones educativas aparecen con el psicólogo industrial e investigador Bernard Bass (1985) en su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, enfatiza que mediante la aplicación de un Cuestionario Multifactorial, identificó tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y No liderazgo. El estilo de liderazgo transformacional es acuñado,

primeramente, por McGregor Burns (1978) y Bass y Avorio lo operacionalizó en componentes.

Liderazgo transaccional

Burns señala que el estilo de liderazgo transaccional se caracteriza por el intercambio entre el líder y sus seguidores, los colaboradores reciben un valor a cambio de su labor o desempeño, es decir hay una relación costo–beneficio Bass (1999).

Es el liderazgo más utilizado en las últimas décadas en el mundo empresarial, en la cual los seguidores o colaboradores son recompensados por satisfacer roles basado en acuerdos previos con el líder, este estilo tiene limitaciones pues el seguidor actúa a cambio de una ganancia personal y no organizacional. En el contexto educativo, Álvarez (2001) indica que hay pactos sutiles implícitos entre la dirección y los docentes, como proporcionar flexibilidad en los horarios, en el control más amable a cambio de disponibilidad y responsabilidades mayores en temas puntuales".

Estilo de liderazgo transformacional

Se caracteriza porque el líder estimula, anima, impulsa en la mente, la conciencia de los miembros del grupo, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses organizacionales o institucionales. El líder transformacional busca el sentido del trabajo en la organización. Para Bass, el líder transformacional es capaz de adaptarse a las diferentes circunstancias un patrón de estilo determinado. El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan , a trascender el “yo egoísta” al “nosotros”, como consecuencia de este tipo de liderazgo se producen cambios en el pensamiento y comportamiento de las personas, las

organizaciones y por ende en la sociedad Bass (1985) p.20. Para Bass el liderazgo transformador (1985, p.21), tiene relación con las necesidades humanas del crecimiento personal, autoestima y autorrealización, pues facilita la expansión del abanico de necesidades básicas que tiene toda persona y las eleva a las necesidades más elevadas que le imprime compromiso con los objetivos de una organización, disponiendo a las personas lideradas a convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados Bass (1985) p.16, llamada esta característica efecto multiplicador o efecto cascada, es decir que estimula, motiva el desarrollo de las personas y la organización.

Apuesta por un cambio en el nivel de motivaciones o necesidades de los colaboradores que hará que se incremente aceleradamente el esfuerzo y desempeño de los colaboradores, es decir que el líder influenciará en motivaciones trascendentales para que los colaboradores donen su energía no por algo material o subjetivo sino por el bien de la organización o a la sociedad. Bass (1985).

Bass (1988), indica que los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, despiertan la conciencia de estos acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos; consiguen que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión de la organización, elevan los niveles de confianza y amplias sus necesidades.

Según Cuevas & Díaz () “El líder de transformación responde a las necesidades de los miembros pero busca su implicación, con lo que se establece una relación de estímulo recíproco que transforma al líder en agente moral preocupado por

valores como la libertad, la justicia o la equidad. Estos líderes educativos transformadores transmiten su visión de la escuela y logran el compromiso de los otros miembros y de la comunidad para su realización. Murillo, y otros (1999), indican que el liderazgo transformacional “implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de la organización para mirar más allá de sus propios intereses y centrarse en metas de toda la institución.

Chamorro (2005), citando a Bass, 2000; Sergiovanni, 2001; Gronn, 1999), indica que el liderazgo transformacional “promueve la excelencia en las instituciones educativas con una buena dirección, buenas relaciones sociales e interpersonales, y unos conocimientos expertos en su área de trabajo. Favorecen los buenos modelos de rol de importantes y pertinentes conductas y creencias. Los líderes transformacionales se caracterizan, fundamentalmente, por ser sinceros en sus esfuerzos por animar a los profesores y alumnos, para estimularlos intelectualmente y mostrar una consideración individualizada a sus profesores, alumnos y padres.”

Bass acompañado por **Bruce Avolio**, otro Psicólogo Industrial y organizacional, diseñan un modelo de liderazgo de rango completo (**Full RangeLeadership FRL**), es decir operacionalizan los estilos de liderazgo transformacional y del transaccional identificando sus componentes o características que destacan en cada uno de ellas, el modelo resume ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL y tenemos:

El Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, segunda edición, versión corta de Bass y Avolio (2000).

El cuestionario traducido por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo, segunda edición, versión corta, conocido por sus siglas en inglés MLQ (Form 5X-Short). El cuestionario identifica 7 factores que configuran el liderazgo transformacional: Carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, tolerancia psicológica, participación y actuación del/a directivo/a. El cuestionario cuenta con 124 preguntas. A continuación se describen los factores que determinan el liderazgo transformacional.

Estilo de liderazgo transformacional.

a. Carisma:

Comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto. Tiene un sentido de propósito, grado alto de moralidad, confianza e integridad.

b. Consideración individual:

Conductas que entrañan una relación directa entre el directivo y los profesores, prestando atención personal a cada miembro, tratando individualmente a cada uno, aconsejando. "Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses".

c. Estimulación intelectual

El director se caracteriza por utilizar nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia y racionalidad para la solución de problemas, este factor busca estimular la actuación del docente, pero no desde una postura autoritaria, sino desde la propia voluntad del docente. “Animar a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionar nuevos enfoques a los problemas, desarrollar las posibilidades y capacidades, facilitar las cosas no imponerlas, motivar.

d. Inspiración o motivación

En este factor el directivo busca aumentar el optimismo, lograr el entusiasmo y una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro.

e. Tolerancia psicológica.

El directivo usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante. Conductas que permita al directivo crear atmósferas adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier centro.

f. Participación

El director busca construir una cultura de la participación, crear condiciones para que los profesores colaboren con el directivo en la definición de los grandes objetivos del centro, facilitar un consenso sobre los valores que

deben dar estilo a la organización. El directivo considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización. “Mantener una buenas relaciones con la Administración y Consejo Escolar, potenciar el trabajo en equipo, implicar al profesorado en la gestión y dinámica de funcionamiento del centro, y desarrollar tanto la comunicación horizontal como la vertical”.

g. Actuación del directivo

Es la capacidad de “adaptarse a los cambios, tener en cuenta los riesgos, disponer de habilidades para la comunicación, ser eficaz en la toma y puesta en práctica de las decisiones, dominar el estrés propio del cargo”.

Las conductas antes señaladas no son independientes al contrario se interrelacionan, es decir que un directivo no puede valorarse muy alto en un factor y muy bajo en otro, ya que sería totalmente contradictorio. Por lo tanto, en los resultados del cuestionario aplicados se identificará con claridad el liderazgo transformacional por la armonía, coherencia y equilibrio de los factores antes mencionados.

Los factores del Liderazgo transaccional

Recompensa contingente:

Líderes y seguidores se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere hacer para ser recompensado o evitar castigo. Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos, promociones o reconocimiento público, etc.

El líder transaccional se relacionan más con procesos eficientes que con ideas sustantivas", Bass (1985)

Factores de No liderazgo

Laissez-faire

No transaccional, decisiones no son tomadas, se ignoran las responsabilidades de liderazgo. En el contexto educativo Álvarez, 2001, este director se limita a gestionar de forma burocrática el centro y a informar de la normativa superior, a presidir y coordinar los órganos colegiados y, cuando haya que tomar alguna decisión, a sugerir respetuosamente lo que se podría hacer si lo consideran oportuno" (p. 80)

Liderazgo institucional y liderazgo profesional

Álvarez (2001), distingue dos estilos de liderazgo educativo: "El Liderazgo Institucional, unido a la estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos y/o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros". Liderazgo que proviene del poder formal que da la institución. El Liderazgo Profesional, que es otorgado por los miembros de la institución a quien demuestra los suficientes conocimientos, experiencia y capacidad profesional para dirigir los procesos de la organización. Este tipo nace de la autoridad personal del propio director.

Liderazgo pedagógico

Álvarez (2001) basándose en las conclusiones de Drucher (1996), quien afirma que: no existe personalidad definida de líder, el liderazgo puede aprenderse, no existe un estilo de liderazgo definido y no existen rasgos de liderazgo, Álvarez propone un nuevo liderazgo, "los líderes que deben dinamizar la escuela en el futuro deberán centrarse más

en lo educativo que en lo burocrático”. Es decir, el liderazgo pedagógico y para “ello habrán de apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores, finalmente Marcelo y Estebaranz (1999), propone un modelo de director basado en “el liderazgo no tiene por qué ser un rol que se ejerce de forma unipersonal, y en ese sentido el liderazgo compartido por Equipos Directivos o por equipos de gestión, como el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica puede tener una gran influencia a efectos de la mejora global de la enseñanza”, coincidiendo en el modelo elaborado por Gento (1995), liderazgo pedagógico.

Por otro lado, diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Bolívar (2010) señala que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En este panorama, la importancia del liderazgo del director es trascendental para la eficacia y eficiencia de las organizaciones en el logro de sus objetivos propuestos en el Ministerio de Educación.

Álvarez (2001), afirma que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo. Davis y Thomas (1992), manifiestan que los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Observan a los profesores y les ayudan a solucionar problemas sobre la instrucción. Son personas a quienes les preocupa

el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente. Frente a lo anterior, los directores menos eficientes suelen aparecer como gestores del centro y de los presupuestos, dispensadores de disciplina e interlocutores con la Administración, dedicando muy poco tiempo a cuestiones relacionadas con los temas curriculares. Continuando en la misma línea Cuevas & Díaz hay una “obsesión por demostrar que es el director el que marca las diferencias entre instituciones, lleva a proponer que la puesta en práctica de determinadas habilidades para la gestión eficaz garantiza el éxito de la escuela en su conjunto”.

Hay otros estudios que indican Cuevas & Díaz “que no es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director, ya que la actuación ha de adaptarse a muchas variables y contingencias. En la práctica no existen estilos directivos puros, así como tampoco existen estilos de dirección buenos o malos por antonomasia”.

Concepto de motivación

Uno de los factores del liderazgo es la motivación y por lo tanto el líder o director de la escuela debe conocer a sus docentes para identificar la necesidad de sus colaboradores y poder diseñar las estrategias convenientes. Por ejemplo, a un docente recién egresado de las universidades, estaría muy interesado en aprender aplicar los conocimientos adquirido sobre la docencia, tendría tiempo disponible para actividades extracurriculares, mientras que otro grupo de docentes con mayor experiencia, estarían interesados en seguir creciendo profesionalmente en una maestría, el director tiene que

ser muy cercado a su equipo para indagar las auténticas motivaciones y poder mantener despierto el entusiasmo y logros personales de los docentes y que guarden coherencia con los objetivos de la institución educativa.

Para Noriega (2016) “El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia los mismos objetos. Toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. La motivación es el motor que mueve toda conducta, lo que permite provocar cambios tanto a nivel escolar como en la vida en general”.

Para **Cortés (2005)** "la motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo"

El liderazgo eficaz busca la automotivación de sus colaboradores, el trabajador más eficaz sería aquel que experimenta satisfacción porque hace un buen trabajo, no percibe presiones innecesarias o castigos.

Robbins (1999) define motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168).

Finalmente, podemos concluir que la motivación es un proceso interno o externo de las personas que influye en la intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo de las personas para alcanzar objetivos personales y/o organizacionales. Las

personas altamente motivadas se identifican con la organización y ponen a su servicio sus talentos, energía para el logro de los objetivos organizacionales.

Teorías de la motivación humana

La influencia del liderazgo de los directores en la motivación de los docentes puede ser identificado por el tipo de componente que sirve como un intercambio de beneficios, los líderes dan algo a los miembros y obtienen algo a cambio. Uno de los más importantes beneficios puede ser la aprobación social (Teoría del Intercambio Social, Hollander 1978). La relación también puede caracterizarse por la influencia mutua y atracción entre el líder y un número limitado de colaboradores con los cuales el líder puede emplear un tipo de poder o poderes (experto, referente o coercitivo) el cual definirá el tipo de relación e influencia (Teoría del Intercambio Líder – Miembro, Graen y Scandura, 1987).

Cómo manipulo, consigo que los otros hagan lo que necesita la organización. Personas que utilizan el poder, la amenaza para conseguir movilizar a las personas. Pasar de la imposición a la influencia, de la imposición a la persuasión, del autoritarismo al liderazgo transformacional, es reto no imposible, pero si precisa de formación continua y dirigente. El grado de participación y la independencia de pensamiento de los colaboradores también puede influir en la relación de liderazgo ya que un colaborador que comprende las necesidades del líder, cuestiona las decisiones, analiza problemas y plantea soluciones no solo añade valor a la institución sino que crea una dinámica caracterizadas por relaciones de tipo horizontal (Kelley, 1992).

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.

La teoría Identifica 5 necesidades del ser humano. Las fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo, etc.), de seguridad (defensa y protección de daño físico y emocionales), sociales (afecto, sensación de formar un grupo, aceptación y amistad), de estima (respeto a uno mismo, autonomía, y realización, posición, reconocimiento y atención) y finalmente la autorrealización, es el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Ejm. Crecimiento. La teoría afirma, que en la medida que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve dominante, la teoría también indica que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.

Teoría de los factores o Teoría de la Motivación e higiene de Frederick Herzber.

