



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Liderazgo organizacional y su relación con la
motivación de los equipos de trabajo docente en
en una institución educativa
de Maynas 2015”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN EDUCACIÓN
Y GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTOR:

Bach. Tamani Rioja Rocio

ASESOR:

Dra. Rina María Álvarez Becerra

SECCIÓN:

EDUCACIÓN E IDIOMAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

PERÚ - 2015

JURADO CALIFICADOR

DR. HERNANDEZ GRANDEZ ANUNCIACION

Presidente

MG. CABANILLAS OLIVA ERLIN GUILLERMO

Secretaria

MG. TELLO GRANDEZ ESTELA

Vocal

DEDICATORIA

*A Dios, a la Virgen María de Luján, por el amor
que irradia al mundo.*

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su ayuda; a los docentes de la Universidad César Vallejo, por sus invaluables enseñanzas.

LA AUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Tamani Rioja Rocio, identificado con DNI N° 40946743, estudiante del Programa de Maestría en EDUCACIÓN E IDIOMAS de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: **"Liderazgo organizacional y su relación con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas 2015"**.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido auto plagiada total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Maynas, 19 de agosto de 2015.



Br. Tamani Rioja Rocio

DNI N° 41607536

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, teniendo en cuenta el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, presento ante ustedes la Tesis titulada “**Liderazgo organizacional y su relación con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas 2015**”, con la finalidad de obtener el Grado Académico de **MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

En el presente trabajo estuvo constituido con una muestra de 80 docentes de la institución educativa, consta de dos variables el liderazgo organizacional que está dividido en cinco dimensiones: confianza, talento, motivación, liderazgo múltiple y la variable motivación de los equipos de trabajo.

Esperando la valoración que corresponda a la presente investigación, me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio de los docentes de Educación Secundaria.

Maynas, 18 de setiembre de 2015.

Bach. Miguel Angel Mamani Uruchi

DNI N° 40946743

ÍNDICE

Jurado calificador	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Problema	35
1.2 Hipótesis	36
1.3 Objetivos	36
II. MARCO METODOLÓGICO	38
2.1 Variables	38
2.2 Operacionalización de variables	38
2.3 Metodología	39
2.4 Tipo de estudio	39
2.5 Diseño	39
2.6 Población, muestra y muestreo	40
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.8 Validación y confiabilidad	41
2.9 Métodos de análisis de datos	43
2.10 Consideraciones éticas	43
III. RESULTADOS	44
IV. DISCUSIÓN	83
V. CONCLUSIONES	85
VI. RECOMENDACIONES	86
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

TABLAS	DESCRIPCION	PAGINA
Tabla 1	Liderazgo Organizacional en la IEE Maynas, 2015	44
Tabla 2	Confianza en el liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015	46
Tabla 3	Talento en el liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015	48
Tabla 4	Motivación del Liderazgo Organizacional en la IEE de Maynas, 2015	50
Tabla 5	Liderazgo múltiple en la IEE de Maynas, 2015	52
Tabla 6	La comunicación en el Liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015	54
Tabla 7	La motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE Maynas 2015	56
Tabla 8	Los objetivos del equipo son claros en los docentes en la IEE de Maynas, 2015	58
Tabla 9	Los planes están claramente enfocados en la motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE de Maynas, 2015	60
Tabla 10	Los miembros del equipo dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común en la IEE de Maynas, 2015	62
Tabla 11	Las personas tienen claro su papel dentro del equipo docente en la IEE de Maynas 2015	64
Tabla 12	Cada miembro del equipo conoce como construye su trabajo en la IEE de Maynas 2015	66
Tabla 13	Cada miembro del equipo conocen lo que se espera de él en la IEE de Maynas, 2015	68
Tabla 14	La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil de cada persona del equipo en la IEE de Maynas 2015	70
Tabla 15	Prueba de normalidad.	72
Tabla 16	Correlación del liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo.	74
Tabla 17	Correlación de la confianza y la motivación de los equipos de trabajo.	76
Tabla 18	Correlación de la confianza y la motivación de los equipos de trabajo.	78
Tabla 19	Correlación de la motivación y la motivación de los equipos de trabajo	80
Tabla 20	Correlación del liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo.	82

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIPCION	PAGINA
Figura 1	Liderazgo Organizacional en la IEE Maynas, 2015	44
Figura 2	Confianza en el liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015	46
Figura 3	Talento en el liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015	48
Figura 4	Motivación del Liderazgo Organizacional en la IEE de Maynas, 2015	50
Figura 5	Liderazgo múltiple en la IEE de Maynas, 2015	52
Figura 6	La comunicación en el Liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015	54
Figura 7	La motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE Maynas 2015	56
Figura 8	Los objetivos del equipo son claros en los docentes en la IEE de Maynas, 2015	58
Figura 9	Los planes están claramente enfocados en la motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE de Maynas, 2015	60
Figura 10	Los miembros del equipo dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común en la IEE de Maynas, 2015	62
Figura 11	Las personas tienen claro su papel dentro del equipo docente en la IEE de Maynas 2015	64
Figura 12	Cada miembro del equipo conoce como construye su trabajo en la IEE de Maynas 2015	66
Figura 13	Cada miembro del equipo conocen lo que se espera de él en la IEE de Maynas, 2015	68
Figura 14	La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil de cada persona del equipo en la IEE de Maynas 2015	70

RESUMEN

La presente investigación, de naturaleza descriptiva y correlacionar, cuyo título es **Liderazgo organizacional y su relación con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas 2015**”, con la finalidad de contribuir con soluciones efectivas y con resultados a corto plazo.

El tipo de investigación es básico, cuyo diseño es no experimental y transeccional. Se trabajó con una muestra no probabilística de 80 docentes de en una institución educativa de Maynas 2015”, para ello se aplicó un cuestionario, la misma que estuvo organizada en base a 36 ítems distribuidos en las dimensiones: y que fue validada por juicio de expertos, también estadísticamente a través de la prueba de Pearson; y, sometida a la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach (0.739). La información que se recogió se procesó estadísticamente, utilizando herramientas de la estadística descriptiva; y luego se analizó, interpretó y discutió los resultados en base a las teorías de Letelier (2008) y en base a la propia experiencia, procurando la mayor objetividad y veracidad posibles.

Se puede determinar que existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015, debido a que pvalor es menor a 0.05 y su correlación de spearman (0.913).

Palabras claves: Confianza, talento, motivación, liderazgo múltiple

ABSTRACT

This research, descriptive and correlate, titled Organizational leadership and its relationship with the motivation of teams working in the emblematic teaching school de Maynas 2015 "with the aim of contributing to effective solutions and results short term.

The research is basic, whose design is not experimental and transactional. We worked with a non-probabilistic sample of 80 teachers of the flagship educational institution de Maynas 2015 "to this questionnaire, the same that was organized on the basis of 36 items distributed in dimensions are applied: and was validated by trial expert, also statistically by Pearson's test; and subjected to the test of Cronbach's alpha reliability (0.739). The information collected was processed statistically, using tools of descriptive statistics; and then he analyzed, interpreted and discussed the results based on the theories of Letelier (2008) and based on our own experience, ensuring the greatest possible objectivity and veracity.

You can determine that there is a significant relationship between organizational leadership and team motivation of teaching work in the Educational Institution Emblematic of Maynas, in 2015 because its pvalor is less than 0.05 and Spearman correlation (0913).

Keywords: Confidence, talent, motivation, multiple leadership

I. INTRODUCCIÓN

Los niveles de la Institución Educativa cuenta con 3 turnos en los niveles de EBR. Primaria, Secundaria y la Modalidad de Educación Básica Alternativa con los ciclos Inicial - Intermedio y el Ciclo Avanzado. . Además tiene cursos de áreas técnicas que se imparten a los estudiantes de nivel secundario desde el tercer año.

En este contexto, el liderazgo en las instituciones educativas ha sido sujeto de numerosas investigaciones; por ejemplo a nivel internacional se considera a Bolívar, A. (2010), quien desarrolló el trabajo de investigación denominado “El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: “Una revisión de sus posibilidades y limitaciones”. Planteamiento del problema: El artículo defiende la tesis de que el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales. El modelo administrativista-burocrático de la dirección escolar, tanto en España como en Chile, en la modernidad tardía, presenta graves déficits para incidir en la mejora de resultados de su establecimiento. Al respecto, el liderazgo pedagógico o instruccional de los contextos anglosajones puede ser de suma utilidad para potenciar dicho mejoramiento, como muestran la literatura y experiencias que se revisan en este trabajo. Si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes (Printy, 2010). En línea coincidente con otros investigadores chilenos (Weinstein et al., 2009), abogamos por los correspondientes cambios políticos, legislativos y de formación que hagan esto posible. Conclusión: en primer lugar, objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI es garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública. El liderazgo en la enseñanza está, sin duda, para hacerlo posible. Necesitamos, pues, los mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo. Para esto, en primer lugar, como sugiere el informe de la OCDE (Pont et al., 2008), se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Atraer a los

mejores candidatos deben potenciarse en remuneraciones, carrera profesional y formación.

Asimismo, Peralta, A. & Veloso, C. (2010), desarrollaron el trabajo de investigación titulado "Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional", cuyas conclusiones son las siguientes: En diversas investigaciones realizadas se ha comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales. En este sentido se han encontrado correlaciones significativas entre liderazgo y motivación [8, 12, 18, 25, 26, 29], satisfacción laboral [16, 47] y clima laboral [16]. No obstante, es interesante notar que se haya descuidado en la investigación sobre liderazgo qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del liderazgo, variable que llamaremos "grado de supervisión", sobre todo si se considera, intuitivamente, que el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe sobre el trabajo. Conclusión: el objetivo principal de este estudio era analizar el efecto moderador de grado de supervisión en la relación entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Los resultados obtenidos en los análisis confirman el rol modulador de esta nueva variable

Por su parte, Bolívar (2010) desarrolló el trabajo de investigación denominado "Liderazgo centrado en el aprendizaje y su impacto en la mejora. Práctica y resultados en secundaria". Objetivos y propósitos: los objetivos de este proyecto, de modo general, son dos: constatar en qué grado y modos el liderazgo de los equipos directivos ejercen un impacto los aprendizajes de los alumnos; y qué buenas prácticas de liderazgo en los Institutos de Secundaria, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación. Se pretende generar conocimiento educativo susceptible de mejorar las prácticas de liderazgo requeridas para crear condiciones y estructura que posibilitan que los equipos directivos y otros líderes tengan su impacto en los aprendizajes estudiantes. Conclusión: el equipo de Leithwood ha evidenciado que para mejorar el aprendizaje y resultados de los alumnos se debe mejorar el desempeño del profesorado. Dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la capacidad o competencia y las condiciones en que trabajan. Si pueden influir menos directamente sobre las competencias docentes, sin embargo pueden ejercer una fuerte influencia en las otras variables (motivaciones y compromisos, condiciones del trabajo docente). Cuando los directores ejercían este tipo de liderazgo mayor influencia tenían en estas variables

intermedias del profesorado que, a su vez, condicionan las nuevas prácticas docentes y, finalmente, los resultados de los alumnos. Además de la dirección y equipo directivo, en nuestra investigación, por tanto importarán las competencias, motivaciones y contextos de trabajo del profesorado y en qué grado pueden ser alteradas las prácticas docentes para mejor responder a las necesidades del alumnado.

Asimismo, Sánchez, C. & Bren, M. (2010), desarrollaron el trabajo de investigación titulado “Análisis de los factores que inciden en el ambiente de los empleados, para el fortalecimiento del clima organizacional de la Sede Central del Área de Salud Paraíso-Cervantes”. El autor, entre sus conclusiones, formula lo siguiente: La presente investigación tiene como propósito fundamental analizar los factores internos que inciden en el ambiente laboral de los empleados de la sede central del área de salud Paraíso - Cervantes. En la actualidad las organizaciones, se han caracterizado principalmente por el rápido avance tecnológico y la globalización, trae consigo un concepto evolucionado de liderazgo. La estructura, la estrategia y la cultura organizacional se están transformando para adaptarse a los nuevos tiempos, revisando las fórmulas convencionales de entender la acción de los líderes educativos y su papel en la sociedad. Muchos son los factores que cambian constantemente y grandes los esfuerzos por superar nuevos retos, donde el capital intelectual se presenta como factor crítico para alcanzar el éxito organizacional. Conclusión: el conocimiento del Clima Organizacional proporciona una retroalimentación en los diferentes procesos que determinan el comportamiento organizacional de una empresa o institución de salud y permite introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional.

También se considera a Omar, A. (2011) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. Universidad Nacional del Rosario. Argentina”. El autor, entre sus conclusiones, formula lo siguiente: El grado de satisfacción laboral se ha convertido en uno de los fenómenos más analizados en los últimos años. La revisión efectuada por Mueller, Hattrup y Hausmann (2009), muestra que el estudio de la satisfacción laboral ha ido atravesando por distintas etapas. Inicialmente, los esfuerzos se concentraron en definir y explicitar la naturaleza del constructo. Posteriormente, los trabajos se orientaron a desarrollar instrumentos idóneos para explorarlo y medirlo. Más recientemente, el interés ha comenzado a concentrarse en el análisis de sus antecedentes y de sus posibles

consecuencias. Conclusión: el objetivo del presente trabajo fue examinar las posibles relaciones entre la percepción del supervisor como un líder transformador y la satisfacción laboral, analizando, además, si la confianza del empleado en su supervisor mediatizaba tales relaciones. A partir de la verificación empírica realizada se pueden enumerar algunos hallazgos destacados.

A nivel nacional, también existen investigaciones como la de Ruiz de la Cruz, G. (2011), quien desarrolló el trabajo de investigación denominado “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte”. El autor, entre sus conclusiones formula lo siguiente: En el marco de la educación de calidad en nuestra patria se viene realizando una serie de acciones; así tenemos como ejemplos las capacitaciones a los docentes y directivos, y las evaluaciones del rendimiento de los estudiantes de Educación Básica Regular (Primaria y Secundaria) en especial de las habilidades de producción y comprensión de textos escritos y de las habilidades matemáticas. Los impactos generados por tales acciones, sólo han logrado ver el problema educativo desde un solo ángulo, es decir, que los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes depende solamente de la gestión que realiza el docente en el aula. Conclusión: se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .

También tenemos el trabajo de Reyes, F. (2012) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de ventanilla – Callao”. El autor, entre sus conclusiones, formula lo siguiente: En el ámbito educativo nacional se están reportando importantes cambios en consonancia a los acuerdos internacionales y nacionales asumidos en el tema educativo. Se deben mencionar: la Conferencia Mundial sobre Educación en Genticum (Tailandia, 1990), en la que se postula la educación para todos, firmada también por el Perú; el informe La educación encierra un tesoro (1996), elaborado por catorce especialistas convocados por la UNESCO dirigidos por Jacques Delos; la VIII Conferencia Iberoamericana de Educación, realizada en Sintra (Portugal, 1998) donde los ministros de educación iberoamericanos confeccionan 18 propuestas frente a la globalización y la sociedad del conocimiento; en Santo Domingo (República Dominicana, 2000) los países

latinoamericanos evalúan el cumplimiento de los objetivos de Gentium; y a nivel mundial este examen se realiza en Dakar (Senegal, 2000), donde se establecen los seis objetivos estratégicos para la educación que deben cumplirse hasta el 2015. Conclusión: como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

Por su parte, Hernández, J. (2013), desarrolló el trabajo de investigación denominado "El liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica. Planteamiento del problema": la presente investigación plantea la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico. En esta medida el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología, y finalmente etología. La etología aparece entonces como un estudio sistemático del comportamiento animal, sus formas de asociación, su disparidad, pero sobre todo, su accionar orgánico en la búsqueda de un comportamiento colectivo que propenda por el bien común. Conclusión: no se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. Este análisis, resulta de una iniciativa de la investigación realizada, con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, salida desde las teorías de la etología y la psicología, como tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa.

El liderazgo organizacional, tiene diversidad de teorías, así se considera la Teoría de la etología Como primera medida, a la Etología se le ha identificado muchas veces como una disciplina que recoge un conjunto de conocimientos extraídos de la observación naturalista del comportamiento animal. Además, se han utilizado los estudios etológicos para generalizar, con una base científica, el comportamiento animal no humano al comportamiento humano de una forma extraordinaria y eficaz en las organizaciones (Campan, 1990, p. 210). De esta manera, el término etología tiene su origen en la palabra griega "ethos" que significa carácter, de esta forma, carácter puede hacer referencia a algo

que es característico de animales y de personas. La etología tiene una larga historia y por tanto ha pasado por distintas fases en su desarrollo como disciplina científica; ha nacido, se ha consolidado, ha crecido y diversificado y se ha fusionado con otras disciplinas con objetivos comunes; por consiguiente, en todo su largo desarrollo, sufrió reajustes debido a los avances científicos, como disciplina clásica (Bohórquez, 1994, p. 185)

Esto significa que como toda disciplina ha sufrido altibajos, para sobrepasar las fronteras delimitadas por décadas pasadas. En esta medida, la Etología es un área de conocimiento relativamente nueva, fundada por Lorenz y Tinbergen (1973), junto a Karl Von Frish, recibieron el premio Nobel de Medicina por sus descubrimientos y teorías con respecto a la explicación del comportamiento animal. Consecuentemente, hoy día se habla de la Etología clásica para referirnos a la etapa de crecimiento y consolidación (Sánchez, 2002, p.12). Aunque para algunos teóricos, siempre es necesario recurrir a la historia de una disciplina para entender sus objetivos actuales. Antes de pasar a mencionar la importancia de la Etología en la explicación del comportamiento humano, se tendrá en cuenta las bases teóricas y metodológicas que caracterizan a la Etología. Un primer principio es la concepción de que, por ejemplo, en los órganos u otras estructuras corporales, el comportamiento es producto e instrumento del proceso de la evolución a través de la selección natural. Esto implica que el comportamiento tiene una función adaptiva (afecta el éxito reproductivo) y posee algún grado de determinación genética (Peláez & Sánchez, 2002, p.14). De esta manera, quiere decir que el comportamiento es producto de la evolución filogenética. La Etología también propició grandes avances en el estudio del comportamiento a través de sus contribuciones metodológicas, por tanto, el énfasis en la observación y descripción detallada del comportamiento, en la situación más natural posible, fue fundamental para la comprensión del comportamiento de forma más holística (Bohórquez, 1994, p. 187). Las diferentes tendencias y teorías, permiten evidenciar un proceso más arduo no solo en términos de investigación sino también de proposición científica, por ello se encuentran las teorías biológicas las cuales se inclinan hacia el aspecto de la naturaleza (viene de dentro del individuo), teniendo en cuenta las interacciones necesarias entre la persona y el entorno, vislumbrando también la conducta desde una perspectiva evolucionista. En la actualidad existen dos tipos de teorías biológicas: las de la maduración y las etológicas o de conductas (Peláez & Sánchez, 2002, p.9). Las dos teorías consideran que el desarrollo está dirigido desde dentro del individuo, pero la de la maduración le pone el énfasis en la madurez del individuo y las etológicas en la forma en

que la conducta basada en la biología potencia las posibilidades de supervivencia del ser humano (Sánchez, 2002, p. 20).

También se encuentra la teoría etológica la cual traduce los conceptos evolucionistas biológicos en términos de la conducta, a fin de estudiar el desarrollo humano, que se puede entender mejor preguntando que hace el bebé, niño y adulto para sobrevivir y crecer en un ambiente similar al que se desarrolló nuestra especie. John Bowlby examinó el vínculo que existía entre madre e hijo, llegando a la conclusión de que un bebé necesita los cuidados de alguien para sobrevivir, entonces desarrolla apegos para mantener cerca a los adultos (sonrisas, sus gracias y sus llantos) (Peláez & Sánchez, 2002, p.21).

Así mismo, en la teoría etológica se deben examinar las diferentes vertientes de liderazgo, como factor esencial de un proceso organizacional y aun mejor, si este puede ser suministrado en base a la ciencia etológica. Liderazgo desde la Etología El hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo y este último desde el marco teórico del comportamiento humano, visto desde la perspectiva de las teorías Etológicas y principalmente desde el punto de vista psicológico. Por consiguiente, se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen los emprendedores o líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen (Jakovcevic, Irazábal & Bentosela, 2011, p. 38). Schumpeter (2007), pionero en los conceptos de emprendimiento (efecto de emprender, hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio), determina dentro de su modelo teórico que “la verdadera función de un emprendedor es la de tomar iniciativas, de crear”, lo que brinda al individuo el aprovechamiento de oportunidades del entorno, ello sin que las ideas necesariamente sean producidas por él, se puede afirmar que, el emprendedor es un transformador que percibe gran diversidad de oportunidades en su entorno.

Es más, si se analiza lo afirmado por Schumpeter (2007), se encuentra con que el emprendimiento va más relacionado con la acción que transforma, que con el mero ejercicio de generación de ideas. Si lo anterior, lo determinamos como la esencia psicológica del emprendedor, nos encontramos que se estaría limitando a competencias relacionadas solamente con la creatividad y la capacidad de análisis, pero existen diferentes autores que determinan otros elementos que a continuación se analizarán (Sánchez &

Rodríguez, 2009, p. 29). Es así que, dentro de las diversas escuelas de pensamiento del emprendimiento, se han tomado como base en el proceso de estudio, entre las cuales se puede citar la Escuela Comportamental y la Escuela Psicológica. La primera, define al emprendedor por el “conjunto de actividades que pone en marcha para crear una organización”, y considera la creación de una empresa como un suceso de contexto basado en el resultado de numerosos fracasos o éxitos, de perseverancia o de informaciones percibidas como importantes (Jakovcevic, Irrazábal & Bentosela, 2011, p. 40).

Por otro lado, Carlant que pertenece a la Escuela Psicológica, la cual plantea que “el emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino”, convirtiéndose en una visión más cognitiva y más personalista basada en las representaciones o pensamientos que el individuo hace de sus comportamientos (Solís, 2008, p.44). Igualmente, se han analizado diferentes escuelas y autores que han proporcionado visiones de cómo debería ser un emprendedor, sin embargo, se puede definir otros perfiles con base en el análisis de competencias, las cuales generan preguntas acerca de si se pueden aprender estas competencias, o si son solamente innatas. Lo anterior sería similar a plantearse si el líder nace o se hace; lo que se puede considerar como un líder de igual forma. Por otra parte, muchas de las iniciativas de la generación de ideas para el mejoramiento de la economía mundial, no salieron precisamente de la búsqueda de riqueza, si no de los comportamientos innatos de la condición de racionalidad del ser humano, de las necesidades de supervivencia, dependencia y adaptación a su hábitat y sentimiento por defender su propiedad, aunque algunos psicólogos sustentan que las razones provienen más de la satisfacción de necesidades propias del ser: por su individualismo, por la acción en función de un control voluntario, por superación de su dependencia y control por parte del entorno (Solís, 2008, p.44). Así pues, a la pregunta sobre si el líder se hace o nace, se considera que es una mezcla de ambos. El poseer factores internos de personalidad como la motivación al logro, la independencia y creatividad entre otros, no son condición única para que una persona desarrolle enfoques emprendedores con su entorno, economía o país; es precisamente la mezcla de factores culturales, familiares, laborales los que interactúan para potencializar dichas habilidades, consecuentemente, deben existir ambos para que se dé dicho carácter de liderazgo entre las organizaciones.

Con respecto al liderazgo organizacional se ha recurrido a Asimismo, se considera Para fundamentar científicamente, respecto a la variable independiente sobre Liderazgo Distribuido, existen algunas teorías en las que se basa el Liderazgo Distribuido Para García (2010), la perspectiva sobre Liderazgo Distribuido conlleva a un contexto social que se puede dar dentro de una organización. Este autor profundiza su estudio sobre este tipo de liderazgo y encuentra dos paradigmas importantes en el desarrollo del mismo, los cuales se consideran implícitos en este concepto. El primero habla acerca de la Teoría de la Cognición Distribuida y el segundo sobre la Teoría de la Actividad. La Teoría de la Cognición Distribuida fue desarrollada por Hutchins en el año 1980, donde se propone un nuevo paradigma que permita repensar los ámbitos de la cognición. El concepto de cognición debe comprender un marco más amplio que simplemente los procesos referentes al individuo, incluyendo sistemas técnicos sociales o sistemas cognitivos de mayor escala, de tal forma que abarquen grupos de individuos donde interactúan entre sí en un determinado entorno. Dentro de esta idea se planteaba que era mejor analizar los procesos y propiedades que se dan dentro de un ambiente donde interactúan los individuos, que conocer simplemente los procesos mentales que podían darse en una persona.

Por otro lado, García (2010), puntualiza la importancia de conocer las propiedades y procesos de un sistema cognitivo en el cual se necesita realizar un campo etnográfico del ambiente, que permita observar y describir el desarrollo de las actividades que realizan los individuos y las interacciones que podrían darse entre ellos. La concepción tradicional de cognición es confrontada, al considerar a la cognición como distribuida, pues ésta se da no sólo sobre un individuo y sus procesos mentales, sino que se desarrolla en un contexto social y cultural donde existe una relación entre los individuos de una organización. A partir de lo expuesto, la teoría de la cognición presenta un nivel superior. Al respecto Hutchins (1995), citado por García (2010), plantea que la cognición distribuida pretende comprender la organización y operación de estos sistemas cognitivos de mayor escala, también denominados sistemas socio técnicos como poderosos modelos que permiten observar las propiedades de procesamiento de información de los humanos, dados por la psicología cognitiva. Se observa que la cognición distribuida se da a través de sistemas cognitivos integrados por individuos que participan en una organización, poseen conocimientos, lo comparten y transmiten. “La Cognición Distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información

necesaria para cooperar es propagada a través del mismo por estados representacionales y artefactos” (García 2010, p.30).

Por su parte, la Teoría de la Actividad, para García (2010), la Teoría de la Actividad propone desarrollar sistemas de aprendizaje colaborativos y de trabajo en grupo, para identificar aspectos que definen la naturaleza de una organización. Estos sistemas deben integrarse en estructuras flexibles, de tal manera que permitan facilitar la comunicación, promover la colaboración, coordinar tareas, realizar una interpretación del trabajo en común y permitir la reutilización de los resultados obtenidos. La teoría nace como un enfoque filosófico que permite analizar diferentes formas de actuar del individuo en su proceso de desarrollo y como parte de un sistema. Es así que la teoría de la actividad brinda una concepción que permite identificar aspectos de la naturaleza social y ver la relación de los elementos con los que cuenta cada sistema. Esta teoría integra elementos sociales y tecnológicos de un sistema que permiten ser estudiados al cual se le denomina actividad, con otros componentes, como la comunidad u organismo donde se desarrolla (incluyendo sus reglas sociales), las herramientas que se utilizan y los sujetos.

La Teoría de la Actividad identifica los elementos de la organización e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos, convirtiéndose en un referente de las investigaciones de trabajo en grupo desde áreas como la psicología o pedagogía; facilitando el reconocimiento de elementos sociales y su relación con la organización. Esta es una visión social que destaca los elementos que intervienen en la realización de cada tarea dentro de un sistema u organización, la manera de cómo éstos influyen en los resultados y los roles de cada individuo que pertenece a la misma.

A partir de estas dos teorías surgen dos planteamientos sobre el Liderazgo Distribuido, uno es propuesto por Spillane (2004), quien se ha basado en el término de la cognición distribuida para generar a partir de éste, una teoría de Liderazgo Distribuido. El segundo planteamiento es dado por Gronn (2002). Según Gronn (2002), la primera referencia conocida de Liderazgo Distribuido fue en el campo de la psicología social a principios del siglo XX. En los EE.UU. existe el término oficial e inclusive hay instituciones educativas cuyos líderes deben trabajar efectivamente en Liderazgo Múltiple, Liderazgo Distribuido y Equipos de trabajo. En el Reino Unido, no se le había dado mucha importancia al concepto, hasta que renació el discurso por parte de los estudios del National College for

School Leadership (NCSL). Para esto se ha creado un proyecto relacionado directamente con el Liderazgo Distribuido y se conceptualiza como un pilar de estudio en esta escuela experta en la formación de líderes, y en la promoción de literatura relacionada con el tema (MacBeath, 2005; Bennett et al., 2003). Asimismo, se encuentra que los autores tienen puntos en común; cuando Spillane (2004), plantea que la práctica del liderazgo está repartido entre los miembros de la organización, Gronn (2002), afirma que ésta se da, desde una perspectiva agregada, no sólo entre las funciones ejercidas por el director, sino que es desempeñada también, por todos los miembros de la comunidad educativa. Se observa que Spillane (2004), desde su perspectiva, señala que el Liderazgo Distribuido se entiende mejor a través de la búsqueda de tareas y de la interacción de varios de sus miembros; mientras que Gronn (2002), desde la perspectiva holística, complementa la concepción del Liderazgo Distribuido a través del reconocimiento de un trabajo y liderazgo de tipo intuitivo que surge cuando los individuos de una organización asumen de forma espontánea el cumplimiento de tareas. Además, Spillane (2006), menciona en su literatura que, el Liderazgo Distribuido es una herramienta de análisis que permite ver a la escuela y al grupo de personas que laboran en ella. Señalando también, que este tipo de liderazgo no es una receta para la organización, pero brinda una nueva perspectiva de liderar en el ámbito educativo que logra una sinergia entre los la dimensión denominada pareo esfuerzo-recompensa es una forma representativa de la necesidad básica de competencia, donde esta relación le sirve a los individuos para evaluar su efectividad al llevar a cabo ciertas actividades. Aquí adquiere mayor importancia el experimentar el dominio de ciertas destrezas a través de un reforzamiento ambiental, cognitivo o afectivo considerado personalmente apropiado, pero más importante aún, la percepción de que esta recompensa satisface el deseo continuo de demostrar una efectividad en las interacciones con el medio ambiente. Investigaciones realizadas en una variedad de perspectivas, han demostrado que el bienestar psicológico de las personas dependerá de un continuo sentido de efectividad y competencia (Deci & Ryan 2000; Guay et al., 2003; Sheldon, Ryan, & Reis, 1996). Por otro lado, la dimensión del instrumento que evalúa la autonomía en el desempeño de las tareas hace referencia a la necesidad de autonomía, tal como propone la teoría de auto-determinación de Ryan y Deci (1985, 2000a, 2000b), la cual sostiene que los individuos se esfuerzan por experimentar actividades que les permitan la alternativa de elección en la iniciación, mantenimiento y regulación de su comportamiento (Guay et al, 2003). Lo anterior incluye la oportunidad de brindar recomendaciones en el trabajo, participación activa en las evaluaciones de desempeño, flexibilidad en los procesos de

supervisión, entre otros aspectos. El apoyo a la autonomía requiere que el supervisor entienda y reconozca las perspectivas de sus empleados, proveyendo información de relevancia en un estilo informativo, ofreciendo oportunidades para su elección y promover la iniciativa (Deci et al., 2001). Todos estos elementos se consideran en los reactivos del instrumento que evalúan esta dimensión. Los reactivos que constituyen la dimensión reconocimiento por parte de otros van dirigidos, como ya hemos mencionado, a medir la preferencia motivacional del empleado/a de acuerdo al reconocimiento que éste entiende recibe su labor por parte de su supervisor/a y sus compañeros/as de trabajo. De acuerdo a los argumentos presentados en la teoría de evaluación cognitiva (Ryan & Deci, 1985, 2000a, 2000b) estos reconocimientos son parte de los factores contextuales que de una manera u otra influyen la percepción de competencia y auto-determinación. Si los eventos externos (reconocimientos tangibles y no tangibles) aumentan la competencia percibida, éstos tendrán un efecto positivo en la motivación intrínseca, siempre y cuando estén acompañadas por el factor de auto-determinación percibida (Deci et al., 2001)