La teoría parte de la convicción de la relación del individuo con su trabajo y su actitud hacia este puede determinar el éxito o fracaso de la organización. La investigación de Herzber partió de la pregunta ¿qué quiere la gente en su trabajo? ¿Cuál o cuáles son las situaciones que ha sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto de trabajo?. El investigador agrupo las respuestas distinguiendo factores intrínsecos (como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros) todos ellos vinculados con la satisfacción. Los trabajadores insatisfechos citaron factores extrínsecos como la supervisión, salario, normas de la organización y condiciones laborales.

Con respecto a esta teoría podemos identificar que los docentes que están motivados intrínsecamente estarán más dispuestos a cooperar con los objetivos de la organización. El docente altamente motivado ha comprendido que su labor no es solo un

empleo para ganar un sueldo, ha comprendido la trascendencia de su profesión, ha comprendido que un trabajo bien hecho en el aula salva a generaciones, el director eficaz deberá buscar despertar la motivación intrínseca y anular las motivaciones extrínsecas, que también son necesarias, pero no suficiente para lograr la motivación saludable en los docentes de una institución pública.

Teoría ERC de Clayton Alderfer (1969).

El autor partiendo de la Teoría de la motivación de Maslow, identifica que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento (ERC). La necesidad de existencia se ubican todas las necesidades materiales básicas para la subsistencia, para Maslow son las necesidades fisiológica y de seguridad. Las necesidades de relación tenemos el deseo de mantener vínculos personales importantes, Maslow las identifica como necesidades sociales (necesidad de status y estima) y la necesidad de crecimiento, es el anhelo de la autorrealización.

Teoría de las necesidades de Mc Clelland

El autor identifica 3 necesidades: Necesidad de logro (nLog): Se refiere al impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, luchar para tener éxito. La teoría hace énfasis que las grandes realizaciones se distinguen de los demás por sus deseos de hacer mejor las cosas. El líder está centrado en el logro de los objetivos de la organización.

Necesidad de poder (Npod: es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Las personas están más centradas en su prestigio, en sus metas personales que en las organizacionales, su compañero es competencia.

Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Prefieren situaciones de cooperación y esperan relaciones de comprensión recíproca.

Al respecto algunas investigaciones concluyen que los líderes gerenciales exitosos son los que tienen mucha necesidad de poder y poca afiliación. En el contexto educativo, las investigaciones concluyen que el director exitoso se caracteriza por buscar la cooperación de los docentes, el trabajo en equipo, en la toma de decisiones compartidas, etc.

Teoría de fijación de metas

Edwin Locke (1968) consideró que trabajar con una meta es un motivador laboral importante. La investigación comprobó que las metas específicas aumentan el desempeño. Las metas difíciles cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles y finalmente la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella.

2.3. Sistema de Hipótesis

La investigación plantea las siguientes hipótesis preliminares:

H₁: El estilo de liderazgo del director influye sobre la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura.

H₀: El estilo de liderazgo del director no influye sobre la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura.

2.4. Variables

Variable independiente: Liderazgo

Variable dependiente: Motivación

III. METODOLOGÍA.

3.1. El tipo y el nivel de la investigación.

La investigación es de corte analítico, transversal, cuantitativo y correlacional. Por sus características, contiene rasgos exploratorios y descriptivos puesto que se define condiciones específicas del fenómeno a estudiar Sampieri (2006).

El tipo de investigación que se ha considerado está en función a los siguientes aspectos:

Metodología empleada según el enfoque de investigación es de tipo cuantitativo pues recoge, procesa y presenta datos en términos de cantidades porcentuales y absolutos, mediante tablas y gráficos numéricos y porcentuales. Las variables e indicadores que se expresan en forma nominal se convertirán a valores porcentuales para presentarlos en tablas de frecuencias.

La metodología cuantitativa, permitirá identificar la influencia de liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales del distrito de Piura en la motivación de los docentes, pues se usará un instrumento cuantificable donde se medirán las variables de liderazgo y sus características inherentes a cada dimensión, es decir se recurre a la estadística para valorar numéricamente el comportamiento de cada uno de los directores respecto al estilo de liderazgo que ejercen en sus instituciones educativas. Por consiguiente, se coincide con Martínez Godínez. (2013) cuando sostiene que los procedimientos usados en este tipo de investigación son el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables para luego

adoptar una generalización en los procesos donde se rechaza aspectos concretos e irrepetibles para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.

Según la naturaleza del proceso de investigación, es de **tipo descriptiva** pues la investigación buscará describir la gestión calidad según el liderazgo del director y luego será de tipo correlacional para identificar y describir la influencia o relación de las variables entre sí, es decir medir el grado de influencia del liderazgo del director en la motivación de los docentes de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura.

3.2. Diseño de la investigación.

Con respecto al diseño de la investigación es no experimental, pues las variables fue estudiada en su estado natural o tal como se presentan en la realidad, sin ser manipuladas de ninguna forma, pues en consecuencia no se aplicará ningún estímulo que pueda modificar su medición, siendo que la institución educativa serán entrevistados de manera directa aplicando **un cuestionario diseñado** para tal ocasión. La investigación es de **tipo transversal**, dado que el recojo de los datos se efectuó en un solo momento o periodo, siendo en los posible en una semana en diferentes momentos de tiempo, debido a la horario de los docentes. Se utilizó además el cuestionario como instrumento de recolección de datos y la técnica de la encuesta a una muestra poblacional que se calculó de acuerdo a la población y las variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) esta investigación de diseño encuesta es de tipo trasversal ya que tiene como objeto la descripción de una población en un momento temporal concreto. En la

encuesta elegida se ha tenido en cuenta los aspectos diferenciales y las relaciones que se desean establecer en el análisis.

3.3. Población y muestra.

El universo de estudio está constituido por todas las instituciones educativas parroquiales privadas del distrito de Piura registrados en el Consorcio de Colegios Católicos de Piura del año 2019, 02 en el distrito de Piura. Las instituciones educativas del distrito de Piura son I.E. "San Antonio" y la I.E "San José", a los que se denominará de la siguiente manera: Colegio A y colegio B, respectivamente.

Los sujetos de la investigación son los directores y los docentes que mantuvieron vínculo laboral permanente o contratado en el año de la investigación 2019, es decir 14 docentes para la institución educativa A y 14 docentes para la institución B, es decir que se tomó toda la población de docentes de ambos colegios, que suman en total 28 docentes.

Por lo tanto, la muestra de la población fue de 28 docentes, a los cuales se les aplicó un cuestionario que permitió identificar el estilo de liderazgo de sus directores. La muestra está constituida por docentes varones y mujeres. La edad de los docentes fluctúa entre los 25 y 55 años, se destaca que todos son docentes de profesión y el grado de instrucción que poseen es el de licenciados en Ciencias de la Educación. Los colegios se ubican en zonas urbanas y atienden a una población entre 438 y 352 alumnos, respectivamente en el nivel secundario.

Cuadro 1: Resumen de la muestra de la investigación

Nombre de la I.E.	Nº de encuestas a docentes	Sector	Nº de alumnos matriculados 2019	Alumnado	Nivel
A	14	Privado Parroquial	438	Masculino	Secundaria
B	14	Privado Parroquial	352	Mixto	
Total	28		790		

Fuente: elaboración propia

La muestra de la población es de 28 docentes, a los cuales se les aplicó un cuestionario que permitirá identificar los rasgos y características determinantes del liderazgo del director y su influencia en los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura.

3.4. Definición y operacionalización de las variables y los indicadores.

3.4.1. Definición de las variables

Las variables que se han considerado en la presente investigación son las siguientes:

Variable 1: El liderazgo de los directores de la Instituciones educativas parroquiales.

Variable 2: La motivación en los docentes de las Instituciones educativas parroquiales.

Definición y operacionalización de las variables

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición operacional	DIMENSIÓN	SU DIMENSIÓN	INDICADOR	Fuente	Escala	
Liderazgo	Liderazgo: Capacidad de influir, inspirar y movilizar las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico y se logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.	El liderazgo opera mediante unas características que se expresan en los rasgos y estilos personales de los directores para la conducción de la gestión escolar de calidad. Los estilos de calidad pueden ser: Estilo transaccional, Estilo Transformacional, Estilo no liderazgo y estilo Instruccional.	Rasgos personales del director		Modo de acceso Experiencia Actual en el cargo. Experiencia anterior en el cargo	Director	Totalmente de acuerdo (5) Bastante de acuerdo (4) Medianamente de acuerdo (3) Poco de acuerdo (2) Nada de acuerdo (1)	
					Valoración de sí mismo	Aceptación de errores. Solicita opiniones. Aceptación de críticas.		Docentes
					Confianza en sí mismo.	Asunción de tareas. Presencia Seguridad		
					Autocontrol	Gestión de las emociones		
					Adaptabilidad	Acatamiento de los consensos. Replanteamiento de decisiones		
					Motivación de logro	Superación de estándares y logros.		
					Motivación de poder Personalizado	Interés personal		
					Motivación de poder socializado	Interés por la comunidad		
				Motivación de competencia	Realización de programas para la comunidad	Docentes		
			Estilo de liderazgo transformacional		Carisma			Comunicación de entusiasmo. Confianza.
					Consideración individual			Orientación Tolerancia
					Estimulación Intelectual			Provocación de las habilidades cognitivas y organizativas
					Inspiración			Motivación Implicación en las actividades y proyectos
			Estilo de liderazgo		Liderazgo hacia arriba.	Apoyo a los docentes		Docentes
					Resistencia al cambio. Cumplimiento mínimo de obligaciones.			

			Transaccional		Atención centrada en irregularidades				
			No liderazgo		Ausencia de dirección				
			Estilo de liderazgo instruccional	Definición de la misión de la escuela	Establecimiento de metas Trabajo colectivo				
				Desarrollo Curricular	Énfasis en el curriculum Establecimiento de criterios Consenso				
				Ambiente de Aprendizaje	Establecimiento de canales de comunicación. Valoración de deportes				
				Desarrollo Profesional	Programas de formación. Promoción de la enseñanza y el aprendizaje. Trabajo colaborativo.				
				Presencia Visible	Observación de clases Comunicación con los estudiantes. Reconocimiento de la institución.				
Motivación	Proceso interno o externo de las personas que influye en la intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo de las personas para alcanzar objetivos personales y/o organizacionales. Las personas altamente motivadas se identifican con la organización y ponen a su servicio sus talentos, energía para el logro de los objetivos organizacionales.		Rasgos personales del docente	Características generales del docente	Género	Docentes	Totalmente de acuerdo (5) Bastante de acuerdo (4) Medianamente de acuerdo (3) Poco de acuerdo (2) Nada de acuerdo (1)		
					Adaptabilidad laboral				
					Titulación				
					Formación de				
					Postgrado				
					Cargo				
					Experiencia anterior en el cargo				
				Experiencia Actual en el cargo.					
				Conciencia de limitaciones y/o					
				Pensamiento crítico	fortalezas Producción de ideas independientes				
				Motivación	Reflexión crítica				
				Tipos de motivación	trascendente (N. sociales)			Colaboración	Docente
					Motivación			Iniciativa	
intrínseca	Dedicación								
Motivación extrínseca	Necesidades Psicológico								
							Necesidades materiales		

3.5. Técnicas e instrumentos.

El cuestionario permitió recoger de forma organizada y sistemática los indicadores de las variables implicadas en el estudio. El cuestionario fue validado por Chamorro Miranda, 2005 en su tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)”. Dicho cuestionario fue sometido a validación de expertos en metodología, la temática del liderazgo e investigadores del hecho educativo.

Se han utilizado un cuestionario para los docentes el cual mide el grado de autoevaluación del director sobre su gestión y el segundo mide la percepción del docente sobre el liderazgo del director. El cuestionario cuenta con respuestas codificadas según la escala de Likert y es anónimo, requiriéndose únicamente el nombre de la institución educativa. El cuestionario de docentes consta de 104 preguntas y el cuestionario del director consta de 98 preguntas, ambos están estructurados en 5 áreas.

La aplicación de un cuestionario permitió identificar qué características o indicadores son los que se repiten en cada dimensión de liderazgo, al lograr dicha identificación fue posible comprobar nuestra hipótesis, obligatoria en este tipo de investigación, ya que se utilizó un sistema Hipotético-deductivo puesto que se busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable.

Técnicas

Se utilizó la encuesta como estrategia para la recolección de datos. La encuesta sirvió para conocer las opiniones, actitudes, posiciones, etc., de los docentes respecto al liderazgo que ejerce el Director de su institución educativa sobre ellos y en general sobre la institución. En la encuesta se ha seguido el siguiente procedimiento:

1. Selección de los objetivos de la investigación, donde se ha delimitado en qué se basa el interés de la misma.
2. Recopilación de la información necesaria que sirve de marco teórico.
3. Definición de la población o sujetos de investigación.
4. Disposición de los recursos necesarios para la investigación.
5. Elección del tipo de encuesta.
6. Previsto el método de análisis de datos.
7. Revisión de la encuesta.
8. Selección de la muestra.
9. Aplicación de la encuesta.
10. Codificación de los datos.
11. Análisis de los resultados.
12. Realización del informe.

Instrumento

La presente investigación ha utilizado el cuestionario, dirigido a los docentes y el cual busca identificar los rasgos del docente como compromiso activo, crítico constructivo, grado de autonomía, pensamiento independiente y su experiencia anterior en el cargo y finalmente preguntas del estilo del liderazgo del director en relación a su motivación.

Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y no Liderazgo ha sido tomado del cuestionario de Bass (1994, 2000), y el estilo instruccional de Blasé & Blasé (2004, 1988) y Delgado (1989), según Chamorro, D. (2005) el cuestionario fue sometido a validación de

expertos en metodología, la temática del liderazgo e investigadores del hecho educativo. El cuestionario consta de un total de 104 ítems.

En la metodología del estudio se aplicó una encuesta estructurada que permitió realizar un análisis factoriales: exploratorio, confirmatorio y análisis causal utilizando ecuaciones estructurales. El cuestionario fue sometido a una prueba estadística denominada Coeficiente de correlación con la finalidad de determinar la correlación de Person entre las dos variables.

El cuestionario se inicia con una carta de presentación, donde se aclara a los encuestados sobre la información solicitada y su uso exclusivo para la investigación y la importancia de responder con sinceridad para lograr los objetivos de la investigación.

Los cuestionarios está estructura en 5 áreas o bloques, el primer bloque aparecen siete preguntas de identificación del encuestado, sobre datos demográficos. El segundo bloque del cuestionario para los docentes aparece preguntas sobre sus rasgos en relación con su pensamiento crítico y participación activa (8 preguntas), para los directores las motivaciones de poder personal y social, y los rasgos personales del director/a como son la confianza, el autocontrol, la adaptabilidad y la valoración de sí mismo (17 Preguntas). En el tercer bloque preguntas para conocer los rasgos del director(a) desde la perspectiva de los docentes, destacan una serie características relacionadas con la personalidad, motivaciones, concepciones y principios que describen a los directores 17preguntas). En el bloque 4 se identifica las preguntas que indaga sobre los fundamentos de acción en los que se basan los directores/as para tomar decisiones y finalmente el estilos de liderazgo. En el quinto bloque, las preguntas ayudarán a identificar el estilo de liderazgo de los directores desde la percepción docente: Transformacional, Transaccional, No Liderazgo, Instruccional. En el quinto bloque, se encuentran las preguntas que permiten reconocer el estilo del liderazgo que evidencian los/as directores/as de los

colegios de secundaria, desde la percepción de los docentes y el último bloque se encuentran las preguntas abiertas que permite conocer las concepciones que tienen los/as directores/as sobre escuela, educación y la profesión docente.

La escala de medición que utiliza el cuestionario, es la escala de Likert: 1. Nada de acuerdo, 2. Poco de acuerdo, 3. Medianamente de acuerdo, 4. Bastante de acuerdo, Totalmente de acuerdo.

Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Descripción del cuestionario

La presente investigación ha utilizado un cuestionario dirigido a los docentes, el cual fue sometidos a pruebas de validez y fiabilidad por Chamorro (2005). El diseño de los cuestionarios se ha realizado a partir de los elementos teóricos derivados de la revisión bibliográfica que permitió identificar estilos de liderazgo y los factores que puedan estar asociados con su definición, revisión que le permitió conocer las medidas empleadas en dichos cuestionarios, las escalas y formas de indagar, estudios realizados tanto en los contextos organizacionales como educativos, especialmente por los aporte de Bass, Bernard. (2000), Blasé (1998).

Para validación, Chamorro, recurrió a 20 expertos (docentes investigadores) en el ámbito educativo español y colombiano, opiniones externas que permitió el grado de adecuación de los ítems a los objetivos planteados. La selección de los expertos tuvo en cuenta su experiencia en los aspectos metodológicos, investigación educativa y conocimientos sobre la temática del liderazgo. La validación que solicitó a los jueces está relacionada con la claridad, pertinencia de los ítems en una escalade1a 5, siendo1 nada pertinente/claro y podría

eliminarse, 5 muy pertinente/claro. Solicitó indicación necesaria para la inclusión de nuevos ítems, detectar las omisiones o la falta de aspectos relevantes.

A continuación se detalla cada una de las variables y los ítems que las describen.

Cuadro 2: Características Demográficas del docente

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Género		Sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre • Mujer
Edad		Años	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 35 • De 36 –45 • De 46 – 55 • De 56 – 60 • Más de 60
Actividad laboral	Tiempo que dedica el docente a la actividad laboral en la institución	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Parcial • Completo
Titulación	Título de pregrado de los docentes. Formación académica	Área de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en una disciplina académica. • Psicopedagogo/a • Maestro/a • Administrador Educativo • Otro
Formación de Postgrado	Formación de los docentes a nivel de postgrado	Estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista • Magíster • Doctorado • Ninguno
Cargo	Cargo específico que ejerce dentro de la institución		<ul style="list-style-type: none"> • Profesor • Orientador • Miembro del consejo directivo • Miembro del consejo académico • Coordinador académico
Experiencia anterior en el cargo	Tiempo que el/la profesor/a ha permanecido en el cargo en la institución actual.	Años laborados	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 5 años • Entre 6 y 10 años • Entre 11 y 20 • Más de 20 años
Experiencia Actual en el cargo.	Tiempo que el/la profesor/a ha desempeñado este cargo antes de trabajar en la institución actual.	Años laborados	<ul style="list-style-type: none"> • Menosde5 años • Entre6 y10 años • Entre11y20 • Más de 20 años

Cuadro 3 : Cuestionario de liderazgo para docentes

Perfil del director						
	Conocimiento de sí mismo	1	2	3	4	5
1	Cuando en reuniones de padres/compañeros es el blanco de críticas, mantiene el control de sus emociones					
2	Cuando no sabe cómo actuar, solicita consejo					
3	Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias					
4	Reconsidera sus decisiones cuando éstas no se adecuan a la realidad.					
5	Admite de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él/ella					
6	Posee la serenidad necesaria para afrontar situaciones estresantes.					
7	Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes.					
Motivacionales						
Motivación de Servicio y Proyección						
8	Procura que el trabajo que se desarrolla en esta institución supere los estándares mínimos exigidos					
9	Propone mecanismos que faciliten la apertura de la escuela a la comunidad y viceversa					
10	Las acciones que promueve en el colegio están en función de los intereses de la comunidad educativa					
11	Está en permanente contacto (visitas, charlas...) con la comunidad a fin de conocer sus preocupaciones e intereses con respecto al colegio					
12	Defiende en asambleas públicas los intereses del colegio y la comunidad.					
13	Enfrenta los problemas con decisión y seguridad					
14	Cuando se dirige a nosotros, demuestra que cree firmemente en lo que dice					
15	Enfrenta las situaciones difíciles y mantiene su posición siempre que sea en beneficio del colegio					
16	Piensa que es posible una mejor institución y trata de inculcar esta idea entre el profesorado.					
17	El desempeñar el cargo de Director/a le brinda prestigio en la comunidad y ante sus colegas					
18	Procura que los programas/proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población.					
19	Lograr la excelencia en esta institución es la meta que se ha propuesto, y se empeña en conseguirla.					
20	Habitualmente transmite una imagen de confianza.					
21	Asume los retos aunque éstos parezcan superiores a él/ella					
Motivación del poder						
22	Le agrada el reconocimiento político e institucional					
23	Influye en las decisiones que afectan a la población					
24	Las acciones que promueve en la escuela están en la dirección de sus intereses					
V1 Estilos de liderazgo						
Estilo Transformacional						
Carisma						
25	Hace que me entusiasme con mi trabajo.					

26	Procura que los/las profesores/as se sientan orgullosos de trabajar con él					
Consideración individual						
27	Orienta a los/las profesores/as recién llegados/as					
Estimulación intelectual						
28	Me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo					
29	Para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimiento individuales					
30	Me apoya para solucionar mis problemas					
31	Con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo pueden mejorar mi trabajo					
Inspiración						
32	Me Implica en la consecución de los objetivos del colegio					
33	Tiene mi confianza para desarrollar las actividades o proyectos					
34	Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.					
Liderazgo hacia arriba						
35	Respalda las decisiones de los/as profesores/as ante la comunidad educativa					
36	Me respalda ante la administración (municipal y departamental)					
37	Respalda mis posturas siempre que sean justas y coherentes con el Proyecto Educativo Institucional					
Tolerancia psicológica						
38	Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones					
39	Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades					
40	Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones.					
41	Es tolerante con mis errores o defectos					
42	Cuenta con mi respeto					
Liderazgo Transaccional						
Resistencia al cambio						
43	Está satisfecho/a con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho					
44	Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes.					
45	Me deja que siga haciendo mi trabajo como siempre					
46	Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
Atención centrada en irregularidades						
47	Centra su atención, principalmente, en las irregularidades					
Cumplimiento mínimo de obligaciones						
48	Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas					
49	Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo					
No liderazgo						
50	Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles					
51	Está ausente cuando se le necesita					
52	Los/as coordinadores/as son los/as únicos/as responsables de la administración y orientación académica del colegio					
53	No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz.					
54	Evita decirme cómo debo hacer las cosas					
Estilo instruccional						

Definición de la misión de la escuela						
55	Hace que el proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal.					
56	Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio					
57	Orienta el establecimiento de metas educativas claras.					
58	Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio					
Desarrollo curricular						
59	Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos					
60	Dedica el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular.					
61	Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.					
62	Sugiere la asignación de profesores/as a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos					
Ambiente de aprendizaje						
63	Promueve el trabajo en grupo entre los/as profesores/as					
64	Escucha y pone en práctica mis recomendaciones					
Desarrollo profesional						
65	Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos					
66	Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología.					
67	Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima a participar					
68	Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje					
Presencia visible						
69	Entabla charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio					
70	Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases					
71	Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.					
72	Delega responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo					
73	Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio					

V2 MOTIVACIÓN

Cuadro 4 Cuestionario de Motivación para docentes

Nº	Preguntas
Rasgos del docente	
Pensamiento crítico	
Crítico Constructivo	
1	Ayudo a que el Director/a o el grupo vean tanto la potencialidad como los riesgos de las ideas y los planes, haciendo, en caso necesario, de abogado del diablo.
2	Defiendo mis puntos de vista en cuestiones importantes aunque ello pueda conducir a un conflicto con mi grupo o las represalias del Director/a.
3	Cuestiono las actividades/decisiones del Director/a a fin de hallar solidez y cohesión en sus argumentos y la eficacia de los resultados.
Pensamiento Independiente	
4	Trato de resolver los problemas (técnicos/académicos/organizativos) difíciles por mí mismo
5	Sé cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que debemos superar para alcanzar las metas prioritarias del colegio
6	Mis opiniones son producto de un análisis a profundidad de la situación en cuestión.
7	Aporto y abogo de manera independiente por nuevas ideas que han de contribuir significativamente a las metas del Director/a o del colegio.
Reflexivo	
8	Tengo por costumbre cuestionar interiormente lo acertada de una decisión antes de hacer lo que me indican.
Ético	
9	Actúo de acuerdo con mis principios éticos en lugar de basarme en los criterios del Director/a o del grupo.
10	Respondo negativamente cuando el Director/a me pide que haga algo que va en contra de mis principios profesionales o personales, pero es beneficioso para el colegio.
Motivación Trascendente: Necesidades Sociales	
Compromiso	
11	Estoy dispuesto a colaborar en los proyectos o actividades acordados en reuniones.
12	Comprendo las necesidades y metas del Director/a y me esfuerzo por ayudarle a alcanzarlas o asumirlas.
13	Ayudo a mis compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento.
Dinamismo	
14	Aporto ideas, tiempo y energías más allá de las normalmente requeridas.
15	Emprendo/propongo acciones para superar las áreas y actividades críticas.
16	Contagio a mis compañeros con mi entusiasmo y energía
17	Tomo la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de mis funciones específicas y jornada laboral
18	Realizo actividades (académicas/ proyectos) difíciles y de calidad y en el tiempo previsto, sin requerir del constante apoyo del Director/a.
19	Aporto ideas a aquellos proyectos que no son de mi competencia.
20	Mis metas laborales y personales están en consonancia con las metas prioritarias del colegio.
Motivación intrínseca: Necesidades psicológicas	
21	Realizo actividades (académicas/ proyectos) difíciles y de calidad y en el tiempo previsto, sin requerir del constante apoyo del Director/a.
22	Hace que me entusiasme con mi trabajo.
23	Respalda las decisiones de los/as profesores/as ante la comunidad educativa
24	Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes.
25	Escucha y pone en práctica mis recomendaciones
26	Me respalda ante la administración (municipal y departamental)
27	Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.
Motivación extrínseca: Necesidades materiales	
28	Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del currículo, la instrucción y la tecnología.
29	Delega responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo
30	Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos
31	Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.

Cuadro 5: RESUMEN DE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADOR Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Estilos de Liderazgo	Rasgos del director	Personales	35, 40, 41, 42, 45, 31, 49.
		Motivacionales	29, 30, 32, 33, 34, 36, 37 38, 39, 43, 44, 46, 47, 48, 50, 52, 51.
	Transformacional	Carisma	58,104
		Consideración individual	62
		Estimulación intelectual	80, 85, 97, 102
		Inspiración	72, 81, 98
		Liderazgo hacia arriba	60, 94, 101
		Tolerancia psicológica	64,68, 70,73, 84
	Liderazgo Transaccional	Resistencia al cambio	69, 71, 91, 99.
		Atención centrada en irregularidades	59
		Cumplimiento mínimo de obligaciones	67,88
	No Liderazgo		65, 76, 87, 96, 106
	Estilo instruccional	Definición de la misión de la escuela	66,74,93,103
		Desarrollo curricular	75,79,89,100
		Ambiente de aprendizaje	77,82
		Desarrollo profesional	78,83 105,61
		Presencia visible	63,90, 95
Motivación	Rasgos personales del docente	Pensamiento crítico	9, 13, 15, 17, 19, 24, 25, 26, 28.
	Motivación intrínseca:	Necesidades psicológicas	27, 58, 60, 71,73,82, 94,97
	Motivación extrínseca	Necesidades materiales	22, 83, 92,78, 90.
	Motivación trascendente	Necesidades sociales	22,12, 16,21, 23, 14, 11, 27, 10, 18

3.6. Plan de análisis

Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y limpiado de errores, procederemos a analizarlos. El análisis cuantitativo y cualitativo de los datos se lleva a cabo por computadora, a través del programa estadístico SPSS. Para el análisis se aplicó la estadística descriptiva a través de las tablas de frecuencia y las gráficas correspondientes. Por otro lado, se consideró según los tipos de datos el análisis de los estadígrafos tales como: Media, mediana y moda, como medidas de tendencia central y desviación estándar, rango y máximos y mínimos, como medidas de dispersión.