La OCDE (2009) analiza la importancia de desarrollar la distribución del liderazgo, no sólo para el director y docentes sino también para los alumnos y el aprendizaje. De todo lo anteriormente mencionado, se puede decir que el Liderazgo Distribuido es una nueva forma de liderar, que podría instaurarse en el ámbito educativo, donde las necesidades previstas en una escuela permiten a los diversos integrantes de la organización buscar la forma de resolver y asumir tareas, además de responsabilidades, dependiendo cada uno de sus capacidades y talentos. El Liderazgo Distribuido requiere de un ámbito organizativo donde se pueda dar la fusión de procesos e ideas propias de una determinada cultura, que se desarrolla con frecuencia en países más desarrollados que el nuestro, donde las organizaciones necesitan la existencia de escenarios innovadores.

A través del cambio y transmisión del Liderazgo Distribuido se ha determinado que una organización debe ampliar sus relaciones de poder y realizar la toma de decisiones de manera horizontal. Se puede mencionar que el Liderazgo Distribuido hace alusión a la incorporación del liderazgo en todos los niveles de la organización, donde no sólo dependa del ápice de ésta, sino que promueva la práctica del liderazgo de manera activa. “Un modelo de distribución es el que tiene como premisa las interacciones entre varios líderes más que las acciones de un líder individual. Si el liderazgo se trata principalmente sobre la influencia y dirección, entonces de alguna manera, todo el liderazgo es distribuido. En

cualquiera de los casos una práctica de liderazgo organizacional” (Harris 2007, citado por Ingunza & Sánchez, 2012). Características y factores que afectan el desarrollo del Liderazgo Distribuido Para entender este liderazgo es importante explorar todas las acciones ligadas a la práctica del mismo. Desde la perspectiva de Murillo (2006), Longo (2008) y Spillane (2004), existen diversas características propias del Liderazgo Distribuido.

Desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido no puede existir un líder tradicional, el cual se encargue de resolver todas las situaciones que se presenten; por el contrario, todos los miembros pueden estar inmersos en las acciones y actividades de la organización. No se concibe desde este sentido un director con poca apertura hacia los integrantes de la organización. Quien asume el rol de director no incrementa su poder, sino promueve en su entorno el surgimiento de líderes dispuestos a asumir tareas con mucha iniciativa, dispuestos a compartir y enriquecer sus habilidades. Entonces, el director asume una postura delegante.

La presente investigación se justifica, debido a la importancia que ejerce el análisis del liderazgo distribuido.

En cuanto a las dimensiones del liderazgo distribuido se ha recurrido a Longo (2008), quien considera las siguientes dimensiones: confianza, talento, motivación, liderazgo múltiple.

En la dimensión confianza hace referencia a la base del capital social interno y posibilita ese frágil intercambio de la transferencia del liderazgo que explicita el autor. Es importante señalar este aspecto, pues en él están inmersas algunas características del Liderazgo Distribuido, como la confianza, el cual se detalla más adelante. Para que el Liderazgo Distributivo se ejerza en un ambiente educativo, el director debe transmitirlo mostrando seguridad sobre los integrantes de la organización, proyectando este valor en cada uno de los miembros; de tal forma, que éstos asuman y promuevan el liderazgo, teniendo en cuenta la seguridad en sí mismos y utilizando el mando a distancia que explicamos anteriormente. Es a partir de la confianza, que se van a desarrollar las diversas relaciones internas en la organización, tanto desde la gestión del conocimiento de la institución como del funcionamiento de las normas de reciprocidad. Es así que, la confianza

es la pieza medular para la base de un conocimiento intelectual como para la formación del mismo valor (Longo, 2008).

La dimensión Talento hace referencia a una cualidad que surge de la autonomía del propio ser y que en ocasiones se desarrolla a partir del interés, persistencia y dedicación que se propone cada persona; además, puede surgir a partir de factores de carácter individual y social, pues la cultura juega un papel importante. Se cree que las actitudes son aprendidas y ellas florecen en el individuo cuando éste tiene de donde aprenderlas. La vida de los seres humanos se ha desarrollado uno o varios talentos y esto es muestra que quizá hubo alguien en su entorno que lo propició, tal vez de manera deliberada o no, las mismas que más tarde actuaron como operadores del talento. El talento se asocia a una serie de aptitudes que se manifiestan o expresan en condiciones sociales estimulantes. Por ello en la actualidad, el desarrollo del talento dentro de las organizaciones es pieza fundamental en el éxito de las mismas. Es el desarrollo del factor humano en plena era de la información. “Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en la gestión del talento” (Chiavenato 2002:9). Desde la perspectiva del Liderazgo Distribuido para Longo (2009), el talento se va generando entre los integrantes, a partir de las iniciativas que va brindando el entorno durante el desarrollo de las tareas propias de la organización. El desarrollo del talento favorece la colaboración eficaz de sus integrantes, permitiendo en ella la distribución de las tareas de manera adecuada. Aprovechar el talento de cada miembro de la institución permite que cada uno funcione como una pieza que asegura el éxito del trabajo de toda la organización. Cuando se habla de talento se debe tomar en cuenta el desarrollo de capacidades. Desde el Liderazgo Distribuido, desarrollar capacidades va a permitir que el individuo incorpore nuevas herramientas, para desarrollarse dentro de la sociedad y se convierta en un talento. Todas las personas cuentan con una variedad de capacidades, de las cuales no son plenamente conscientes, pero las van desarrollando a partir de las necesidades que se generan dentro de un determinado ambiente, poniendo en juego las habilidades que poseen y es en el proceso que los individuos las van interiorizando y siendo conscientes de las mismas. Los individuos dentro de una institución deben preocuparse por incrementar nuevas capacidades, para lograr nuevos retos que surgen en la organización, de esta manera se dará un desarrollo profesional y organizacional.

La dimensión Motivación significa que las personas se integran a una organización traen consigo ciertos impulsos y necesidades que influyen su desempeño en el trabajo; uno de estos impulsos es la motivación. Podemos decir que, la motivación surge a partir de una necesidad en el individuo, la cual debe ser satisfecha buscando diversos mecanismos que le permitan realizar diversas acciones, para el logro de su objetivo. La motivación es considerada como el conjunto de fuerzas externas e internas o factores endógenos o exógenos, que posee cada integrante de la organización, para conducirse de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su contexto; además, permite la formación de metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización. Esta puede darse como algo íntimo; propio de la personalidad y poco puede hacerse para despertarla si no surge de manera espontánea en ellos. Desde el Liderazgo Distribuido Longo (2008), afirma que siendo éste una concepción emergente, se basa en una tarea compartida iniciada por quien dirige una organización con la certeza de “promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas proyectos, encargos, experimentos” (Longo 2009:4), es decir, motivar entre sus seguidores, personas dispuestas a ejercer acciones propias de liderazgo.

Efectivamente, la motivación en la organización está estrechamente ligada a la capacidad de liderar, al grado de participación y al manejo de un grupo de trabajo. Se presenta con frecuencia en los miembros de la organización a partir de las experiencias y la relación que sienten con respecto a sus directivos. En organizaciones donde se desarrolla un Liderazgo Distribuido, los directivos brindan a sus profesionales incentivos que los motivan, no necesariamente desde lo económico, pues éste puede incluir un elogio, una palmada en la espalda, una nota de felicitación o un elogio público que enriquece el valor de su trabajo. Según Madrigal (2009, p.199) la motivación puede ser: Motivación intrínseca: Cuando puede involucrarse libremente en determinadas actividades. De tal manera que sea una tendencia inherente para buscar retos y novedades, para extender y ejercitar las propias capacidades y para explorar y aprender. Motivación extrínseca: Entendida como las metas y retos para influir en el comportamiento de las personas.

La dimensión Liderazgo múltiple refiere cuando se está atribuyendo esta característica a los docentes de una organización educativa que han aprendido de sus pares diversas estrategias, permitiendo así su desarrollo personal como la toma de decisiones acertadas en beneficio de la organización. Ello ha surgido desde una formación basada en el

mismo centro educativo, lo que supone una misma visión compartida de la escuela (Murillo 2006). El Liderazgo Distribuido va a permitir el desarrollo del trabajo colectivo, dejando de lado el individualismo característico de la labor docente. Cabe resaltar que se necesita tener una visión compartida a nivel de toda la comunidad, donde los integrantes de la organización puedan y deban sentir que su trabajo es realmente eficiente, de manera tal que se fortalezca a los mejores profesionales (Longo, 2008).

Todo lo anteriormente mencionado va a permitir entre los docentes, el desarrollo de su capacidad para la toma de decisiones, especialmente en la solución de problemas que se presenten en el trabajo cotidiano. Sin embargo, no sólo vamos a centrarnos en el trabajo de los docentes, pues a través del Liderazgo Distribuido, la participación de otros agentes, como los alumnos, va a tener un papel primordial en el desarrollo o en la evolución del centro; ya que desde el aula se produce el aumento de los aprendizajes de los alumnos. Por tal motivo, se necesita pues, que las coordinaciones entre ambos grupos sean efectivas y coherentes. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados (Murillo 2006, p. 19, citado por Ingunza & Sánchez, 2012).

Para fundamentar científicamente la variable motivación de los equipos, se considera las teorías que explican la naturaleza del trabajo en equipo. Una de ellas es la de Brunet (2004) que considera dos grandes escuelas de pensamiento, la Escuela Gestalt y la Escuela Funcionalista: *La Escuela Gestalt* se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes; esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento; según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo, esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Para la *Escuela Funcionalista*, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste (Longo, 2008).

Como regla general, cuando la Escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo (Longo, 2008).

Los indicadores de la dimensión confianza son: Libertad en el desempeño laboral, que significa que los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral, si los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la Institución educativa. Asimismo, si los directivos otorgan responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades. Si el director transmite seguridad a los docentes acerca de su desempeño laboral en la institución educativa. El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución. Entre los docentes se desarrollan un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo (Longo, 2008).

Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la Institución educativa.

El indicador de la dimensión talento es crecimiento personal y organizativo, que hace referencia si el desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la organización. La institución aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo. La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes. Si la institución educativa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes. La institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización. Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional (Longo, 2008).

El indicador de la dimensión motivación hace referencia si los docentes se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales. Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo. Existe mayor

grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo. La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes. Los docentes se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la institución educativa (Longo, 2008).

Los indicadores de la dimensión liderazgo múltiple son Responsabilidad autónoma y la comunicación. La responsabilidad autónoma hace referencia a si los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa. Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula. Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus colegas de la institución educativa. Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa. Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones. Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa. Asimismo, en cuanto a la comunicación, se considera si se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes de la institución educativa. El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución educativa se da a través de una comunicación asertiva. Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los miembros de la institución educativa. La institución educativa promueve el desarrollo de capacidades en los docentes. Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional hacen un efecto multiplicador (Longo, 2008).

El liderazgo organizacional tiene diversas definiciones

Según Kotter (2011, p. 216) un líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados le sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas; para John P. Kotter esto es lo que diferencia a un líder. John P. Kotter, profesor de la escuela de negocios Harvard Business School y autor de varios libros sobre el liderazgo en las organizaciones, define el término liderazgo como la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. Los altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013). Como efecto de lo antepuesto se generará al interior de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio organizacional para responder

efectivamente a las amenazas y oportunidades (Robles, Contreras, Barbosa, & Juárez, 2013).

En contraste con las corrientes de pensamiento del racionalismo tecno operativo orientado a la producción, que considera al factor humano como un recurso más de la producción, sin valorar toda su dimensión; surge a comienzos del siglo XX la corriente humanista de comportamiento organizacional, que advierte la importancia del recurso humano en el éxito de la empresa, dentro de los primeros exponentes de esta corriente destacan Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard (2013), quienes pusieron los cimientos de prácticas gerenciales orientadas al recurso humano, donde destacan los procedimientos de selección de empleados, motivación de empleados, los equipos de trabajo y las técnicas del manejo del clima organizacional. Asimismo, Giladi (2010, p.201) plantea que el liderazgo es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010, p. 125).

De acuerdo a Lupano & Castro (2011, p. 89 -100), existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos de liderazgo, surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inserto el líder. Este líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional como por las prácticas culturales. Uno de los objetivos principales de este estudio consiste en establecer las teorías implícitas del liderazgo y su relación con diferentes tipos de cultura organizacional percibida (transformacional, transaccional y alto contraste), tanto para personas con y sin capacidad de conducción como para diferentes tipos de empresa (pequeña, mediana y grande). Participaron del estudio 1003 adultos varones y mujeres (31% con personal a cargo y 69% sin personal a cargo).

Si antes los cambios se producían de forma lenta y gradual, ahora la velocidad y la proporción de dichos cambios exige de sus líderes competencias más dinámicas y flexibilidad que les permita adquirir otras nuevas (Teles et al, 2010, p.108). Se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques más propios del mundo de la empresa que del mundo de la educación. Incluso se identifica de manera reduccionista con determinados enfoques sobre el desarrollo centrado en el crecimiento en términos económicos a diferencia de los enfoques de desarrollo de capacidades humanas (Nussbaum, p. 2011 y 2012).

De acuerdo con García Garduño et al (2011), las exigencias son mayores en los países asiáticos y en los países anglosajones. Pero, no todas las presiones son externas, también existen cambios internos importantes que están relacionados con los conflictos, con el personal de la escuela, con los padres y madres de familia, así como con la disciplina de los estudiantes. Y también cada vez más sabemos que para hacer bien nuestra tarea es importante saber desarrollar mecanismos de interacción y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección. Pues bien, esa es probablemente una de las principales tareas del liderazgo (Brugué, Gallego & González, 2010).

De este modo, un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar. En esta línea, el Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011) refiere que si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia. Todas las demás destrezas son instrumentales". (Elmore, 2010, p.124). Como resaltan Krichesky y Murillo (2011), la comunidad profesional de aprendizaje es, de hecho, una comunidad de líderes, donde el liderazgo docente constituye la base para promover y sostener esta estrategia de mejora, cuando todos los miembros de la comunidad educativa se sientan empoderados y comprometidos con los procesos de cambio y mejora en el centro. En una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados

obtenidos. La investigación ha evidenciado que el liderazgo escolar tiene una influencia mayor en las escuelas y en los estudiantes cuando se encuentra ampliamente distribuido (Day et al, 2010). Elmore afirma que “el liderazgo distribuido no significa que nadie es responsable del desempeño general de la organización. Más bien implica que la función de los líderes directivos consiste principalmente en desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas de la organización” (2010, p. 116-117). Profesorado, familias y alumnado también deben ejercer, a su modo y en su contexto, el liderazgo de modo distribuido.

Este liderazgo moral es el que puede generar el bienestar necesario en el centro y en el profesorado para poder ejercer su tarea con satisfacción y propiciar un buen clima escolar para un buen aprendizaje, (Longas y Martínez, 2012; Debarieux, 2012). Por ello defendemos un modelo de dirección alejado de algunos de los tradicionales al uso, como son los de corte personalista, burocrático, administrativo-dependiente, corporativista o de *laissez faire* (Álvarez Arregui y Pérez Pérez, 2011: 30). Para este tipo de liderazgo es fundamental establecer redes compartidas lo que requiere un estilo de “liderazgo educativo transformacional (consideración individual, estimulación intelectual y proyección institucional) y distribuido (redes internas de apoyo)” (Álvarez & Pérez, 2011, p. 37).

Existe un amplio consenso en la reciente literatura pedagógica en señalar el liderazgo eficaz de los centros educativos como uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa (OECD, 2012). A partir de definir un proyecto institucional que marque el rumbo axiológico, pedagógico, organizativo y comunitario del centro, se requerirá de un liderazgo institucional que tenga “capacidad para generar confianza y complicidad hacia el proyecto educativo que se defiende y que se practica diariamente con la colaboración de toda la comunidad escolar” (Roca, 2010, p. 113). Por ello, el trabajo relacionado con la elaboración de un Proyecto educativo propio conlleva beneficios para el funcionamiento de los centros: “nuestra experiencia constata que muchas de las disfunciones que se generan en relación con climas de aula inadecuados o con problemas de disciplinas individuales, se podrían haber mitigado si, previamente, hubiera habido una reflexión y explicitación entre docentes, familias y alumnos, del marco relacional que se entiende como adecuado en el contexto educativo escolar” (Argos, Ezquerro y Castro, 2010, 201-202). Habrá liderazgo efectivo en los centros cuando éste sea capaz de crear un clima de incentiación e implicación de todos los agentes educativos con

los objetivos de la institución, y esos objetivos puedan ser evaluados con absoluta transparencia. Según Gordó (2010, 130).

Para fundamentar la variable Motivación y equipo de trabajo, se considera las siguientes teorías, por ejemplo en cuanto a la motivación se considera a Maslow (2011), psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la de la imagen. Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

Igualmente, Piaget & demás opinan sobre la Motivación (2010), este psicólogo conocido por sus aportaciones al estudio de la infancia y del desarrollo cognitivo, define a la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno.

Además, para Chiavenato (2011), la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. Motivación según Herzberg (2013), psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Según García Garduño et al (2011, p. 36), indica que las dos terceras partes de directores y directoras en España han desempeñado previamente un cargo administrativo. Las presiones son mayores para los nuevos cargos; el caso más notable es China. En otros países asiáticos, como Tailandia, al igual que en los países anglosajones, las preocupaciones externas son los consejos locales y escolares que gobiernan la escuela y la imagen pública de la escuela. Es también un denominador común entre los países que los nuevos responsables de la dirección sientan poco apoyo de la administración. En Irlanda, las evaluaciones se llevan a cabo por la inspección, que se basa en los objetivos predefinidos de la escuela. En algunos países como Austria, Bélgica y Finlandia, el salario del equipo directivo depende de los resultados obtenidos

Por su parte, Schleicher (2012), refiere que la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemática y congruentemente, en especial con su ejemplo. Estar presente, esto es, entrar en contacto y diálogo con los seres humanos que componen la organización o se relacionan con ella (Hué, 2012).

En cuanto a los equipos de trabajo ***Trabajo en equipo y satisfacción laboral***

Los equipos de trabajo, hacen equipos cuando desarrollan un sentido del compromiso compartido y luchan por conseguir sinergia entre sus miembros. Por su parte, Yi-Feng (2009, pág. 1259-1277) el grupo de trabajo es un grupo de tarea que comparte un propósito, objetivo, valor e interés común, donde los roles son interdependientes, y las destrezas complementarias. En otro estudio la interdependencia fue relacionada positivamente con la satisfacción laboral (Su-Fen & Hsiao-Lan, 2005, pág. 157). Sin embargo, este estudio al igual que el de Yukl (2002:125), reconoce que este tipo de comportamientos por sí solos no afectan la Satisfacción laboral, sino que deben ser incorporados al liderazgo transformacional; que en los equipos de trabajo, la cohesión tiene una relación positiva significativa con la satisfacción con el trabajo.

Con respecto a la realidad problemática, se considera a nivel Internacional, es un tema de gran relevancia la motivación de los equipos de trabajo, en las diferentes organizaciones, pues cada vez se va dejando de lado la dimensión afectiva, a través de la motivación que se oriente al logro de los objetivos propuestos. En Perú, pareciera que existe descontento de las instituciones educativas de Maynas, debido a que los directivos que tienen no cuentan con suficiente capacidad de actuar un liderazgo efectivo. Es así que en la

Región específicamente en la Institución Educativa Emblemática “ ”, se evidencia que no existe un buen liderazgo, en cuanto a responsabilidad y autonomía, participación y comunicación, debido a que los directivos no cuentan con suficiente liderazgo organizacional. Otro factor importantísimo de la problemática aparentemente es la relación con la motivación de los equipos de trabajo del docente, que existe en cada institución educativa, además del tipo de liderazgo que se ejerce. En la presente investigación, resaltan fácilmente las diferencias entre los docentes de ambos sexos, ya que algunas de ellas logran mejores resultados y una mayor empatía con la comunidad estudiantil. Esta situación da que pensar en la necesidad de investigar el tema recurriendo a textos que hablan sobre el liderazgo organizacional y su relación con la motivación de trabajo. Por lo antes referido, cabe preguntar:

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Problema principal

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015?

1.1.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015?
- d) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015?

1.2 Hipótesis

1.2.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

1.2.2 Hipótesis específicos

- a) Existe una relación significativa entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.
- b) Existe una relación significativa entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.
- c) Existe entre una relación significativa entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.
- d) Existe una relación significativa entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la magnitud de la relación del liderazgo organizacional con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar la relación que existe entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

- b) Verificar la relación que existe entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.
- c) Verificar la relación que existe entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.
- d) Verificar la relación que existe entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

II. MARCO METODOLOGICO

2.1 Identificación de Variables

Identificación de la Variable

Variable 1 Liderazgo organizacional

Variable 2 Motivación de los equipos

2.2 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	ESCALA
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">- Confianza- Talento- Motivación- Liderazgo Múltiple- Comunicación	Ordinal Nunca A veces Frecuentemente Siempre
MOTIVACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none">- Los objetivos de trabajo son claros.- Los planes están claramente enfocados.- Los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común.- Las personas tienen claro su papel y responsabilidad dentro del equipo.- Cada miembro del equipo conoce como construye su trabajo y el de los demás a un objetivo común.- Cada miembro del equipo conoce lo que los demás miembros del equipo esperan de él.- La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil competencial y motivacional de cada personal.	Ordinal Nunca A veces Frecuentemente Siempre

2.3 Metodología

- Método de la Investigación

De acuerdo a Mejía (2005) el presente trabajo de investigación considera los siguientes métodos:

Científico, porque se pretende comprobar la hipótesis de investigación

Inductivo, porque se inicia por la observación de fenómenos particulares con la finalidad de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Deductivo, porque se inicia por la observación de fenómenos de carácter general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenida explícitamente en la situación general

Analítico, porque se inicia con la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad

Sintético, porque va de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

2.4 Tipo de estudio

El estudio es de tipo básico o pura, debido a que se realiza con el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue propósitos teóricos en el sentido de aumentar el acervo de conocimientos de una determinada teoría (Ander-Egg, 2011:41).

2.5 Diseño de investigación

Siguiendo a Hernández et al (2010) el diseño es no experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural. Asimismo, es transeccional.

2.6 Población, Muestra y Muestreo

2.6.1 Población

Según Gomero y Moreno (2099, p. 181), refiere que el universo poblacional, es un conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, Entonces bajo estos supuestos se deben tener en cuenta 80, docentes de ambos sexos de en una institución educativa de Maynas.

I.E Emblemática “ ”	Sexo		N° de Docentes
	Masculino	Femenino	
Docentes	55	25	80
TOTAL	55	25	80

Fuente : Boletín estadístico de la Subregión de Educación (2015)

2.6.2 Muestra

La muestra estuvo constituida por toda la población, es decir los 80 docentes de en una institución educativa de Maynas.

2.6.3 Muestreo

El muestreo del estudio fue no probabilístico, fue por conveniencia del investigador (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Criterios de selección

- a) Criterios de inclusión: docente de sexo femenino o masculino nombrado o contratado
- b) Criterios de exclusión: Docente que al momento de la encuesta se encuentre de licencia o que no desee participar del estudio, así como los docentes mayores de 60 años.

2.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

2.7.1 Técnicas de recolección de datos

Encuesta

En el estudio se aplicó la encuesta dirigido a docentes y administrativos de la I.E.E. de Maynas, para evaluar el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente.

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

En el estudio se utilizó el cuestionario dirigido a docentes y administrativos de la I.E.E. de Maynas, para evaluar el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente.

2.8 Validación y Confiabilidad del Instrumento

Medir es parte de nuestro vivir, entonces significa asignar números símbolos o valores a las propiedades de objetos de acuerdo a ciertas reglas: Stevens (1951). Actualmente se concibe a la medición como el proceso de vincular conceptos abstractos son indicadores empíricos (Carmines, 1991). ¿Qué es un instrumento de medición? Es el recuso que se utiliza para registrar la información que se quiere obtener. Para comprobar la validación y confiabilidad se deben utilizar el instrumento Alpha Cron Bach como se aprecia al pie:

a) Confiabilidad

Con respecto a la confiabilidad, fue sometido al método de consistencia interna Alfa de Cronbach. Para determinar la confiabilidad del indicado instrumento aplicado, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

ESCALA DE ALFA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

Fuente: Hernández, Fernández, Baptista (2015).

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumentos es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado. Utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente: El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,822, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Habilidades gerenciales” es de alta confiabilidad.

Alfa de Cronbach de Liderazgo organizacional

Alfa de Cronbach	N of Ítems
0,925	30

Fuente: Elaboración propia

Alfa de Cronbach de motivación de los equipos de trabajo

Alfa de Cronbach	N of Ítems
0,833	85

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,833, lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Liderazgo” es de alta confiabilidad.

2.9 Métodos de Análisis de datos

Para el análisis de los datos se empleó estadísticos como: distribución de frecuencias, tablas bivariadas, prueba de Rho de Spearman.

La verificación de la hipótesis se realizó mediante una prueba de Rho de Spearman.

La discusión de los resultados se hará mediante la compulsación de los mismos con las conclusiones de los antecedentes y con los fundamentos teóricos en los que se basa el estudio.

La formulación de los resultados se hizo en correspondencia con los objetivos planteados y los hallazgos.

2.10 Consideraciones éticas

Los cuestionarios fueron anónimos, de carácter voluntario y se garantizó la confidencialidad de la información.

III. RESULTADOS

3.1 Presentación

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos, exponiéndoles siguiendo el orden de presentación de las variables y sus indicadores. El análisis se desarrolla mediante la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, presentados por variables e indicadores, los mismos pueden ser observados en las tablas elaboradas para tal fin.

3.2 Resultados

3.2.1 Resultados de la Variable independiente

Tabla 1
Liderazgo Organizacional en la IEE
Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	25	31,3
Poco adecuado	47	58,8
Inadecuado	8	10,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario sobre el Liderazgo Organizacional

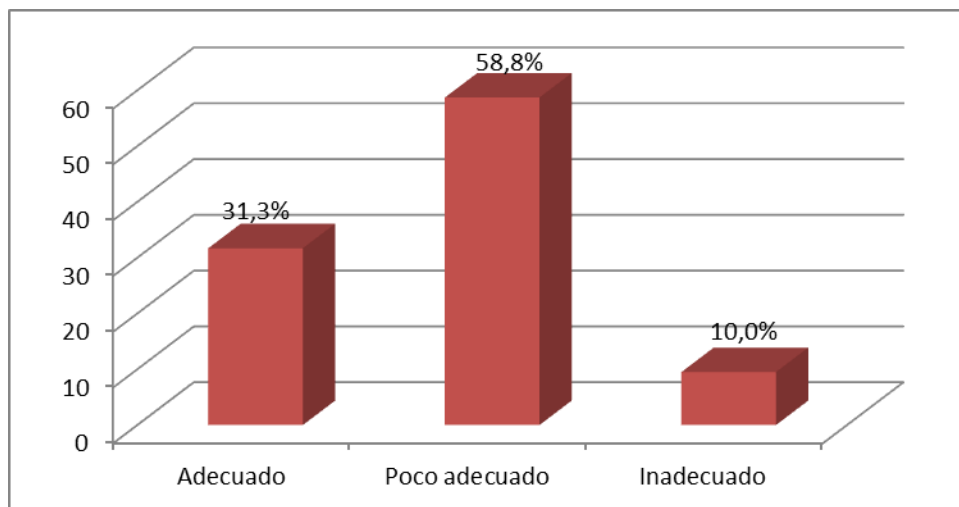


Figura 1. Liderazgo Organizacional en la IEE Maynas, 2015 Fuente: Tabla 1

Análisis e interpretación de la tabla 1

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario del liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 31,3% refieren que el liderazgo organizacional es adecuado. Asimismo, el 58,8% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 10% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que el liderazgo organizacional es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

3.2.1.1 Análisis por dimensiones

- Dimensión: Confianza

Tabla 2
Confianza en el liderazgo organizacional en la IEE
de Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	33	41.3
Poco adecuado	39	48.8
Inadecuado	8	10.0
Total	80	100.0