También, se uso las tablas cruzadas o también llamadas tablas de contingencia, para efectuar el análisis cruzado, a fin de logra conclusiones importante de los hallazgos logrados en el estudio. Posteriormente, se organizarán los datos a través de tablas de frecuencias y gráficos de barras, circulares y otros, a fin de hacer una presentación muy demostrativa. Para la organización de la información obtenida en la aplicación de los cuestionarios se ha creído conveniente utilizar tablas de frecuencias y gráfico de barras para la obtención y análisis de los resultados. Los gráficos y tablas con porcentajes nos permitirán obtener una interpretación objetiva de los resultados por cada ítem, esto en cuanto a presentación de los resultados. Para comprobar las hipótesis planteadas se ha utilizado el coeficiente de Pearson.

En el análisis y discusión de los resultados que es el aporte propiamente dicho de la tesis realizamos una interpretación fundamentada teóricamente de los resultados obtenidos mediante las gráficas, lo que nos permitirá relacionar los resultados, relacionar los ítems de acuerdo a las categorías trabajadas en el cuestionarios y ejecutar un análisis profundo de los porcentajes obtenidos.

3.7 Matriz de consistencia

La matriz de consistencia se constituye en una herramienta, que permite visualizar de manera efectiva la coherencia y consistencia de toda la investigación, debiendo registrar como contenidos y en un solo documento a la vez, el Título de la investigación, el problema, los objetivos, las variables, sus definiciones tanto conceptual como operacional, las dimensiones, los indicadores y los ítems, en los anexos se presenta la Matriz de Consistencia de la presente investigación.

Matriz de Consistencia.

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGIA	VARIABLES	DIMENSIONES	INSTRUMENTO
¿Cuáles son los rasgos y características determinantes del liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura 2019?	<p>Objetivo general: Describir los rasgos y características del liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.</p>	<p>Tipo y nivel de la Investigación: <i>Descriptiva y correlacional.</i></p> <p>Nivel de investigación: <i>Cuantitativa</i></p> <p>Diseño de la investigación: No experimental, tipo transversal</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rasgos generales del director - Rasgos personales del director. <p>Estilosde Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformacional - Estilo Transaccional, - Estilo No Liderazgo - Estilo Instruccional 	Cuestionario
	<p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Identificar los rasgos personales de los directores desde la percepción del docente de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.</p>			<p>2. Describir las características del estilo de liderazgo que predomina en los directores desde la perspectiva del docente de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.</p>	
	<p>3. Identificar la influencia del liderazgo del director en la motivación de los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.</p>			<p>Variable dependiente</p> <p>Motivación</p>	

Principios éticos

En el desarrollo de este trabajo de investigación se tomo en cuenta los códigos éticos de la investigación de Uladech Católica 2019, que a su vez recoge los códigos éticos de prestigiosas organizaciones internacionales como: American Anthropological Association (1971) o la British Sociological Association (1982).

La investigación que se desarrolló está orientada a presentar datos reales, trabajados con veracidad y obtenidos de datos verídicos y transparentes; evitando todo tipo de ocultamiento de información por aparentar buenos aspectos donde no las hay. La ética es un valor que debe prevalecer en todo sentido de nuestra vida, es fundamental para llevar a cabo el proyecto de investigación y culminar satisfactoriamente con resultados que ayuden verdaderamente a la mejora de las empresas de sus estrategias.

Por otro lado, toda la información que se recopiló fue tratada con el principio de reserva y confiabilidad, a fin de no divulgar datos o fuentes que no autoricen su publicación.

Los principios éticos pueden ser vistos como los criterios de decisión fundamentales que los miembros de una comunidad científica o profesional han de considerar en sus deliberaciones sobre lo que sí o no se debe hacer en cada una de las situaciones que enfrenta en su quehacer profesional. (Amaya, Berrío Acosta, & Herrera, 2015). Para el presente trabajo de investigación se desarrollarán los siguientes principios éticos:

Responsabilidad: El presente estudio se realizará de manera responsable, para así llegar a presentar un buen proyecto con la finalidad de alcanzar nuestras metas propuestas.

Confidencialidad: La información que se presenta en este proyecto de investigación estará elaborada mediante consultas a diversos libros, autores que representan dicha información que se encuentra plasmada.

Veracidad: En este proyecto de investigación los resultados que presentados serán reales.

IV RESULTADOS

4.1. Resultados

A continuación se presenta los resultados del cuestionario de 104 preguntas aplicado a dos instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura, con el fin de identificar el Estilo de Liderazgo de los Directores de cada una de las instituciones y su influencia en la motivación de los docentes. Se han aplicado 28 encuestas, 14 a la I.E. “A”, 14 en la Institución educativa “B”, los cuales resolvieron 104 preguntas. Se ha considerado 73 preguntas para la variable liderazgo y 31 preguntas para la variable motivación. Los resultados serán presentados de acuerdo a los 3 objetivos específicos planteados en la investigación.

Para establecer los estilos de liderazgo se presenta en 4 subcategorías (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, no liderazgo y liderazgo instruccional).

Objetivo General:

Describir los rasgos y características del liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Objetivos específicos:

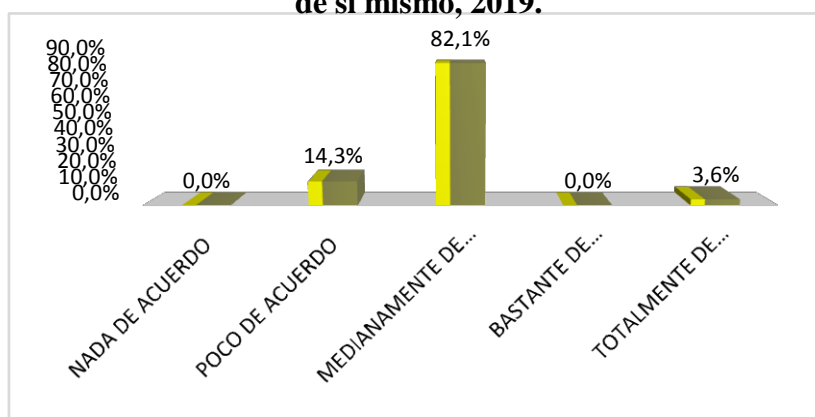
- a. Identificar los rasgos y características personales de los directores desde la percepción del docente de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Tabla 1 Rasgos y características personales de los directores: Conocimiento de sí mismo, 2019

Conocimiento de si mismo	Frecuencia	Porcentaje
Nada de acuerdo	0	0.0
Poco de acuerdo	4	14.3
Medianamente de acuerdo	23	82.1
Bastante de acuerdo	0	0.0
Totalmente de acuerdo	1	3.6
TOTAL	28	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 1 Rasgos y características personales de los directores: Conocimiento de sí mismo, 2019.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

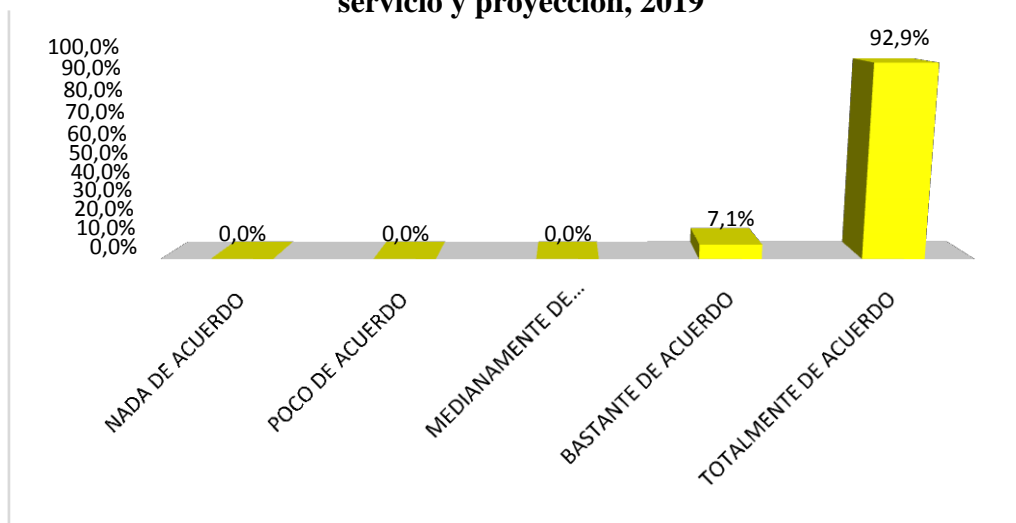
La Tabla 1 y la figura 1, muestran la percepción de los docentes con respecto al conocimiento de sí mismo de los directores de las Mypes educativas parroquiales, donde el 82.1% manifiesta estar medianamente de acuerdo, seguido del 14.3% que manifiesta estar poco de acuerdo y un 3.6% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Tabla 2 Rasgos y características personales de los directores: Motivación de servicio y proyección, 2019

Motivación de Servicio Y Proyección	Frecuencia	Porcentaje
NADA DE ACUERDO	0	0.0%
POCO DE ACUERDO	0	0.0%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	0	0.0%
BASTANTE DE ACUERDO	2	7.1%
TOTALMENTE DE ACUERDO	26	92.9%
TOTAL	28	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 2 Rasgos y características personales de los directores: Motivación de servicio y proyección, 2019



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

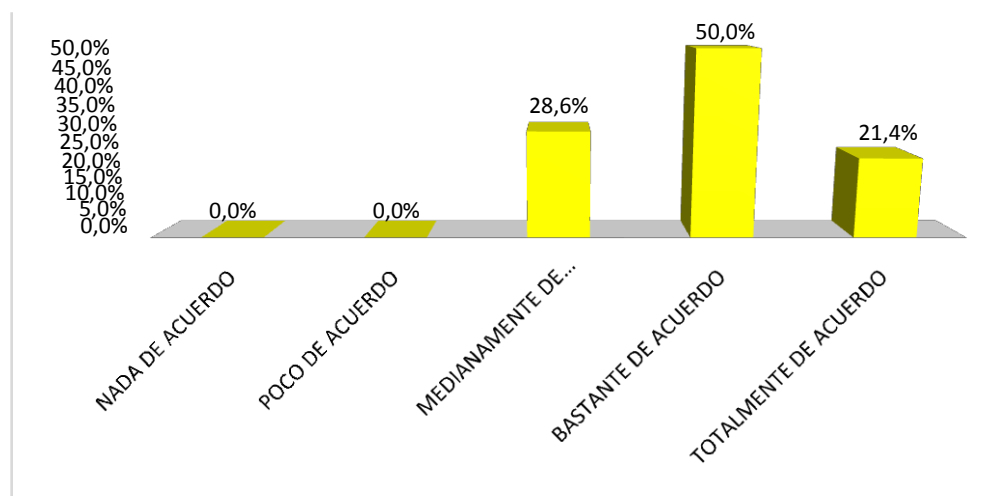
La tabla 2 y la figura 2, muestran la percepción de los docentes con respecto a la motivación de servicio y proyección de los directores de las Mypes educativas parroquiales, donde el 92.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 7.1% manifiesta estar bastante de acuerdo.