Fuente: Cuestionario sobre el Liderazgo Organizacional

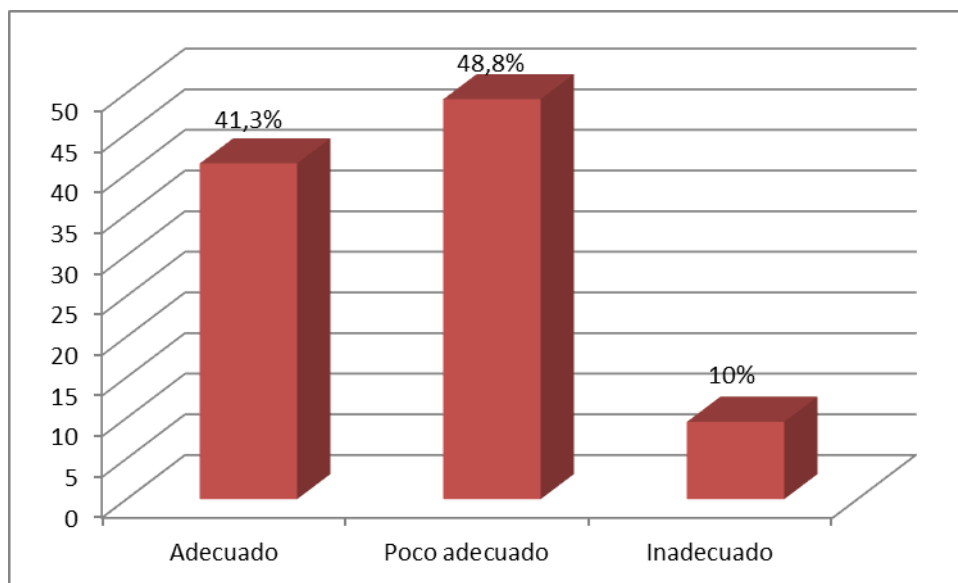


Figura 2. Confianza en el liderazgo organizacional en docentes en la IEE de Maynas, 2015

Fuente: Tabla 2

Análisis e interpretación de la tabla 2

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario del liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 en la dimensión confianza.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 41,3% refieren que el liderazgo organizacional en su dimensión confianza es adecuado. Asimismo, el 48,8% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 10% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que el liderazgo organizacional en su dimensión confianza es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

- **Dimensión: Talento**

Tabla 3
Talento en el liderazgo organizacional en la IEE
de Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	15	18,8
Poco adecuado	57	71,3
Inadecuado	8	10,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario sobre el Liderazgo Organizacional

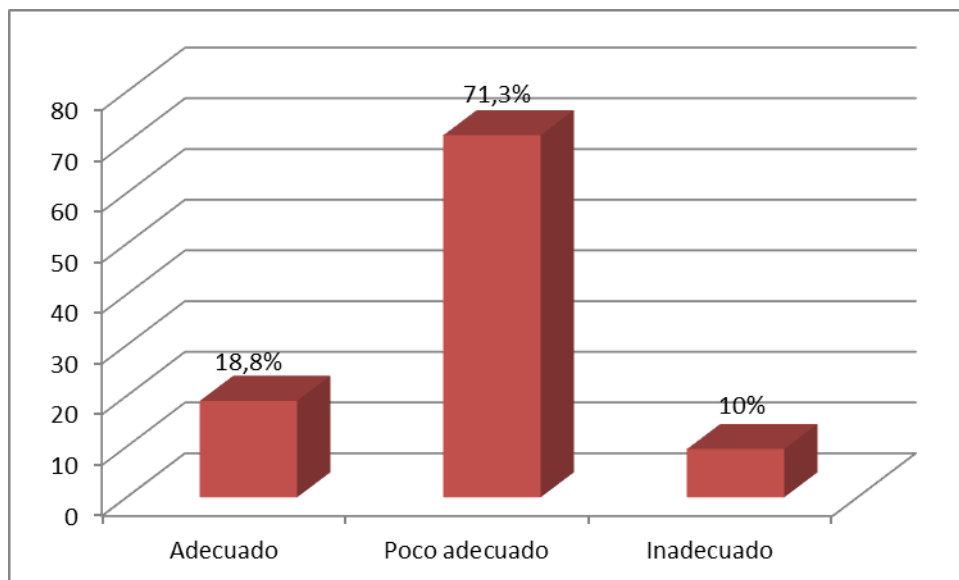


Figura Nro. 3. Talento en el liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015

Fuente: Tabla 3

Análisis e interpretación de la tabla 3

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario del liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 en la dimensión talento.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 18,8% refieren que el liderazgo organizacional en su dimensión talento es adecuado. Asimismo, el 71,3% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 10% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que el liderazgo organizacional en su dimensión talento es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

- **Dimensión Motivación**

-

Tabla 4
Motivación del Liderazgo Organizacional en la IEE
de Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	13	16,3
Poco adecuado	59	73,8
Inadecuado	8	10,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario sobre el Liderazgo Organizacional

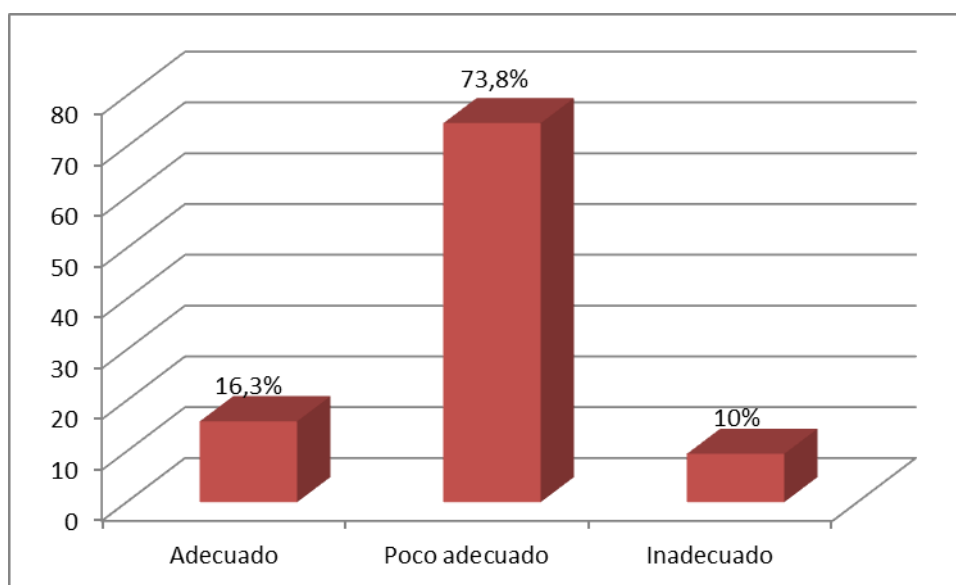


Figura 4. Motivación del Liderazgo Organizacional en docentes en la IEE de Maynas, 2015

Fuente: Tabla 4

Análisis e interpretación de la tabla 4

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario del liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 en la dimensión motivación.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 16,3% refieren que el liderazgo organizacional en su dimensión motivación es adecuado. Asimismo, el 73,8% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 10% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que el liderazgo organizacional en su dimensión motivación es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

- **Dimensión: Liderazgo múltiple**

Tabla 5
Liderazgo múltiple en la IEE de
Maynas, 2015

<u>Categoría</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Adecuado	35	43,8
Poco adecuado	37	46,3
Inadecuado	8	10,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario sobre el Liderazgo Organizacional

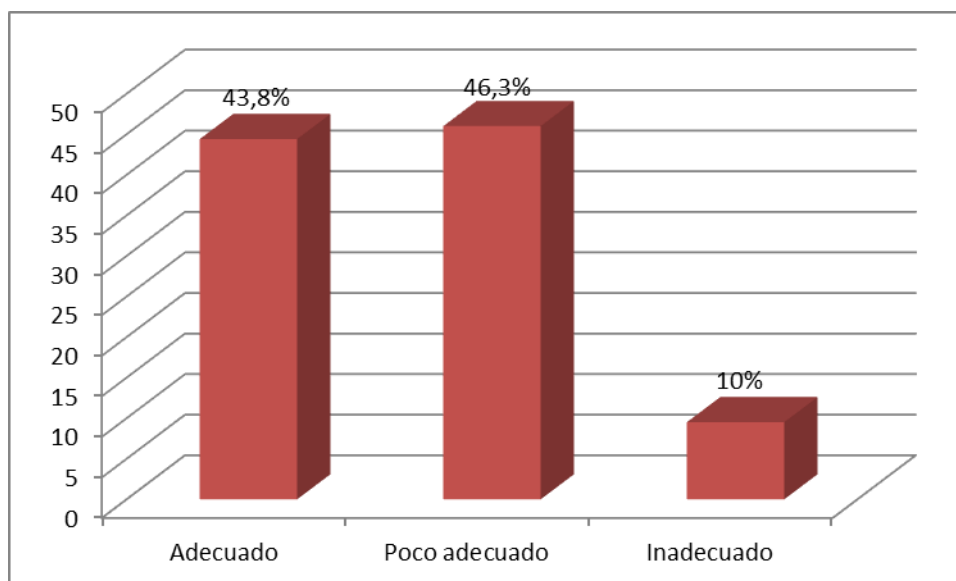


Figura 5. Liderazgo múltiple en la IEE de Maynas, 2015 Fuente: Tabla 5

Análisis e interpretación de la tabla 5

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario del liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 en la dimensión liderazgo múltiple.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 43,8% refieren que el liderazgo múltiple es adecuado. Asimismo, el 46,3% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 10% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que el liderazgo múltiple es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

- **Dimensión: Comunicación**

Tabla 6
La comunicación en el Liderazgo organizacional
en la IEE de Maynas, 2015

<u>Categoría</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Adecuado	19	23,8
Poco adecuado	33	41,3
Inadecuado	28	35,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario sobre el Liderazgo Organizacional

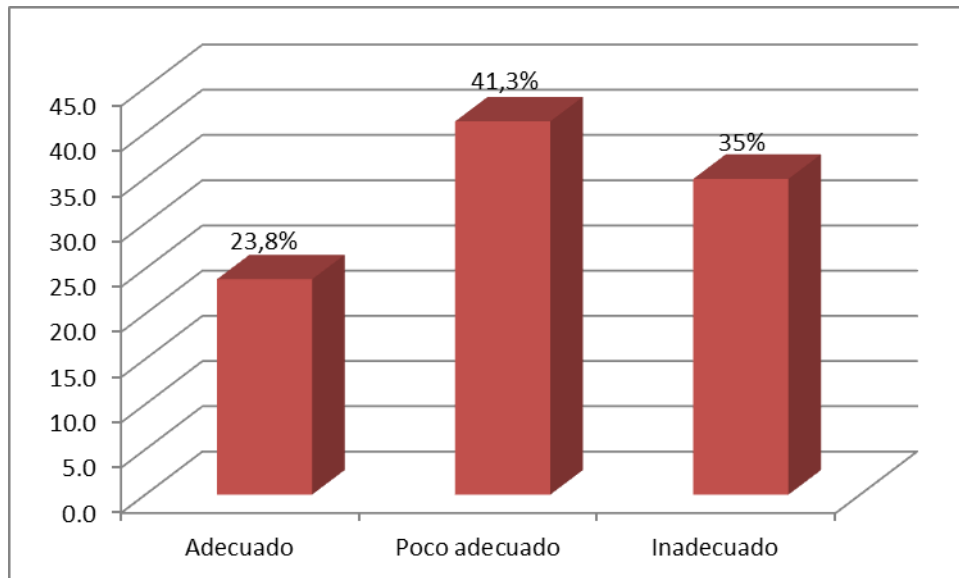


Figura 6. La comunicación en el Liderazgo organizacional en la IEE de Maynas, 2015
Fuente: Tabla 6

Análisis e interpretación de la tabla 6

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario del liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 en la dimensión comunicación.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 23.8% refieren que la comunicación es adecuado. Asimismo, el 41,3% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y 35% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que la comunicación es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

3.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Tabla 7
La motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE Maynas 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	10,0
A veces	57	71,2
Siempre	15	18,8
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

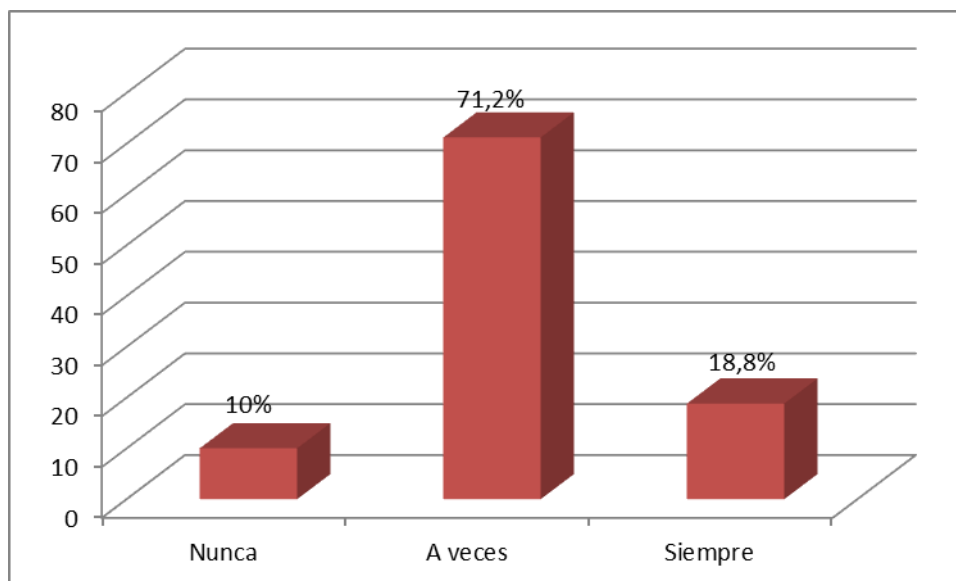


Figura 7. La motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE Maynas 2015
Fuente: Tabla 7

Análisis e interpretación de la tabla 7

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario de la Motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 10% refieren que la Motivación de los equipos de trabajo nunca se da. Asimismo, el 71,2% de los encuestados manifiestan que a veces y un 18,8% manifiestan que siempre.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que la Motivación de los equipos de trabajo a veces se da, tal como se visualiza en la tabla.

3.2.2.1 Análisis por dimensión

- DIMENSIÓN: LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO SON CLAROS

Tabla 8
Los objetivos del equipo son claros en los docentes en la IEE de Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	10,0
A veces	57	71,2
Siempre	15	18,8
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

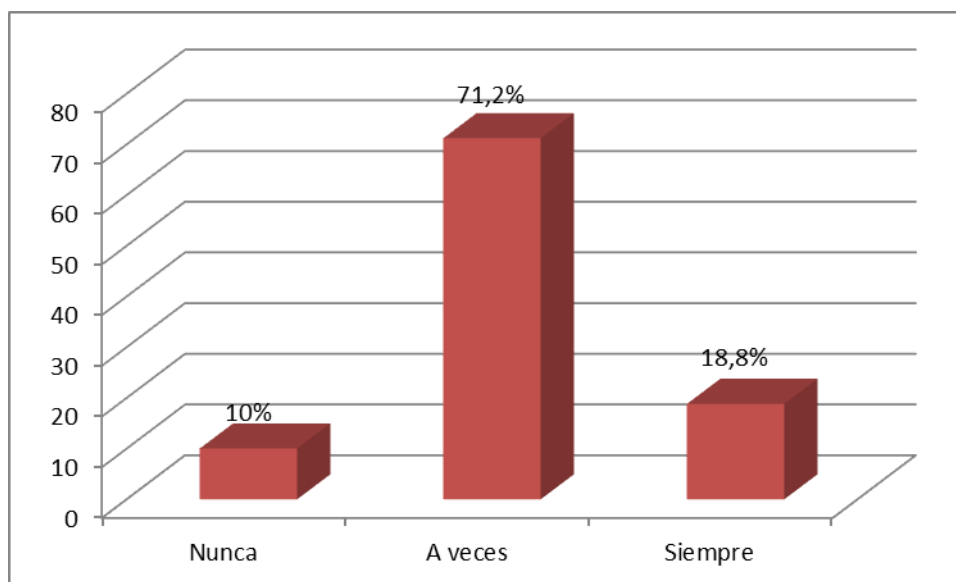


Figura 8. Los objetivos del equipo son claros en los docentes en la IEE de Maynas, 2015

Fuente: Tabla 8

Análisis e interpretación de la tabla 6

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario de la Motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, en su dimensión Los objetivos del equipo son claros.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 10% refieren que Los objetivos del equipo son claros nunca se da. Asimismo, el 71,2% de los encuestados manifiestan que a veces y un 18,8% manifiestan que siempre.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que Los objetivos del equipo son claros a veces se da, tal como se visualiza en la tabla.