Tabla 3 Rasgos y características personales de los directores: Motivación del Poder, 2019

MOTIVACIÓN DEL PODER	Frecuencia	Porcentaje
NADA DE ACUERDO	0	0.0%
POCO DE ACUERDO	0	0.0%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	8	28.6%
BASTANTE DE ACUERDO	14	50.0%
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	21.4%
TOTAL	28	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 3 Rasgos y características personales de los directores: Motivación del Poder, 2019



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

La tabla 3 y la figura 3, muestran la percepción de los docentes con respecto a la motivación de poder de los directores de las Mypes educativas parroquiales, donde el 50.0% manifiesta estar bastante de acuerdo, seguido de 28.6% medianamente de acuerdo y el 21.4% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

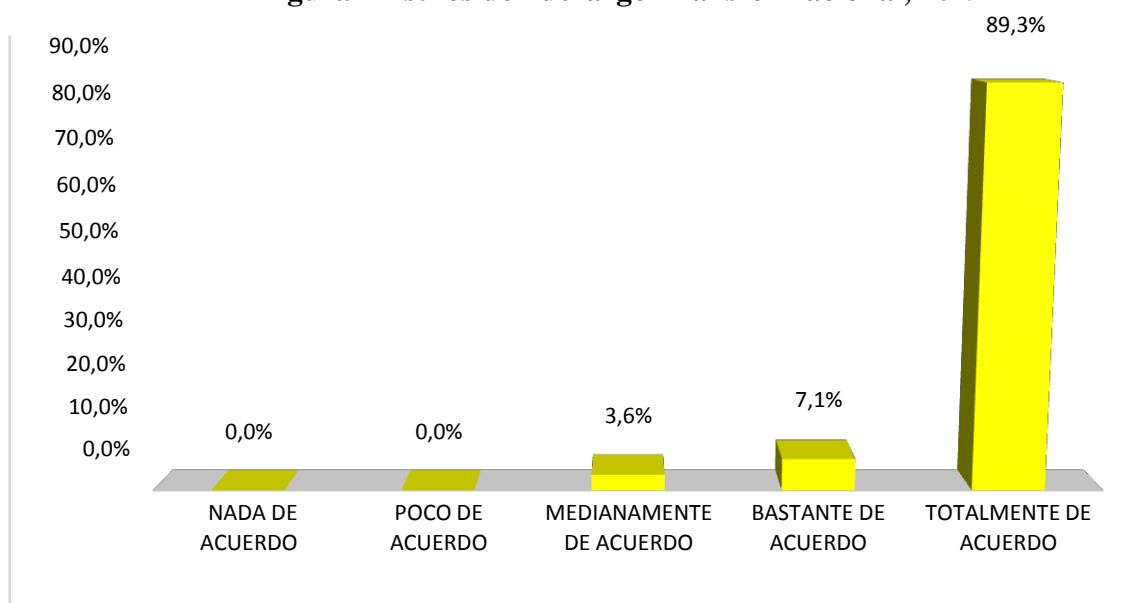
- b. Describir las características del estilo de liderazgo que predomina en los directores desde la perspectiva del docente de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura 2019

Tabla 4 Estilos de liderazgo: Transformacional, 2019

TRANSFORMACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
NADA DE ACUERDO	0	0,00%
POCO DE ACUERDO	0	0,00%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	1	3,60%
BASTANTE DE ACUERDO	2	7,10%
TOTALMENTE DE ACUERDO	25	89,30%
TOTAL	28	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 4 Estilos de liderazgo Transformacional, 2019



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

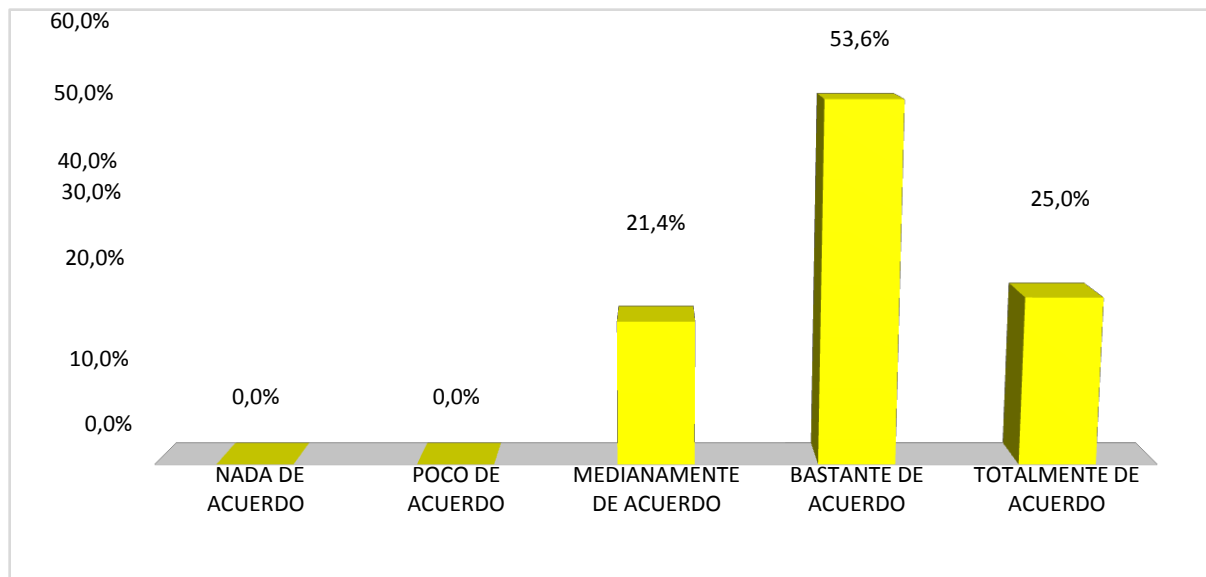
La tabla 04 y la figura 04, muestran los estilos de liderazgo transformacional de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 89.3% manifiesta estar totalmente de acuerdo, seguido de 7.1% bastante de acuerdo y el 3.6% manifiesta estar medianamente de acuerdo.

Tabla 5 Estilos de liderazgo: Transaccional, 2019

TRANSACCIONAL	Frecuencia	Porcentaje
NADA DE ACUERDO	0	0,00%
POCO DE ACUERDO	0	0,00%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	6	21,40%
BASTANTE DE ACUERDO	15	53,60%
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	25,00%
TOTAL	28	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019

Figura 5 Estilos de liderazgo: Transaccional, 2019



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019

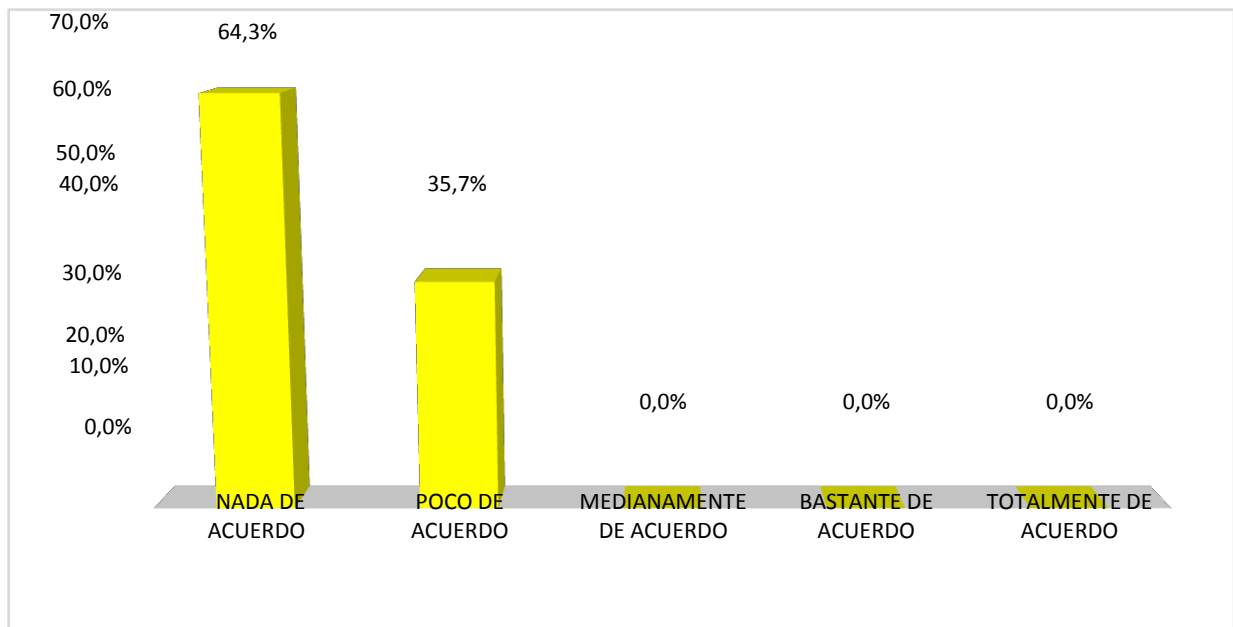
En la tabla 05 y la figura 05, muestran los estilos de liderazgo transaccional de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 53.6% manifiesta estar bastantede acuerdo, seguido de 25.0% totalmente de acuerdo y el 21.4% manifiesta estar medianamente de acuerdo.

Tabla 6 No liderazgo, 2019

NO LIDERAZGO	Frecuencia	Porcentaje
NADA DE ACUERDO	18	64,30%
POCO DE ACUERDO	10	35,70%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	0	0,00%
BASTANTE DE ACUERDO	0	0,00%
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0,00%
TOTAL	28	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019

Figura 6 No liderazgo, 2019



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019

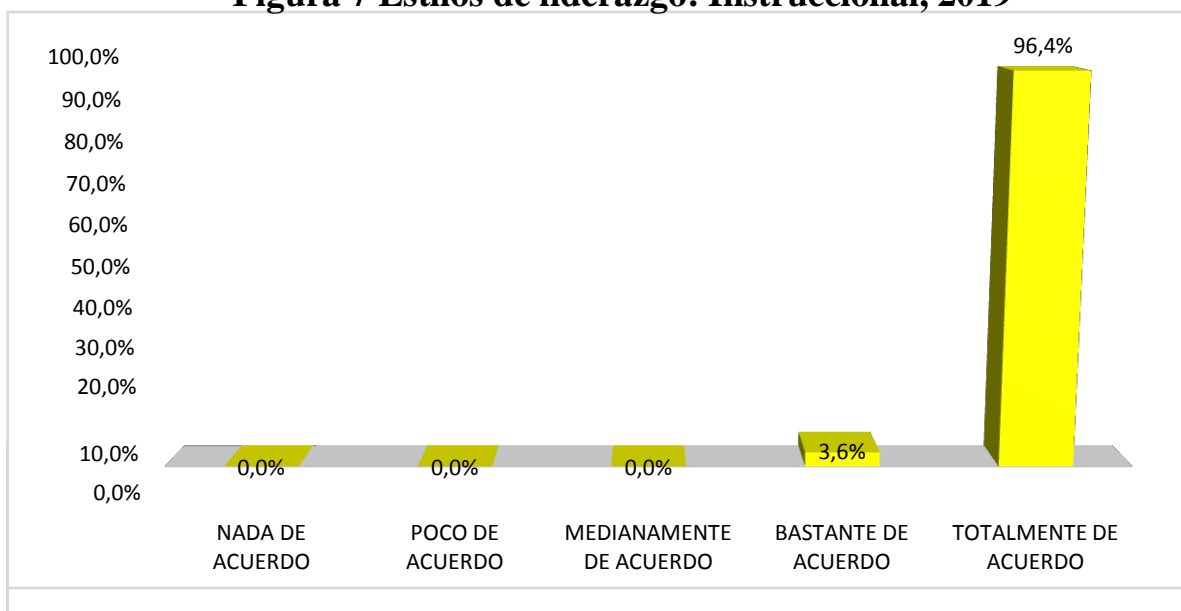
La Tabla 06 y figura 06, muestra el No liderazgo de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 64.3% manifiesta estar nada de acuerdo y el 35.7% manifiesta estar poco de acuerdo.

Tabla 7 Estilos de liderazgo: Instrucciona, 2019

INSTRUCCIONAL	Frecuencia	Porcentaje
NADA DE ACUERDO	0	0,00%
POCO DE ACUERDO	0	0,00%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	0	0,00%
BASTANTE DE ACUERDO	1	3,60%
TOTALMENTE DE ACUERDO	27	96,40%
TOTAL	28	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019

Figura 7 Estilos de liderazgo: Instrucciona, 2019



La tabla y figura 7, muestran los estilos de liderazgo instruccional de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 96.4% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 3.6% manifiesta estar bastante de acuerdo.

- c. Identificar la influencia del liderazgo del director en la motivación de los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

La investigación plantea las siguientes hipótesis preliminares:

H₁: El estilo de liderazgo del director influye sobre la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura.

H₀: El estilo de liderazgo del director no influye sobre la motivación de los docentes de las instituciones educativas parroquiales del distrito de Piura.

Tabla 8 Coeficiente de correlación de Pearson

Coeficiente de correlación de Pearson Sig. (bilateral)	
,649**	0

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

La tabla 08, muestra la relación de las variables entre liderazgo y motivación de los docentes y directores de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura, donde se puede evidenciar que existe relación significativa positiva entre dichas variables, siendo los p-valúe mayor a 0.05 (nivel de significancia). Se puede concluir que las variables analizadas son dependientes.

4.2. Análisis de resultados

Según la tabla 1 se puede identificar desde la percepción de los docentes que los directores se caracterizan por un conocimiento de sí mismo, donde el 82.1% manifiesta estar medianamente de acuerdo, seguido del 14.3% que manifiesta estar poco de acuerdo y un 3.6% manifiesta estar totalmente de acuerdo. Seguidamente en la tabla 2 y la figura 2, muestran la percepción de los docentes con respecto a la motivación de servicio y proyección de los directores de las Mypes educativas parroquiales, donde el 92.9% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 7.1% manifiesta estar bastante de acuerdo.

La tabla 3 y la figura 3, muestran la percepción de los docentes con respecto a la motivación de poder de los directores de las Mypes educativas parroquiales, donde el 50.0% manifiesta estar bastante de acuerdo, seguido de 28.6% medianamente de acuerdo y el 21.4% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Los resultados obtenidos con respecto al estilo de liderazgo que predomina en los directores según la percepción de los docentes, indican que predomina el liderazgo transformacional, según la tabla 4 y la figura 4, muestran los estilos de liderazgo transformacional de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 89.3% manifiesta estar totalmente de acuerdo, seguido de 7.1% bastante de acuerdo y el 3.6% manifiesta estar medianamente de acuerdo. El estilo Transformacional está constituido como el de mayor grado de percepción por los docentes, coincidiendo el resultado con

los estudios de liderazgo realizados en las instituciones educativas a nivel internacional y nacional.

El estilo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos como el carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual.