- **DIMENSIÓN: LOS PLANES ESTAN CLARAMENTE ENFOCADOS**

Tabla 9
Los planes están claramente enfocados en la motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE de Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	10,0
A veces	60	75,0
Siempre	12	15,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

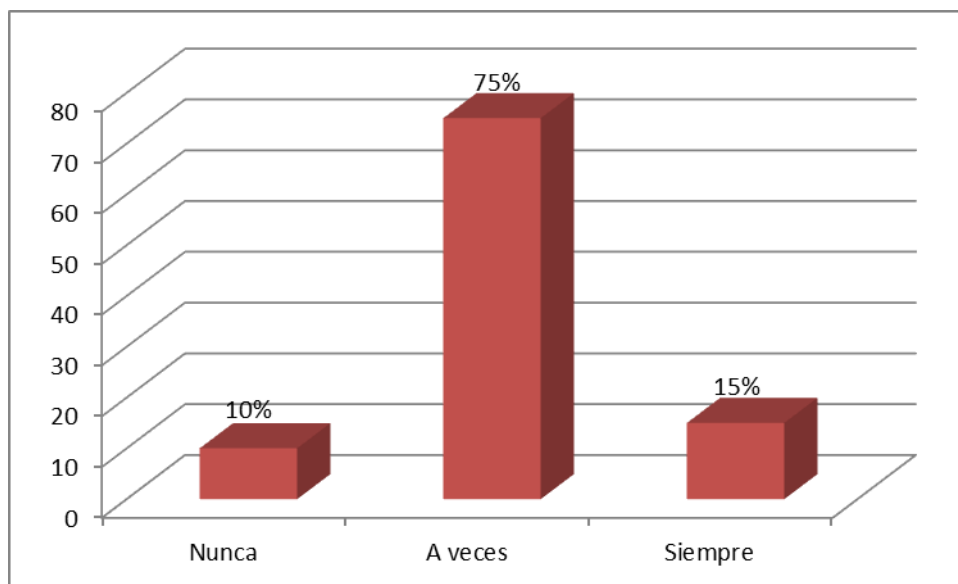


Figura 9. Los planes están claramente enfocados en la motivación de los equipos de trabajo docente en la IEE de Maynas, 2015

Fuente: Tabla 9

Análisis e interpretación de la tabla 9

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario de la Motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, en su dimensión los planes están claramente enfocados.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 10% refieren que los planes están claramente enfocados nunca se da. Asimismo, el 75% de los encuestados manifiestan que a veces y un 15% manifiestan que siempre.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que los planes están claramente enfocados a veces se da, tal como se visualiza en la tabla.

- **DIMENSIÓN:** los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común

Tabla 10
Los miembros del equipo dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común en la IEE de Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	7,5
A veces	64	80,0
Siempre	10	12,5
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

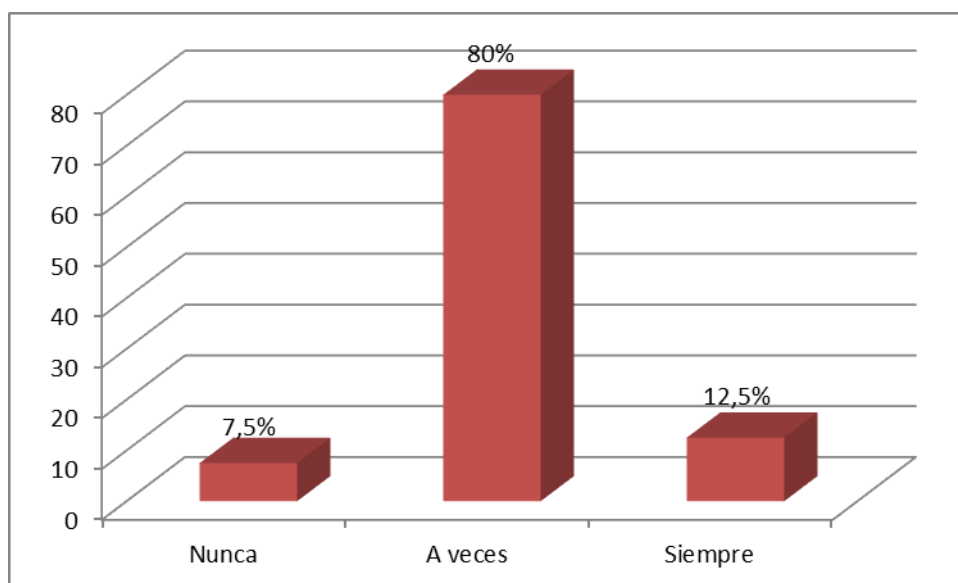


Figura 10. Los miembros del equipo dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común en la IEE de Maynas, 2015

Fuente: Tabla 10

Análisis e interpretación de la tabla 10

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario de la Motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, en su dimensión los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 7,5% refieren que los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común nunca se da. Asimismo, el 80% de los encuestados manifiestan que a veces y un 12,5% manifiestan que siempre.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común a veces se da, tal como se visualiza en la tabla.

- **DIMENSIÓN:** Las personas tienen claro su papel y responsabilidad dentro del equipo

Tabla 11
Las personas tienen claro su papel dentro del equipo docente en la IEE de Maynas 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	8,8
A veces	70	87,5
Siempre	3	3,7
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

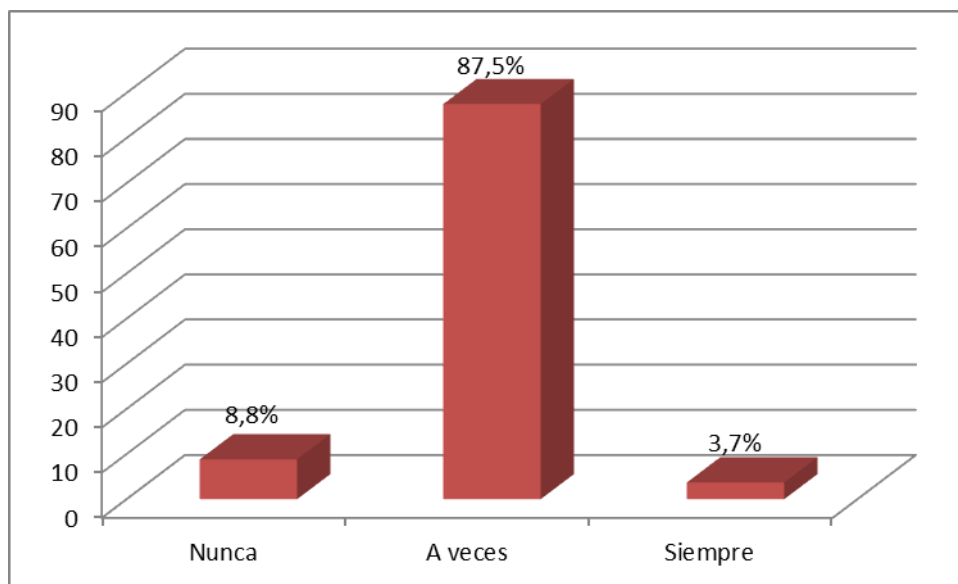


Figura 11. Las personas tienen claro su papel dentro del equipo docente en la IEE de Maynas 2015

Fuente: Tabla 11

Análisis e interpretación de la tabla 11

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, dimensión Las personas tienen claro su papel y responsabilidad dentro del equipo.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 3,2% refieren que Las personas tienen claro su papel y responsabilidad dentro del equipo es adecuado. Asimismo, el 87,3% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 9,5% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que Las personas tienen claro su papel y responsabilidad dentro del equipo es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

- **DIMENSIÓN:** Cada miembro del equipo conoce como construye su trabajo y el de los demás a un objetivo común.

Tabla 12
Cada miembro del equipo conoce como
construye su trabajo en la IEE
de Maynas 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	10,0
A veces	43	53,8
Siempre	29	36,2
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

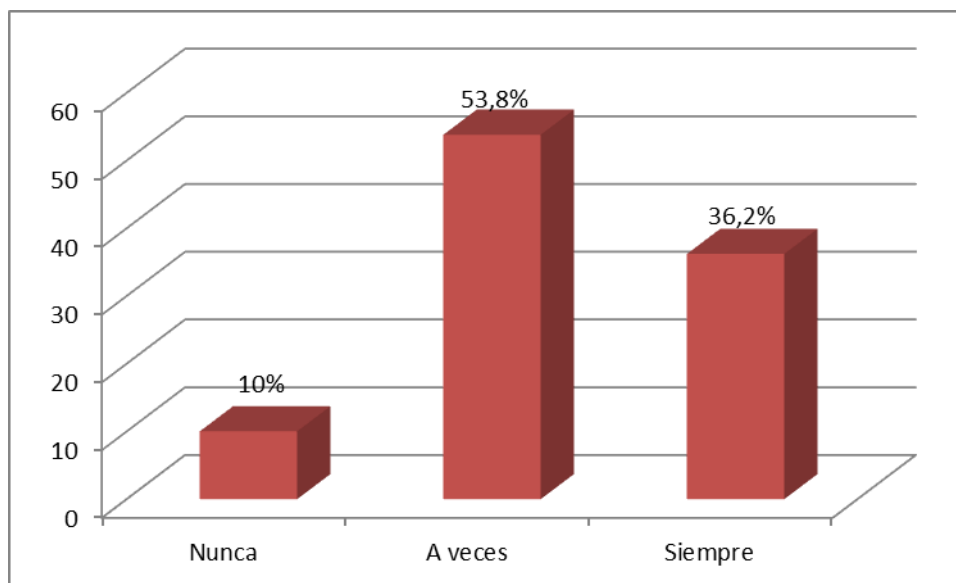


Figura 12. Cada miembro del equipo conoce como construye su trabajo en la IEE de Maynas 2015

Fuente: Tabla 12

Análisis e interpretación de la tabla 12

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario de la Motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, en su dimensión cada miembro del equipo conoce como construye su trabajo y el de los demás a un objetivo común.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 7,5% refieren que los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común nunca se da. Asimismo, el 80% de los encuestados manifiestan que a veces y un 12,5% manifiestan que siempre.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común a veces se da, tal como se visualiza en la tabla.

- **DIMENSIÓN:** Cada miembro de equipo conoce lo que los demás miembros del equipo esperan de él.

Tabla 13
Cada miembro del equipo conocen lo que se espera de él en la IEE de Maynas, 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	15,0
A veces	49	61,3
Siempre	19	23,7
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

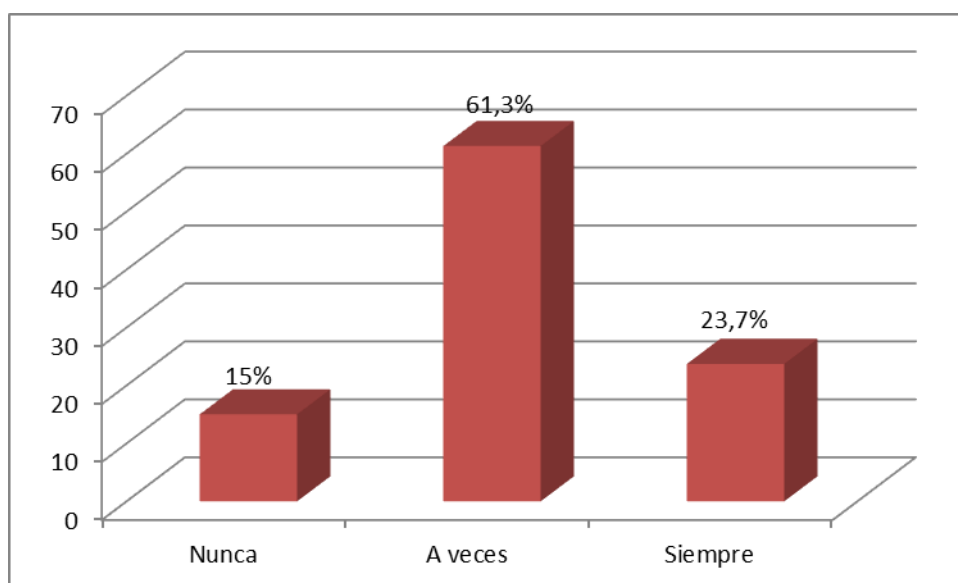


Figura 13. Cada miembro del equipo conocen lo que se espera de él en la IEE de Maynas, 2015

Fuente: Tabla 13

Análisis e interpretación de la tabla 13

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, dimensión cada miembro de equipo conoce lo que los demás miembros del equipo esperan de él.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 25,4% refieren que cada miembro de equipo conoce lo que los demás miembros del equipo esperan de él es adecuado. Asimismo, el 63,5% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 11,1% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que cada miembro de equipo conoce lo que los demás miembros del equipo esperan de él es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

- **DIMENSIÓN:** La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil competencial y motivacional de cada persona del equipo.

Tabla 14
La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil de cada persona del equipo en la IEE de Maynas 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	16,3
A veces	57	71,2
Siempre	10	12,5
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

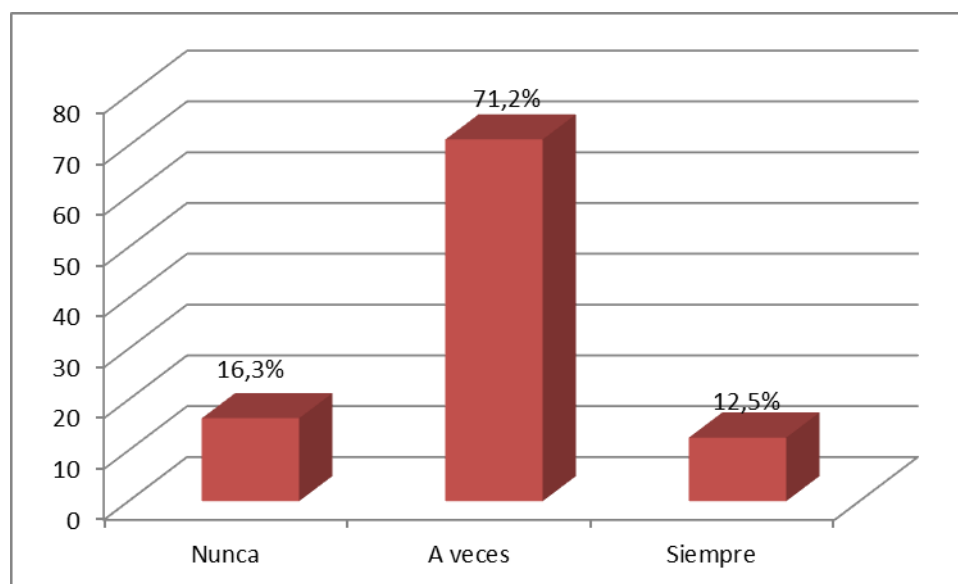


Figura 14. La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil de cada persona del equipo en la IEE de Maynas 2015

Fuente: Tabla 14

Análisis e interpretación de la tabla 14

En la tabla se muestra el resultado del cuestionario motivación de los equipos de trabajo de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, dimensión la responsabilidad y funciones se establecen según el perfil competencial y motivacional de cada persona del equipo.