Seguidamente, se ubica el estilo Instruccional, según la tabla y figura 07, muestran los estilos de liderazgo instruccional de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 96.4% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 3.6% manifiesta estar bastante de acuerdo. El liderazgo instruccional se caracteriza por el desarrollo curricular, el desarrollo profesional, la definición de la misión de la escuela, el ambiente de aprendizaje y la presencia visible.

También, se advierte la presencia en un grado menor del liderazgo transaccional, según la tabla 5 y la figura 5, muestran los estilos de liderazgo transaccional de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 53.6% manifiesta estar bastante de acuerdo, seguido de 25.0% totalmente de acuerdo y el 21.4% manifiesta estar medianamente de acuerdo y finalmente el no liderazgo no se percibe como característica de los directores de la institución educación, así lo muestran la tabla y figura 6, muestra el No liderazgo de los docentes de las Mypes educativas parroquiales, donde el 64.3% manifiesta estar nada de acuerdo y el 35.7% manifiesta estar poco de acuerdo.

Como advertimos al inicio de la investigación, la eficacia de la gestión educativa está relacionada con un fuerte liderazgo del director.

El liderazgo se caracteriza por su activo dinamismo con las personas y facilita una visión de conjunto sistemática y holística integradora. Los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al docente y a los alumnos creciendo la identificación de los colaboradores con la institución educativa Bass (1988).

La tabla 08, muestra la relación de las variables entre liderazgo y motivación de los docentes y directores de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura, donde se puede evidenciar que existe relación significativa positiva entre dichas variables, siendo los p-valúe mayor a 0.05 (nivel de significancia). Se puede concluir que las variables analizadas son dependientes.

Los docentes se caracterizan por su compromiso activo en la organización, como; Ayuda al director en la consecución de metas, ayuda a compañeros, dedicación de tiempo y energía más allá de lo estipulado, contagio de entusiasmo y energía, iniciativa para realizar actividades y proyectos y también se caracterizan por su pensamiento crítico constructivo, que se manifiesta por su disponibilidad, aporta ideas y sugerencias, cuestionamiento de decisiones y defiende puntos de vista no importando represalias/críticas, otro componente importantes es la autonomía, expresada en la resolución de problemas y realiza actividades en el tiempo previsto. Finalmente una fuerte características de los docentes es su pensamiento independiente, reconocido en el conocimiento de áreas prioritarias y actividades

organizativas y análisis crítico.

Los resultados indican que el compromiso activo tiene una relación significativa con los estilos de liderazgo transformacional e instruccional, Coincidiendo con López, Grau, Figueiredo & Gil (2016) que indica que el líder que aplica estrategias transformacionales se preocupa por sus empleados mediante una mayor atención y consideración individual (generando una mayor ilusión), al mismo tiempo que los inspira y motiva hacia objetivos claros y definidos, impulsando comportamientos y actitudes positivas en sus empleados y desarrollando un fuerte sentido de equipo y misión colectivas.

V. Conclusiones y recomendaciones

La presente investigación, luego de la recopilación y análisis de la información se ha identificado que los directores de las Mypes educativas parroquiales del distrito de Piura 2019, tienen como principales rasgos o características el conocimiento de sí mismo, orientados por la motivación de servicio y proyección, seguido de la motivación de poder.

Con respecto al segundo objetivo, se identifica que el estilo de liderazgo que predomina en los directores es el estilo transformacional. El estilo transformacional se caracteriza por un conjunto de rasgos como el carisma, el liderazgo hacia arriba, la consideración individual, la inspiración y la estimulación intelectual. Seguidamente se ubica el estilo instruccional, el cual se caracteriza por el desarrollo curricular, el desarrollo profesional, la definición de la misión de la escuela, el ambiente de aprendizaje y la presencia visible.

Finalmente, con respecto al objetivo tres se identificó que la eficacia de la gestión educativa está relacionada con un fuerte liderazgo del director y su influencia positiva en la motivación de los docentes, es decir, los docentes se caracterizan por su compromiso activo en la organización, como; ayuda al director en la consecución de metas, ayuda a compañeros, dedicación de tiempo y energía más allá de lo estipulado, contagio de entusiasmo y energía, iniciativa para realizar actividades y proyectos y también se caracterizan por su pensamiento crítico constructivo, que se manifiesta por su disponibilidad, aporta ideas y sugerencias, cuestionamiento de decisiones y defiende puntos de vista no importando represalias/críticas, otro componente

importantes es la autonomía, expresada en la resolución de problemas y realiza actividades en el tiempo previsto.

Recomendaciones:

El director como líder se le exige armonizar todas las necesidades de sus clientes internos y externos de la institución educativa. Los docentes como clientes internos, lleno de necesidades personales que un buen director líder debe saber leer y gestionar a través de un liderazgo de confianza, amabilidad, integral para que los docentes respondan con un trabajo bien hecho, por lo tanto los estudios han advertido que no basta tener la investidura de director delegada por el Ministerio de Educación o un promotor de instituciones educativas parroquiales, como es el caso de esta investigación, sino que es necesario desarrollar un estilo de liderazgo abierto, proactivo, democrático, participativo, integrador, visionarios, orientado al cambio, transformador que suscite en los docentes un trabajo innovador en la institución y en las aulas, por lo tanto el presente estudio ha mostrado la relación, o la influencia que tiene el estilo de liderazgo en la motivación de los docentes en la institución educativa parroquial del distrito de Piura, por ende, se le sugiere al Ministerio de Educación, como ente integrador de todas las escuelas públicas y privadas del país desarrolle en los directores y directoras las habilidades conceptuales, sociales y técnicas para una eficaz gestión de las escuelas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Fernández, M. (1992): La dirección escolar: formación y puesta al día. Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española. Madrid.
- Almaraz Rodríguez, Ignacio (2007), Tesis doctoral, Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones. Universidad autónoma de Querétaro, México.
- Álvarez Molina, Ligia María Concepción (2014), "*Estilos de Liderazgo de Directores de Colegios Privados De Retalhuleu.*" Tesis de Grado Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, vol. 9, nº 2, julio-diciembre, pp. 34-52. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado el 06 de julio de 2016, de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>
- Bass, Bernard. (2000): El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.* ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361
- Blasé, J. Blasé, J. (1998): *Handbook of Instructional Leadership. How Principals promote Teaching and Learning.* California: Corwin Press. Really Good
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades.* Madrid, España: Editorial La Muralla S. A.
- Bolívar, A. (2013). La dirección de centros en España: de la gestión al liderazgo. En A. Villa

(ed.). *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: Competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores*. Bilbao: Universidad de Deusto y Ediciones Mensajero. Recuperado el 6 de marzo de 2017 de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/286836589_La_direccion_de_centros_en_Espana_de_la_gestion_al_liderazgo/links/566e5f2808aea0892c5294ec.pdf

Bolívar, A (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, vol. 8, n° 2, pp. 15-39, ISSN 1989-0397.

Cahuas Orellana Javier Constantino (2011), Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011, Universidad Nacional Mayor De San Marcos Facultad De Educación Unidad De Post-Grado.

Camarero Figuerola, Marta (2015), Tesis Doctoral, “Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona, España. Universitat Rovira I Virgili. <https://www.tdx.cat/handle/10803/403206>.

Celis Ingunza, Sandy Cecilia & Sánchez Romero, Nelly Johanna (2014), <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5092>

Chamorro Miranda, Diana Judith (2005), **Tesis presentada para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.** “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)”.

- ChirccaHerbas, Gloria & Reyes Hilares, Mary Ysabel (2014), "Relación del liderazgo del director y la gestión institucional en los centros de educación básica alternativa de la unidad de gestión educativa local 07San Borja -2014. Ucv.
- Domínguez Granda, Julio Benjamín. (2015). Manual de Metodología de la Investigación Científica (MIMI). Tercera edición. Chimbote, Perú.
- Flores, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Freire Silvana, Miranda Alejandra (2014), "El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico". Revista GRADE - Avance de Investigación 17. 64 Pág. <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Fulop M. (1931). El Poder y los secretos de los Jesuitas. Biblioteca nueva, Madrid.
- García Garduño, José Ma. , Slater Charles & López Gorosave Gema, (2011) El Director Escolar Novel: Estado De La Investigación Y Enfoques Teóricos. México. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación-Volumen 9, Número 3. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art2.pdf>.
- Galaz Castellón, Orlando Gerardo (2008), Tesis Magistral "*Colegio Institución Teresiana, un Modelo de Calidad Educativa*". Universidad Alberto Hurtado. Universidad Jesuita de Chile.
- Herzber, Frederick (1959) "Themotivation to word. Nueva York, Willey.

Hernández-Castilla, R., Murillo, F.J. y Hidalgo, N. (2017). Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518 DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.35.2.279241>.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio María del Pilar (2010), Metodología de la investigación. Quinta edición. ISBN: 978-607-15-0291-9.

Locke, Edwin (1968)

Maslow, Abraham. (). Teoría de Motivación. Jerarquía de las Necesidades.

Mc Clelland, D. (1961). "The Achieving Society. Nueva York, Van Nostrand Reinhold"

Martínez-Garrido, Cynthia (2011), "Cambio Educativo para la Justicia Social". Universidad Autónoma de Madrid.

Maureira T. Fernando (1997)Aportes de la Investigación Anglosajona y Francesa a la Gestión Escolar. Capítulo de la tesis maestría en gestión de la educación, en la Facultad de Psicología y Educación de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Mendoza Gálvez Carmen (2014) en su Tesis doctoral "Construcción de modelo de gestión institucional con enfoque participativo en la institución educativa 14013 del sector Oeste de Piura", Universidad Nacional de Piura.

Murillo, F. J. (coord.) (2006a). Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica. 15 buenas investigaciones. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello. Recuperado el 18 de mayo de 2016 de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIIEE.pdf

Murillo, F. J. (2006b). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad*,

Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, n° 4e, 11-24. España: UAM/RINACE. Recuperado el 13 de julio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>

PeguyRubénDíazRavello, (2016), “Gestión de Calidad bajo el enfoque de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicio, Rubro Imprentas, Distrito Chimbote, 2016”. Uladech Católica. Chimbote – Perú. Pág. 78.

Sánchez L. (1963). *El Perú: Retrato de un país adolescente*, U.N.M.S.M. Lima Perú.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, Protagonismo docente en el cambio educativo, n° 1, julio. Recuperado el 11 de enero de 2017 de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>

Valcárcel L. (1943). *Historia de la cultura antigua del Perú. Tomo I vol. II*. Lima.

Vargas Vásquez Delia Mercedes (2010) Tesis Post Grado “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos” Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Vidal Cancho, Manuel Merino (2017), en su tesis titulada “Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la Provincia Constitucional del Callao”. PUCP. Lima URI <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9677>.

Campos Livaque Lily Roxana (2012) “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao

López, Grau, Figueiredo & Gil (2016) “Análisis de la relación entre el estilo de Liderazgo (Transformacional y Laissez faire) y el Síndrome de quemarse por el trabajo en una muestra de docentes”. Proyecto financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO)

López-Vílchez, J.; Grau-Alberola, E.; Figueiredo-Ferraz, H. y Gil-Monte, Pedro R. (2016) en su estudio “Análisis de la relación entre el estilo de Liderazgo (Transformacional y Laissez faire) y el Síndrome de quemarse por el trabajo en una muestra de docentes”.

Contreras, Villegas, Pedraja & Rodríguez (2016), “Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un Colegio en el norte de Chile”.

Contreras Francisco Ganga-, Francisco Villegas Villegas, Liliana Pedraja-Rejas y Emilio Rodríguez-Ponce. (2016), “Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un Colegio en el norte de Chile”

Revista:

Ley N.º 28044 Ley General de Educación

Proyecto Educativo Nacional para el 2021

Constitución Política del Perú 1993

Ley N° 29 944 Reforma Magisterial.

Ley de la Carrera Pública Magistral

Web de Minedu (<http://www.minedu.gob.pe/institucional/directorio-ugel.php>)

Currículo Nacional 2018, Minedu

Proyecto Educativo Nacional. Minedu

Marco del buen desempeño del docente, 2012. Minedu

Marco de Buen Desempeño del Directivo, 2012

Evaluación Censal de Estudiantes (ECE-2016) Minedu

Estudio Internacional de Cívica y Ciudadanía-ICCS 2016 Minedu

Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE)- UNESCO

Boletín N° 25 de UMC, "Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos (Noviembre, 2002), Giuliana Espinosa, Daniel Caro, miembros del equipo de análisis de la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación.

PISA 2009-2015 PERÚ, *Resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA*, por sus siglas en inglés) UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)

Avance de Investigación. Educación y aprendizaje. GRADE: Grupo de Análisis para el Desarrollo. <http://www.grade.org.pe/quienes-somos/>

Teaching and Learning International Survey (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010).

Unidad de Medición de la Calidad Educativa. <http://umc.minedu.gob.pe/resultados/>

<http://www.ccec.edu.pe/mensaje-del-presidente-y-resena-historica/>

Consortio de Centros Educativos Católicos del Perú,

Sistema de Gestión de la Calidad Educativa SACE Perú-México. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/11/Presentaci%C3%B3n-de-resultados-ICCS-2016.pdf>

Censo 2017. INEI. Instituto Nacional de Estadística e informática. Informe Nacional Sociodemográfico.

Censo Escolar 2018. ESCALA. Estadística de la Calidad Educativa. Minedu.