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 15,9% refieren que La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil competencial y motivacional de cada persona del equipo es adecuado. Asimismo, el 73% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 11,1% manifiestan que es inadecuado.

En suma, la mayor parte de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015 manifiestan que La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil competencial y motivacional de cada persona del equipo es poco adecuado, tal como se visualiza en la tabla.

3.2.2 CORRELACIONES- PRUEBAS DE NORMALIDAD

1. Pruebas de Normalidad

Tabla 15. Prueba de normalidad.

Liderazgo organizacional	Estadísticos	
	Z de Kolmogorov-Smirnov	p-valor
Confianza	0.136	0.017
Talento	0.132	0.024
Motivación	0.089	0.200
Liderazgo múltiple	0.094	0.200

Existe normalidad si p es mayor 0.05

Como se puede apreciar el p-valor es menor a 0.05 se puede concluir que no presentan normalidad por lo que para las correlaciones se aplicara Rho de Spearman y también mayores que 0,05 por lo que se aplicará para las correlaciones Pearson.

3.2.3 CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H_0 : No existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

Hipótesis alterna

H_1 : Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Correlación del liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo

Tabla 16. Correlación del liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo.

			Liderazgo organizacional	Motivación de los equipos de trabajo
Rho de Spearman	Liderazgo organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	,981**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	52	52
	Motivación de los equipos de trabajo	Coeficiente de correlación	,981**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	52	52

Fuente: Elaboración propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015

VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

Existe una relación significativa entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H_0 : No existe una relación significativa entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

Hipótesis alterna

H_1 : Existe una relación significativa entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Correlación de la confianza y la motivación de los equipos de trabajo

Tabla 17. Correlación de la confianza y la motivación de los equipos de trabajo.

			Confianza	Motivación de los equipos de trabajo
Rho de Spearman	Confianza	Coeficiente de correlación	1.000	,913**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	52	52
	Motivación de los equipos de trabajo	Coeficiente de correlación	,913**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	52	52

Fuente: elaboración propia

c) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA

Existe una relación significativa entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: No existe una relación significativa entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

Hipótesis nula

H₁: Existe una relación significativa entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Correlación del talento y la motivación de los equipos de trabajo

Tabla 18. Correlación de la confianza y la motivación de los equipos de trabajo.

			Talento	Motivación de los equipos de trabajo
Rho de Spearman	Talento	Coeficiente de correlación	1.000	,957**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	52	52
	Motivación de los equipos de trabajo	Coeficiente de correlación	,957**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	52	52

Fuente: Elaboración propia

c) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

Existe entre una relación significativa entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: No existe relación significativa entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

Hipótesis nula

H₁: Existe relación significativa entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Correlación de la motivación y la motivación de los equipos de trabajo

Tabla 19. Correlación de la motivación y la motivación de los equipos de trabajo

		Motivación	Motivación de los equipos de trabajo
Motivación	Correlación de Pearson	1	,970**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	52	52
Motivación de los equipos de trabajo	Correlación de Pearson	,970**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	52	52

Fuente: Elaboración propia

c) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe entre una relación significativa entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS SECUNDARIA

Existe una relación significativa entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: No existe una relación significativa entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

Hipótesis alterna

H₁: Existe una relación significativa entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Correlación del liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo

Tabla 20. Correlación del liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo.

	Variables	Estadística	Liderazgo múltiple	Motivación de los equipos de trabajo
Rho de Spearman	Liderazgo múltiple	Coeficiente de correlación	1.000	,679**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	89	89
	Motivación de los equipos de trabajo	Coeficiente de correlación	,679**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	89	89

Fuente: Elaboración propia

d)) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

IV. DISCUSION

De acuerdo a los resultado obtenidos sobre el liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, se determinó que es poco adecuado en un 58,8%. De acuerdo a los resultados de la dimensión confianza se determinó que es poco adecuado en un 48,8 %. Con relación a la dimensión el talento, se determinó que es poco adecuado en un 71,3%. En cuanto a la dimensión motivación, se determinó que es poco adecuado en un 73,8%. Con relación a la dimensión motivación, se determinó que es poco adecuado en un 73,8%. Con relación a la dimensión: liderazgo múltiple, se determinó que es poco adecuado en 46,3%. Con respecto a la dimensión: Comunicación, se determinó que es poco adecuado en un 41,3%.

Con relación a los resultados de la motivación de los equipos de trabajo, se determinó que es poco adecuado en 71,2%. En cuanto a la motivación de los equipos de trabajo, se determinó que es poco adecuado en un 71,2%. Con relación a la dimensión objetivos del equipo son claros, se determinó que es poco adecuado en un 71,2% de los encuestados manifiestan que a veces y un 18,8%. Con respecto a los planes están claramente enfocados, se considera que es poco adecuada en un 75%. Con relación a los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo común. Asimismo, es necesario precisar que las personas tienen claro su papel y responsabilidad dentro del equipo, en un 87,3%. Con respecto a la dimensión cada miembro de equipo conoce lo que los demás miembros del equipo esperan de él, al respecto se determinó que es insuficiente en un 63,5%. Con relación a la dimensión responsabilidad y funciones se establecen según el perfil competencial y motivacional de cada persona del equipo, se determinó que es poco adecuado en un 73%. Tales resultados se relacionan en alguna medida con Bolívar (2010), quien encontró que el grado y modos el liderazgo de los equipos directivos ejercen un impacto los aprendizajes de los alumnos; y qué buenas prácticas de liderazgo en los Institutos de Secundaria, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación. Se pretende generar conocimiento educativo susceptible de mejorar las prácticas de liderazgo requeridas para crear condiciones y estructura que posibilitan que los equipos directivos y otros líderes tengan su impacto en los aprendizajes estudiantes. Asimismo, los hallazgos encontrado sintoniza con Sánchez, & Bren, (2010),

quienes encontraron En la actualidad, las organizaciones, se han caracterizado principalmente por el rápido avance tecnológico y la globalización, trae consigo un concepto evolucionado de liderazgo. La estructura, la estrategia y la cultura organizacional se están transformando para adaptarse a los nuevos tiempos, revisando las fórmulas convencionales de entender la acción de los líderes educativos y su papel en la sociedad. Muchos son los factores que cambian constantemente y grandes los esfuerzos por superar nuevos retos, donde el capital intelectual se presenta como factor crítico para alcanzar el éxito organizacional, por lo que se concluye que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona una retroalimentación en los diferentes procesos que determinan el comportamiento organizacional de una empresa o institución de salud y permite introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional. Además, en alguna medida se relaciona con Omar, A. (2011), quien encontró que el grado de satisfacción laboral se ha convertido en uno de los fenómenos más analizados en los últimos años. La revisión efectuada por Mueller, Hatrup y Hausmann (2009), muestra que el estudio de la satisfacción laboral ha ido atravesando por distintas etapas. Inicialmente, los esfuerzos se concentraron en definir y explicitar la naturaleza del constructo. Por otra parte, es concordante en alguna medida con Reyes, F. (2012), quien encontró que en el ámbito educativo nacional se están reportando importantes cambios en consonancia a los acuerdos internacionales y nacionales asumidos en el tema educativo. Se deben mencionar: la Conferencia Mundial sobre Educación en Gentiun (Tailandia, 1990), en la que se postula la educación para todos, firmada también por el Perú; el informe La educación encierra un tesoro (1996), elaborado por catorce especialistas convocados por la UNESCO dirigidos por Jacques Delors; la VIII Conferencia Iberoamericana de Educación, realizada en Sintra (Portugal, 1998) donde los ministros de educación iberoamericanos confeccionan 18 propuestas frente a la globalización y la sociedad del conocimiento; en Santo Domingo (República Dominicana, 2000) los países latinoamericanos evalúan el cumplimiento de los objetivos de Gentiun; y a nivel mundial este examen se realiza en Dakar (Senegal, 2000), donde se establecen los seis objetivos estratégicos para la educación que deben cumplirse hasta el 2015, cuya conclusión indica que se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

V. CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015, debido a que el coeficiente de Spearman es 0,981 y el pvalor es menor que el nivel de significancia 0,05..

SEGUNDA

Existe una relación significativa entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015, debido a que el coeficiente de Spearman es 0,913 y el pvalor es menor que el nivel de significancia 0,05.

TERCERA

Existe una relación significativa entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015, debido a que el coeficiente de Spearman es 0,957 y el pvalor es menor que el nivel de significancia 0,05.

CUARTA

Existe entre una relación significativa entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015, debido a que el coeficiente de Spearman es 0,970 y el pvalor es menor que el nivel de significancia 0,05.

QUINTA

Existe una relación significativa entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015, , debido a que el coeficiente de Spearman es 0,679 y el pvalor es menor que el nivel de significancia 0,05.

VI. RECOMENDACIONES

- Para mejorar la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, se debe proponer e implementar un modelo estratégico del liderazgo organizacional, donde se incluya la innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles.
- El modelo estratégico del liderazgo organizacional, debe considera la innovación y aceptación de riesgos y atención a los detalles.
- El modelo estratégico del liderazgo organizacional, debe considera la orientación hacia los resultados y orientación hacia las personas.
- El modelo estratégico del liderazgo organizacional, debe considerar la orientación hacia el equipo, la estabilidad y la reducción de la agresividad.
- Se debe desarrollar un programa de fortalecimiento de capacidades sobre liderazgo organizacional y motivación.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALVITES, V. (2000).** *Método científico: Planificación de la investigación*. Ed. Ciencia; Chiclayo.
- BOLÍVAR, A. (2010).** *El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus perspectivas y limitaciones*. Universidad de Granada España
- BOLIVAR, A. (2010).** *Liderazgo centrado en el aprendizaje y su impacto en la mejora. Prácticas y resultado en la secundaria*. Universidad Autónoma de Madrid.
- BOHÓRQUEZ, A. (1994).** *Filogenia del comportamiento*. Bogotá: Universidad INNCA
- BRUNET, I. (2004).** *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias*. México. Trillas.
- CORZO, W. (2015).** *Clima organizacional. Estudio de casos: administración de personal del Ejército Nacional de Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- CUADRA, A. & VELOSO, B. (2010).** *Grado de supervisión como variable moderada entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*. Universidad Tarapacá. Chile
- CHIAVENATO, I. (2004).** *Comportamiento organizacional, la dinámica de éxito en las organizaciones*. México. Thomson.
- D.S. N° 005-77-ED y R.M. No 2123-77-ED.** *Institución Educativa de Maynas*
- GOMERO, G. y MORENO, J. (2009).** *Proceso de la investigación Científica*. Lima, Ed. Fakir pp. 287
- HERNANDEZ, J. (2013).** *El Liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica*. Universidad del Rosario Bogotá D.C.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, L. (2010)** *Metodología de la investigación: Marco teórico*. 4ta. Edición. McGraw - Hill
- HURTADO DE BARREDA, J. (2007).** *Justificación de un proyecto de investigación*. Aprender Lix
- JAKOVCEVIC, I. & BENTOSELA. (2011).** *Cognición social en animales y humanos: ¿Es posible establecer un continuo?* *Suma Psicológica*, 1(18), 35-46.
- KAPLAN, R. (2005).** *Como trabajar en equipo*. Strategy & Results

- KOTTER, J. (2004, 216).** *Qué hacer los líderes.* Harvard Business Review
- LUPANO, M.L & CASTRO, A. (2005).** *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibid.* Dialnet
- MASLOW, A. (2011).** *Una teoría sobre la motivación humana.* Universidad del Valle de Colombia
- OMAR, A. (2011).** *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor.* Universidad Nacional del Rosario. Argentina
- PELÁEZ, G. & SÁNCHEZ, S. (2002).** *Introducción a la etología. Un estudio comparado del comportamiento animal.* Madrid, España: Biblioteca Nueva.
- PERALTA, A. & VELOSO, C. (2010).** *Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional.* Universidad de Tarapaca. Departamento de Filosofía y psicología. Arica. Chile.
- RUIZ DE LA CRUZ, G. (2011).** *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte.* Universidad Nacional Mayor San Marcos
- REYES, N. Teófilo (2012).** *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.* ESPG/USIL
- SABINO, C. (1999, 27).** *El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración.* Orial Ediciones Caracas
- SÁNCHEZ, C. & BRENES, M. (2010).** *Análisis de los factores internos que inciden en el ambiente laboral, de los empleados, para el fortalecimiento del clima organizacional de la Sede Central del Área de Salud*
- SELLTIZ, J. y COOK (1965) y BABBIE (1979).** *Defunción del tipo de investigación a realizar, básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.* Universidad Nacional autónoma de México.
- SOLÍS, D. (2008).** *Análisis comparativo de las Etapas Administrativas y su aporte en la gerencia de proyectos.* Santiago de Chile: Universidad Estatal a distancia.
- SU-FEN, C. & HSIAO-LAN, C. (2005).** *Relación entre las características de empleo y Comportamiento Organizacional Ciudadanía: El papel de mediación de la satisfacción en el trabajo.* Comportamiento Social y Personalidad: Revista inrenacional 33(6), 523-539. Recuperado el 30 de mayo de 2015 de <http://web.ebscohost.com>

- TAMAYO & TAMAYO, M. (1993, 169).** Metodología de la investigación: Formulación del problema. Editorial Limusa. México D.F
- WEINSTEIN, J. ET AL. (2009).** Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(3), 20-33.
- YI-FENG, Y. (2009).** Una investigación de la interacción del grupo funcionamiento estimulada por el liderazgo transformacional en empleado de la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca: Una extensión de la perspectiva de la teoría basada en los recursos: revista internacional 37(9), 1259-1277. Recuperado el 27 de enero de 2015 de <http://web.ebscohost.com>
- YUKL, G. (2002).** Liderazgo organizacional, 5^{ta} Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA			
TEMA: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA”			
” DE MAYNAS-2015.			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/ METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera se relaciona el liderazgo organizacional con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015?	OBJETIVO GENERAL Determinar la magnitud de la relación del liderazgo organizacional con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015	HIPOTESIS GENERAL Al determinar la magnitud de la relación del liderazgo organizacional frente a la motivación de los equipos de trabajo docente entonces, deben beneficiar a la Institución Educativa Emblemática de Maynas, en el 2015	variable independiente: liderazgo organizacional variable dependiente: Motivación en el trabajo Método de investigación estudio descriptivo y explicativo: Diseño de la investigación Se caracteriza por no experimental, entonces se trata de un estudio descriptivo, explicativo y correlacional, al no tenerse control directo de los instrumentos del sistema de inclusión.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICOS	Población n = 300 Muestra n = 121 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.
¿Cuál es el liderazgo organizacional que presenta la Institución Educativa Emblemática ?	a) Identificar la legalidad del liderazgo organizacional que presenta la Institución Educativa Emblemática a fin de obtener buenos ingresos económicos	a) Al lograr identificar la legalidad del liderazgo organizacional, entonces, dicha herramienta debe mejorar a la Institución Educativa Emblemática a fin de garantizar los ingresos económicos	
¿Cómo es la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas?	b) Identificar la motivación e inclusión a los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas y	b) Al identificar la motivación e inclusión a los equipos de trabajo docente, entonces,	
¿Existe la relación entre liderazgo y motivación de los			

equipos de trabajo?	<p>mostrar habilidades efectivas.</p> <p>c) Establecer la legitimidad de la relación entre liderazgo y motivación de los equipos de trabajo para mejorar sus actitudes.</p>	<p>debe influir positivamente en la institución educativa Emblemática de Maynas y mostrar habilidades efectivas</p> <p>c) Al establecer la legitimidad de la relación entre liderazgo y motivación, entonces, debe deben fortalecer a los equipos de trabajo para mejorar sus actitudes.</p>	<p>técnicas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Análisis documental</p> <p>Instrumentos</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Cuestionario</p> <p>Guía de análisis</p> <p>Documental.</p>
---------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Cuestionario de motivación de equipo de trabajo:

FORMULARIO DE EVALUACION

CLIENTE: PUESTO: EJERCICIO DE:

CONSULTOR: EVALUADOR: CANDIDATO:

FECHA:

1: No son aplicables los comportamientos de esta competencia.