ANEXOS

Anexo 1 ENCUESTAS DOCENTES

Estimado profesor/a,

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el liderazgo que ejerce el Director/a en su centro, las características que usted ve en él/ella, como también la disposición que tiene usted para participar en el desarrollo del centro. Esta investigación se adelanta en el marco de los estudios de Maestría de Teoría y Práctica Educativa que realizo en la Universidad Privada de Piura. La información suministrada por usted será utilizada **ÚNICA y EXCLUSIVAMENTE** para el trabajo de investigación *“La Gestión de Calidad según el Liderazgo de los Directores y su Influencia en la motivación de los colaboradores de las Mypes Educativas De Piura 2019* y que tiene como objetivo identificar los factores que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional del Director/a. Este cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

Ø En las preguntas del 1 al 8 debe escoger sólo una respuesta. Marque una X en la casilla, ejemplo:

7. Señale su experiencia anterior en el cargo.

1. Menos de 5 años	X	3. Entre 11 y 20	
2. Entre 6 y 10 años		4. Más de 20 años	

Ø De la pregunta 29 a la 52 deberá hacer una valoración de 1a 5:

1. Nada de acuerdo, desacuerdo total (opinión muy desfavorable)
2. Poco de acuerdo (opinión desfavorable)
3. Medianamente de acuerdo o parcialmente de acuerdo.
4. Bastante de acuerdo (opinión positiva y favorable)
5. Muy de acuerdo o totalmente de acuerdo (opinión muy positiva)

Ejemplo:

29 Procura que el trabajo que se desarrolla en esta institución supere los estándares mínimos exigidos.....	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	totalmente de acuerdo
	1	2	3	X 4	5

De la pregunta 53 a la 57 sólo debe marcar una de este conjunto de oraciones, ejemplo:

53 Siempre se ha procedido de este modo.	
54 Esta es la manera correcta de proceder.	X
55 Nuestro (supervisor, jefe de núcleo, secretario de educación u otro asesor) recomienda que procedamos así.	
56 El manual de funciones/convivencia/legislación educativa recomienda que procedamos así.	
57 La idea, después de pasarla por los diferentes comités/consejos (académico, directivo, disciplinario...) y examinarla en el consejo de profesores, se mantiene firme, se aplica.	

Ø De la 58 a la 106 deberá valorar de 1a 5:

1. Nada de acuerdo, desacuerdo total (opinión muy desfavorable)
2. Poco de acuerdo (opinión desfavorable)
3. Medianamente de acuerdo o parcialmente de acuerdo.
4. Bastante de acuerdo (opinión positiva y favorable)
5. Muy de acuerdo o totalmente de acuerdo (opinión muy positiva)

58 Hace que me entusiasme con mi trabajo...

Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	totalmente de acuerdo
1	X	3	4	5

Por favor, responda a todas las preguntas con la mayor sinceridad.

Gracias por su colaboración.

Maritza Zelideth Chumacero Ancajima

SEÑOR/A PROFESOR/A, MARQUE CON UNA X LA CASILLA CORRESPONDIENTE ESCOJA SÓLO UNA RESPUESTA.

1. Edad:

- | | | | | | |
|---------------------|--|--------------------|--|-----------|--|
| 1. Menos de 35 años | | 3. de 46 a 55 años | | 5. Más de | |
| 2. De 36 a 45 años | | 4. De 56 a 60 años | | | |

2. Sexo:

- | | | | |
|-----------|--|----------|--|
| 1. Hombre | | 2. Mujer | |
|-----------|--|----------|--|

3. Señale el tiempo dedicado a la actividad laboral:

- | | | | |
|------------|--|-------------|--|
| 1. Parcial | | 2. Completo | |
|------------|--|-------------|--|

4. Indique su Titulación:

- | | | | |
|--------------------|--|----------------------------|--|
| 1. Licenciado/a | | 4. Administrador educativo | |
| 2. Psicopedagogo/a | | 5. Otro | |
| 3. Maestro/a | | | |

5. Si ha realizado estudios de postgrado, indique cuál.

1. Especialista		2. Magíster		3. Doctorado		4. Ninguno	
-----------------	--	-------------	--	--------------	--	------------	--

6. Cargo que ocupa

- | | | | | | |
|---------------|--|------------------------------|--|-------------------------------|--|
| 1. Profesor | | 3. Miembro Consejo Directivo | | 5. Coordinador Académico | |
| 2. Orientador | | 4. Miembro Consejo académico | | 6. Coordinador de Convivencia | |

7. Señale su experiencia anterior en el cargo.

- | | | | |
|----------------------|--|-------------------|--|
| 1. Menos de 5 años | | 3. Entre 11 y 20 | |
| 2. Entre 6 y 10 años | | 4. Más de 20 años | |

8. Indique su experiencia en el cargo que desempeña actualmente en esta institución.

- | | | | |
|----------------------|--|-------------------|--|
| 1. Menos de 5 años | | 3. Entre 11 y 20 | |
| 2. Entre 6 y 10 años | | 4. Más de 20 años | |

SEÑOR PROFESOR/A, A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN A SU DIRECTOR/A. SEÑALE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: 1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL 2. POCO DE ACUERDO 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DEACUERDO 4. BASTANTE DE ACUERDO 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO

		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	totalmente de acuerdo
1	Cuando en reuniones de padres/compañeros es el blanco de críticas, mantiene el control de sus emociones	1	2	3	4	5
2	Cuando no sabe cómo actuar, solicita consejo	1	2	3	4	5
3	Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias	1	2	3	4	5
4	Reconsidera sus decisiones cuando éstas no se adecuan a la realidad.	1	2	3	4	5
5	Admite de buen grado las críticas y el feedback de quienes trabajan con él/ella	1	2	3	4	5
6	Posee la serenidad necesaria para afrontar situaciones estresantes.	1	2	3	4	5
7	Es capaz de reconsiderar su opinión cuando los argumentos de los otros son válidos y consistentes.	1	2	3	4	5
8	Procura que el trabajo que se desarrolla en esta institución supere los estándares mínimos exigidos	1	2	3	4	5
9	Propone mecanismos que faciliten la apertura de la escuela a la comunidad y viceversa	1	2	3	4	5
10	Las acciones que promueve en el colegio están en función de los intereses de la comunidad educativa	1	2	3	4	5
11	Está en permanente contacto (visitas, charlas...) con la comunidad a fin de conocer sus preocupaciones e intereses con respecto al colegio	1	2	3	4	5
12	Defiende en asambleas públicas los intereses del colegio y la comunidad.	1	2	3	4	5
13	Enfrenta los problemas con decisión y seguridad	1	2	3	4	5
14	Cuando se dirige a nosotros, demuestra que cree firmemente en lo que dice	1	2	3	4	5
15	Enfrenta las situaciones difíciles y mantiene su posición siempre que sea en beneficio del colegio	1	2	3	4	5
16	Piensa que es posible una mejor institución y trata de inculcar esta idea entre el profesorado.	1	2	3	4	5
17	El desempeñar el cargo de Director/a le brinda prestigio en la comunidad y ante sus colegas	1	2	3	4	5
18	Procura que los programas/proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población.	1	2	3	4	5
19	Lograr la excelencia en esta institución es la meta que se ha propuesto, y se empeña en conseguirla.	1	2	3	4	5
20	Habitualmente transmite una imagen de confianza.	1	2	3	4	5
21	Asume los retos aunque éstos parezcan superiores a él/ella	1	2	3	4	5
22	Le agrada el reconocimiento político e institucional	1	2	3	4	5
23	Influye en las decisiones que afectan a la población	1	2	3	4	5
24	Las acciones que promueve en la escuela están en la dirección de sus intereses	1	2	3	4	5

SEÑOR PROFESOR/A, A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN FORMAS DE ATENCIÓN, SITUACIÓN LABORAL Y GESTIÓN POR PARTE DE SU DIRECTOR/A. INDIQUE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: 1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL 2. POCO DE ACUERDO 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO 4. BASTANTE DE ACUERDO 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO

		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	totalmente de acuerdo
25	Hace que me entusiasme con mi trabajo.	1	2	3	4	5
26	Procura que los/las profesores/as se sientan orgullosos de trabajar con él	1	2	3	4	5
27	Orienta a los/las profesores/as recién llegados/as	1	2	3	4	5
28	Me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo	1	2	3	4	5
29	Para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimiento individuales	1	2	3	4	5
30	Me apoya para solucionar mis problemas	1	2	3	4	5
31	Con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo pueden mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5
32	Me Implica en la consecución de los objetivos del colegio	1	2	3	4	5
33	Tiene mi confianza para desarrollar las actividades o proyectos	1	2	3	4	5
34	Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.	1	2	3	4	5
35	Respalda las decisiones de los/as profesores/as ante la comunidad educativa	1	2	3	4	5
36	Me respalda ante la administración (municipal y departamental)	1	2	3	4	5
37	Respalda mis posturas siempre que sean justas y coherentes con el Proyecto Educativo Institucional	1	2	3	4	5
38	Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones	1	2	3	4	5
39	Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades	1	2	3	4	5
40	Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones.	1	2	3	4	5
41	Es tolerante con mis errores o defectos	1	2	3	4	5
42	Cuenta con mi respeto	1	2	3	4	5
43	Está satisfecho/a con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho	1	2	3	4	5
44	Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes.	1	2	3	4	5
45	Me deja que siga haciendo mi trabajo como siempre	1	2	3	4	5
46	Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
47	Centra su atención, principalmente, en las irregularidades	1	2	3	4	5
48	Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas	1	2	3	4	5

49	Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo	1	2	3	4	5
50	Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles	1	2	3	4	5
51	Está ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
52	Los/as coordinadores/as son los/as únicos/as responsables de la administración y orientación académica del colegio	1	2	3	4	5
53	No toma las decisiones de manera oportuna y eficaz.	1	2	3	4	5
54	Evita decirme cómo debo hacer las cosas	1	2	3	4	5
55	Hace que el proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal.	1	2	3	4	5
56	Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio	1	2	3	4	5
57	Orienta el establecimiento de metas educativas claras.	1	2	3	4	5
58	Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio	1	2	3	4	5
59	Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos	1	2	3	4	5
60	Dedica el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular.	1	2	3	4	5
61	Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.	1	2	3	4	5
62	Sugiere la asignación de profesores/as a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos	1	2	3	4	5
63	Promueve el trabajo en grupo entre los/as profesores/as	1	2	3	4	5
64	Escucha y pone en práctica mis recomendaciones	1	2	3	4	5
65	Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos	1	2	3	4	5
66	Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología.	1	2	3	4	5
67	Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima a participar	1	2	3	4	5
68	Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje	1	2	3	4	5
69	Entabla charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores y el espacio físico del colegio	1	2	3	4	5
70	Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases	1	2	3	4	5
71	Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.	1	2	3	4	5
72	Delega responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo	1	2	3	4	5
73	Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio	1	2	3	4	5

SEÑOR PROFESOR/A, A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE LE DESCRIBEN. SEÑALE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: 1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL 2. POCO DE ACUERDO 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DEACUERDO 4. BASTANTE DE ACUERDO 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO

		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	totalmente de acuerdo
1	Ayudo a que el Director/a o el grupo vean tanto la potencialidad como los riesgos de las ideas y los planes, haciendo, en caso necesario, de abogado del diablo.					
2	Defiendo mis puntos de vista en cuestiones importantes aunque ello pueda conducir a un conflicto con mi grupo o las represalias del Director/a.					
3	Cuestiono las actividades/decisiones del Director/a a fin de hallar solidez y cohesión en sus argumentos y la eficacia de los resultados.					
4	Trato de resolver los problemas (técnicos/académicos/organizativos) difíciles por mí mismo					
5	Sé cuáles son las áreas y actividades organizativas más críticas que debemos superar para alcanzar las metas prioritarias del colegio					
6	Mis opiniones son producto de un análisis a profundidad de la situación en cuestión.					
7	Aporto y abogo de manera independiente por nuevas ideas que han de contribuir significativamente a las metas del Director/a o del colegio.					
8	Tengo por costumbre cuestionar interiormente lo acertada de una decisión antes de hacer lo que me indican.					
9	Actúo de acuerdo con mis principios éticos en lugar de basarme en los criterios del Director/a o del grupo.					
10	Respondo negativamente cuando el Director/a me pide que haga algo que va en contra de mis principios profesionales o personales, pero es beneficioso para el colegio.					
11	Estoy dispuesto a colaborar en los proyectos o actividades acordados en reuniones.					
12	Comprendo las necesidades y metas del Director/a y me esfuerzo por ayudarle a alcanzarlas o asumirlas.					
13	Ayudo a mis compañeros, procurando que queden bien aunque no reciba por ello ningún reconocimiento.					
14	Aporto ideas, tiempo y energías más allá de las normalmente requeridas.					
15	Emprendo/propongo acciones para superar las áreas y actividades críticas.					
16	Contagio a mis compañeros con mi entusiasmo y energía					

17	Tomo la iniciativa para la realización de actividades que van más allá de mis funciones específicas y jornada laboral					
18	Realizo actividades (académicas/ proyectos) difíciles y de calidad y en el tiempo previsto, sin requerir del constante apoyo del Director/a.					
19	Aporto ideas a aquellos proyectos que no son de mi competencia.					
20	Mis metas laborales y personales están en consonancia con las metas prioritarias del colegio.					
21	Realizo actividades (académicas/ proyectos) difíciles y de calidad y en el tiempo previsto, sin requerir del constante apoyo del Director/a.					
22	Hace que me entusiasme con mi trabajo.					
23	Respalda las decisiones de los/as profesores/as ante la comunidad educativa					
24	Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes.					
25	Escucha y pone en práctica mis recomendaciones					
26	Me respalda ante la administración (municipal y departamental)					
27	Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio.					
28	Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología.					
29	Delega responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo					
30	Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos					
31	Realiza reconocimientos de la institución al inicio y final de la jornada.					

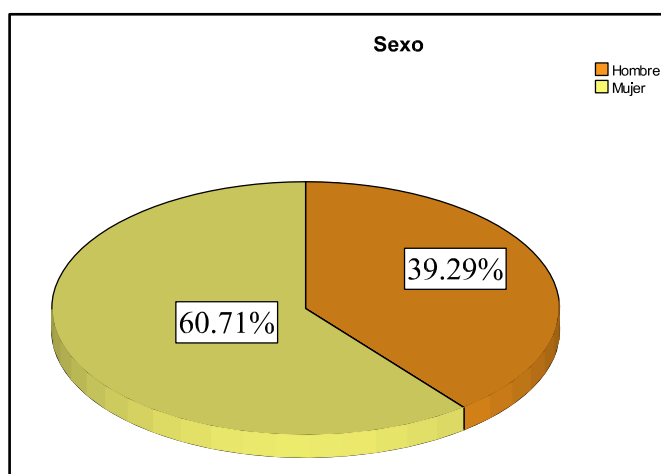
Rasgos principales de los docentes de las instituciones educativas parroquiales en estudio:

Tabla 9 Rasgos personales de los docentes según el sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	11	39.3	39.3	39.3
Mujer	17	60.7	60.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 9 Rasgos personales de los docentes según el sexo



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

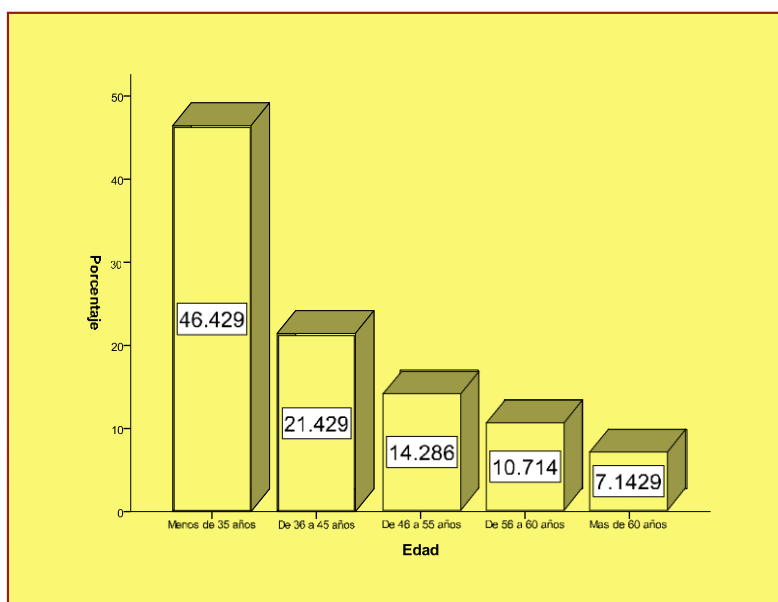
En la pregunta sobre la identidad sexual se consideraron 2 categorías, obteniendo un 61% de docente mujeres y el 39% docentes hombres.

Tabla 10 Rasgos personales de los docentes según la edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 35 años	13	46.4	46.4	46.4
De 36 a 45 años	6	21.4	21.4	67.9
De 46 a 55 años	4	14.3	14.3	82.1
De 56 a 60 años	3	10.7	10.7	92.9
Mas de 60 años	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 10 Rasgos personales de los docentes según la edad



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

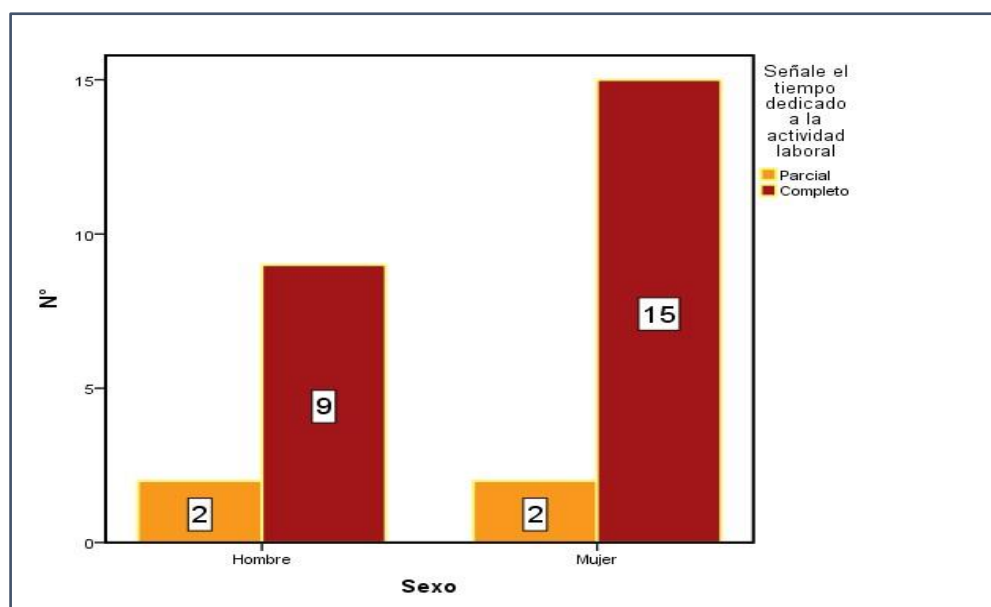
En la pregunta sobre la edad se consideraron 4 categorías, obteniendo un 46 % de docente con menos de 35 años, el 21% a docentes que oscilan entre de 36 a 45 años, el 14% tiene entre 46 a 55 años, el 10% entre 56 a 60 años y finalmente el 7% tiene más de 60 años.

Tabla 11 Rasgos personales de los docentes. Contingencia Sexo y el tiempo dedicado a la actividad laboral

			Señale el tiempo dedicado a la actividad laboral		Total
			Parcial	Completo	
Sexo	Hombre	Recuento	2	9	11
		% dentro de Sexo	18.2%	81.8%	100.0%
		% dentro de Señale el tiempo dedicado a la actividad laboral	50.0%	37.5%	39.3%
Sexo	Mujer	Recuento	2	15	17
		% dentro de Sexo	11.8%	88.2%	100.0%
		% dentro de Señale el tiempo dedicado a la actividad laboral	50.0%	62.5%	60.7%
Total		Recuento	4	24	28
		% dentro de Sexo	14.3%	85.7%	100.0%
		% dentro de Señale el tiempo dedicado a la actividad laboral	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 81 Relación del sexo con la dedicación a la actividad laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

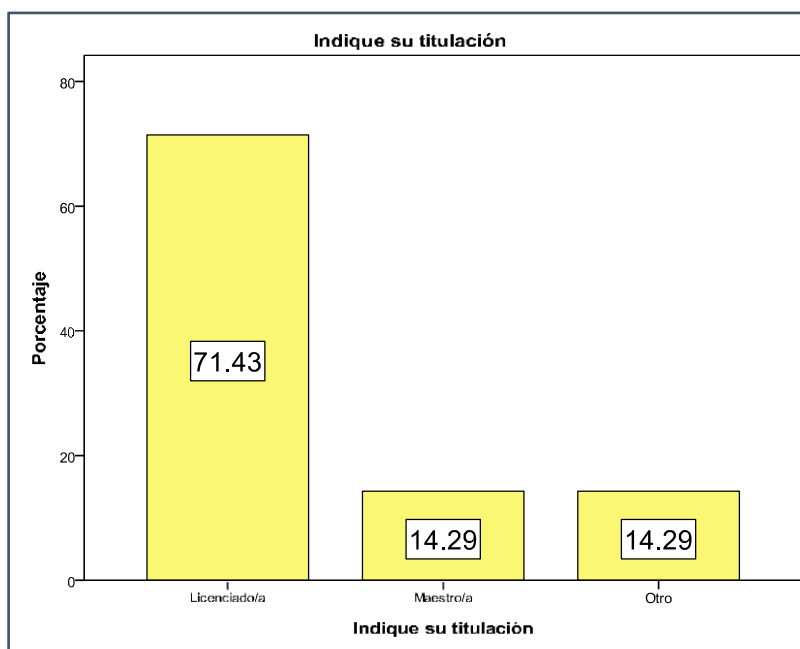
En la pregunta sobre la dedicación a la actividad laboral se consideraron 2 categorías, obteniendo un 88% de docente con trabajo en horario completo y el 12% en la categoría parcial.

Tabla 12 Rasgos personales de los docentes titulación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Licenciado/a	20	71.4	71.4	71.4
Maestro/a	4	14.3	14.3	85.7
Otro	4	14.3	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 9 Rasgos personales de los docentes según titulación



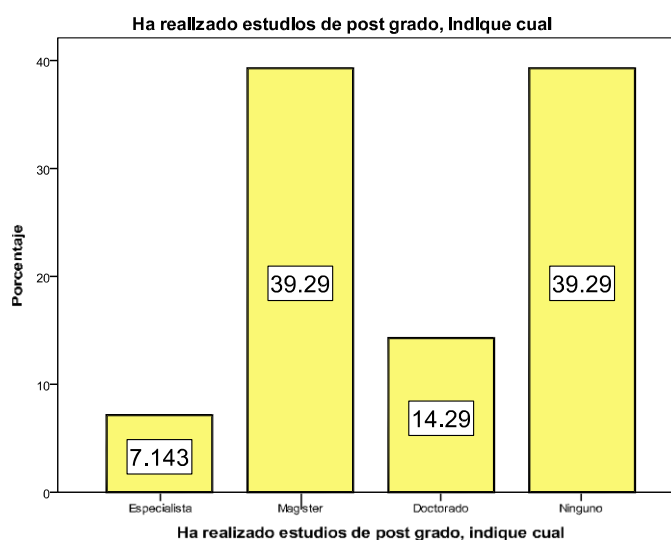
En la pregunta sobre la Titulación, se ha señalado 3 categorías, obteniendo un 72% de docente con Licenciatura, el 14% han obtenido estudios de maestro/a y el 14% otros estudios.

Tabla 13 Rasgos personales de los docentes según estudios de post grado realizados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Especialista	2	7.1	7.1	7.1
Magister	11	39.3	39.3	46.4
Doctorado	4	14.3	14.3	60.7
Ninguno	11	39.3	39.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 10 Rasgos personales de los docentes según estudios de post grado realizados



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

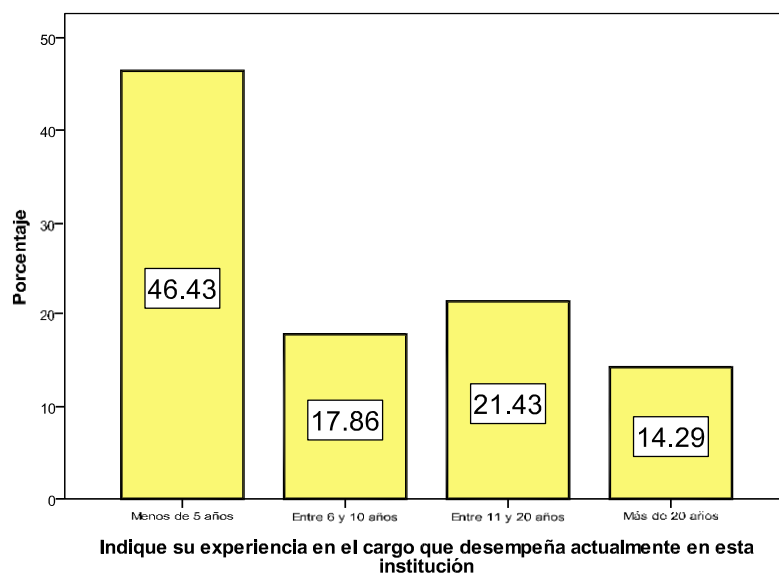
En la pregunta sobre sus estudios de post grado, se ha señalado 4 categorías, obteniendo un 40% de docente con grado de magister, el 39% no registra ningún grado, el 14% han obtenido el grado de doctor y el 7% una especialidad.

Tabla 143 Rasgos personales de los docentes según la experiencia en el cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	13	46.4	46.4	46.4
Entre 6 y 10 años	5	17.9	17.9	64.3
Entre 11 y 20 años	6	21.4	21.4	85.7
Más de 20 años	4	14.3	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Figura 11 Rasgos personales de los docentes según la experiencia en el cargo



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de las MYPES educativas parroquiales del distrito de Piura 2019.

Anexo 2 Presupuesto de la Investigación

ITEM	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRESUPUESTO	
			UNITARIO	TOTAL S/.
Uso de Internet	Mensual	04	30	220
USB 16 Gb	Unidad	01	60	80
Fotocopias cuestionario	Hojas	160	0.10	16
Lapicero	Unidad	5	1.00	10
Block de Notas	Unidad	1	10.00	10
Folder de Manila	Unidad	06	0.50	5
Papel Bond A4	Millar	1	20.00	50
Impresión	Hojas	150	0.50	75
Movilidad	Pasajes	40	10.00	400
Alimentación	Almuerzo	20	10.00	200
			TOTAL	S/. 1057