2: Aplica este comportamiento con una razonable efectividad. Necesita ser dirigido y guiado.

3: Demuestra fortaleza y efectividad en algunos de los comportamientos. Incluidos en la competencia. Raramente tiene la necesidad de ser guiado.

4: Demuestra fortaleza y efectividad en la mayoría de los comportamientos e incluidos en la competencia. Puede guiar y dirigir a otros.

5: Demuestra excelencia en todos los comportamientos incluidos en la competencia. Es un modelo a seguir.

CARACTERISTICAS	REGISTROS		OBSERVACIONES
Claridad de Objetivos (Planificación)	+	-	
Indicadores <ul style="list-style-type: none">• Los objetivos del equipo son claros, conllevan desafíos y están integrados de forma coherente con			

<p>las organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los planes estan claramente enfocados y desplegados para facilitar la consecucion de los objetivos. 						
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo conocen y dirigen sus esfuerzos hacia un objetivo comun. 						
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas tienen claro su papel y responsabilidad dentro del equipo. 						
PUNTUACION TOTAL	1	2	3	4	5	
Claridad Funcional	+			-		
Indicadores						
<ul style="list-style-type: none"> • Cada miembro del equipo conoce como construye su trabajo y el de los demas a un objetivo comun. 						
<ul style="list-style-type: none"> • Cada miembro de equipo conoce lo que los demas miembros del equipo esperan de el. 						
<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad y funciones se establecen según el perfil competencial y motivacional de cada persona del equipo. 						
Puntuacion Total	1	2	3	4	5	

FORMULARIO DE EVALUACION

CLIENTE:

PUESTO:

EJERCICIO DE:

CONSULTOR:

EVALUADOR:

CANDIDATO:

1: No son aplicables los comportamientos de esta competencia

2. Aplica estos comportamientos con una razonable efectividad

Necesidad ser dirigido y guiado

3. demuestra fortaleza y efectividad en algunos de los comportamientos incluidos en la competencia, raramente tiene la necesidad de ser guiado.

4. Demuestra fortaleza y efectividad en la mayoría de comportamientos incluidos en la competencia. Puede guiar y dirigir a otros.

5. demuestra excelencia en todos los comportamientos incluidos en la competencia. Es un modelo a seguir.

COMPETENCIAS E INDICADORES	REGISTROS					Observaciones
<p>Competencia Técnica</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo deben tener confianza en los restantes miembros del equipo • Los miembros del equipo disponen de las competencias necesarias para acometer con éxito las actividades y responsabilidades • Los miembros del equipo dedican tiempo y esfuerzo al aprendizaje continuo y al desarrollo personal. • Los miembros del equipo demuestran respeto mutuo y deseo de ayudar a los demás en pos de los objetivos de grupo. <p style="text-align: right;">Puntuación Total:</p>	+	-				
	1	2	3	4	5	
Comunicación y relaciones con los	+	-				

<p>demás</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo se expresan de forma directa, abierta y fluida, dando especial importancia a la escucha y a la retroinformación • Desarrollan normas de respeto para los individuos se sientan libres para expresar sus opiniones y sentimientos (asertividad) • Favorecen la participación activa de todos y de cada uno de los miembros en los procesos de toma de decisiones. • Procuran la aceptación de todos, así como la cohesión del equipo. <p style="text-align: right;">Puntuación Total:</p>			
<p>Solución de problemas y de conflictos</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de los equipos desarrollan procedimientos para solucionar problemas y conflictos que dificultan alcanzar los objetivos. • Procuran utilizar de todo el potencial, creatividad e intelecto de las personas del equipo • Los miembros del equipo reconocen y acepta el cambio como algo normal y necesario, adaptándose según las exigencias. • Los miembros del equipo comparten la responsabilidad del liderazgo del grupo y de su desarrollo. <p style="text-align: right;">Puntuación Total:</p>	+	-	
<p>Sistema de reconocimiento</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitan la utilización de sistemas de incentivación coercitivos o “negativos” • Desarrollan sistemas que permiten valoran las contribuciones de cada persona tanto en lo referido a los objetivos teniendo en cuenta las diferencias individuales. • Las contribuciones y éxitos del equipo son bien valorados y reconocidas a nivel organizacional. <p style="text-align: right;">Puntuación Total:</p>			

FORMULARIO DE EVALUACION

CLIENTE:

PUESTO:

EJERCICIO DE:

CONSULTOR:

EVALUADOR:

CANDIDATO: FECHA:

1:No son aplicables los comportamientos de esta competencia.

2:Aplica este comportamiento con uan razonable efectividad. Necesita ser dirigido y guiado.

3:Demuestra fortaleza y efectividad en algunos de los comportamientos. Incluidos en la competencia. Raramente tiene la necesidda de ser guiado.

4:Demuestra fortaleza y efectividad en la mayoría de los comportamientos e incluidos en la competencia. Puede guiar y dirigir a otros.

5:Demuestra excelencia en todos los comportamientos incluidos en la competencia. Es un modelo a seguir.

CARACTERISTICAS	REGISTROS		OBSERVACIONES
Pertenencia Indicadores	+	-	
<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del equipo muestran orgullo y satisfaccion por petenecer al grupo. 			
<ul style="list-style-type: none"> Manifiestan una alta motivacion para acometer las actividades que permitiran afrontar con optimismo las nuevas metas. 			
<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del equipo se sienten motivados y reconocidos como parte del equipo. 			

<ul style="list-style-type: none"> • Demuestran un fuerte sentimiento de cohesión y espíritu de equipo. 						
	Puntuación total	1	2	3	4	5

ANEXO 03: INSTRUMENTOS

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN E
IDIOMAS**

CUESTIONARIO

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE MAYNAS 2015”

ELBORADO POR:

MIGUEL ANGEL

PERÚ – 2015

Objetivo: Determinar el liderazgo organizacional en una institución educativa de Maynas 2015”

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberán responder con un aspa (X) dentro del cuadrado según su percepción que corresponda en cada ítem. Le recordamos que el presente cuestionario es anónimo, le rogamos que responda con sinceridad y de acuerdo a sus experiencias.

Dirigido a: **Docentes de** En una institución educativa de Maynas 2015”

I

La escala de calificación es el siguiente:

- a) Siempre (5)
- b) Frecuentemente (4)
- c) A veces (3)
- d) Raras veces (2)
- e) Nunca (1)

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
	Confianza Libertad en el desempeño laboral					
1	Los docentes reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral.					
2	Los docentes cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la institución educativa.					
3	Los docentes están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la institución educativa.					
4	Los directivos otorgan responsabilidades a los					

	docentes para el desarrollo de diversas actividades					
5	El director transmite seguridad a los docentes acerca de su desempeño laboral en la institución educativa.					
6	El apoyo activo del director es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución					
	Confianza Respeto a las ideas de grupo					
7	Entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo					
8	Las ideas consensuadas entre los docentes generan cambios significativos en la institución educativa					
	Talento Crecimiento personal y organizacional					
9	El desarrollo del talento en los docentes es pieza fundamental en el desarrollo de la organización.					
9	La institución aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo					
10	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los docentes					
11	La institución educativa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los docentes.					
12	La institución genera iniciativas en las tareas propias de la organización.					
13	Los docentes utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional e institucional.					
	Motivación Satisfacción laboral					
14	Los docentes se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales					

15	Los directivos brindan a los docentes incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo.					
16	Existe mayor grado de motivación en los docentes cuando el director valora su trabajo.					
17	La institución establece metas y retos para la realización profesional de los docentes.					
18	Los docentes se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la institución educativa.					
	Liderazgo múltiple Responsabilidad autónoma					
19	Los docentes se sienten responsables de asumir autonomía en la institución educativa					
20	Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula.					
21	Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus colegas de la institución educativa.					
22	Los docentes tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la institución educativa.					
	Liderazgo múltiple Participación					
23	Se permite entre los docentes, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones.					
24	Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa					
25	El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida.					
	Liderazgo múltiple Comunicación					
26	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes de la institución educativa.					
27	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la institución educativa se da a través de una comunicación asertiva.					

28	Los coordinadores de nivel juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los miembros de la institución educativa.					
29	La institución educativa promueve el desarrollo de capacidades en los docentes.					
30	Cuando los docentes asisten a cursos de desarrollo profesional hacen un efecto multiplicador.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4. ARTÍCULO CIENTÍFICO

Liderazgo organizacional y su relación con la motivación de los equipos de trabajo docente en
en una institución educativa
de Maynas 2015”

Bach. Tamani Rioja Rocio

bleig@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación, de naturaleza descriptiva y correlacionar, cuyo título es **Liderazgo organizacional y su relación con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas 2015”**, con la finalidad de contribuir con soluciones efectivas y con resultados a corto plazo.

El tipo de investigación es básico, cuyo diseño es no experimental y transeccional. Se trabajó con una muestra no probabilística de 80 docentes de en una institución educativa de Maynas 2015”, para ello se aplicó un cuestionario, la misma que estuvo organizada en base a 36 ítems distribuidos en las dimensiones: y que fue validada por juicio de expertos, también estadísticamente a través de la prueba de Pearson; y, sometida a la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach (0.739). La información que se recogió se procesó estadísticamente, utilizando herramientas de la estadística descriptiva; y luego se analizó, interpretó y discutió los resultados en base a las teorías de Letelier (2008) y en base a la propia experiencia, procurando la mayor objetividad y veracidad posibles.

Se puede determinar que existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015. debido a que su pvalor es menor a 0.05 y su correlación de sperman (0.913).

Palabras claves: Confianza, talento, motivación, liderazgo múltiple

ABSTRACT

This research, descriptive and correlate, titled Organizational leadership and its relationship with the motivation of teams working in the emblematic teaching school de Maynas 2015 "with the aim of contributing to effective solutions and results short term.

The research is basic, whose design is not experimental and transactional. We worked with a non-probabilistic sample of 80 teachers of the flagship educational institution de Maynas 2015 "to this questionnaire, the same that was organized on the basis of 36 items distributed in dimensions are applied: and was validated by trial expert, also statistically by

Pearson's test; and subjected to the test of Cronbach's alpha reliability (0.739). The information collected was processed statistically, using tools of descriptive statistics; and then he analyzed, interpreted and discussed the results based on the theories of Letelier (2008) and based on our own experience, ensuring the greatest possible objectivity and veracity.

You can determine that there is a significant relationship between organizational leadership and team motivation of teaching work in the Educational Institution Emblematic of Maynas, in 2015 because its pvalor is less than 0.05 and Spearman correlation (0913).

Keywords: Confidence, talent, motivation, multiple leadership

I. INTRODUCCIÓN

En este contexto, el liderazgo en las instituciones educativas ha sido sujeto de numerosas investigaciones; por ejemplo a **nivel internacional** se considera a Bolívar, A. (2010), quien desarrolló el trabajo de investigación denominado “El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: “Una revisión de sus posibilidades y limitaciones”. Planteamiento del problema: El artículo defiende la tesis de que el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales. A nivel nacional, también existen investigaciones como la de Ruiz de la Cruz, G. (2011) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte”. El autor, entre sus conclusiones formula lo siguiente: Planteamiento del Problema: En el marco de la educación de calidad en nuestra patria se viene realizando una serie de acciones; así tenemos como ejemplos las capacitaciones a los docentes y directivos, y las evaluaciones del rendimiento de los estudiantes de Educación Básica Regular (Primaria y Secundaria) en especial de las habilidades de producción y comprensión de textos escritos y de las habilidades matemáticas. Los impactos generados por tales acciones, sólo han logrado ver el problema educativo desde un solo ángulo, es decir, que los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes depende solamente de la gestión que realiza el docente en el aula. Conclusión: se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .

La Teoría de la Actividad identifica los elementos de la organización e indica cómo los aspectos sociales influyen en la forma de actuar de los grupos, convirtiéndose en un referente de las investigaciones de trabajo en grupo desde áreas como la psicología o pedagogía; facilitando el reconocimiento de elementos sociales y su relación con la organización. Esta es una visión social que destaca los elementos que intervienen en la realización de cada tarea dentro de un sistema u

organización, la manera de cómo éstos influyen en los resultados y los roles de cada individuo que pertenece a la misma.

Para fundamentar científicamente la variable motivación de los equipos, se considera las **teorías** que explican la naturaleza del **trabajo en equipo**. Una de ellas es la de Brunet (2004:147) que considera dos grandes escuelas de pensamiento, la Escuela Gestalt y la Escuela Funcionalista: *La Escuela Gestalt* se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes; esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento; según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo, esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Para la *Escuela Funcionalista*, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste (Longo, 2008:127).

Como regla general, cuando la Escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo (Longo, 2008).

Problema principal

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015?

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

Objetivo general

Determinar la magnitud de la relación del liderazgo organizacional con la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015

II. MARCO METODOLOGICO

Identificación de Variables

Identificación de la Variable

Variable 1 Liderazgo organizacional

Variable 2 Motivación de los equipos

Metodología:

El Método de la Investigación es Científico, Inductivo, Deductivo, Analítico, Sintético; el Tipo de estudio es básica o pura; el Diseño de investigación siguiendo a Hernández et al (2010) es no experimental, la Población estuvo compuesta por 80 docentes de ambos sexos de en una institución educativa de Maynas. Gomero y Moreno (2009, 181), el muestreo no probabilístico, las técnicas e Instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario, y para el método de análisis de datos, se emplearon estadísticos como: distribución de frecuencias, tablas bivariadas, prueba de chi cuadrado.

RESULTADOS

Resultados de la Variable independiente

Tabla 1
Liderazgo Organizacional en la IEE
Maynas, 2015

<u>Categoría</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Adecuado	25	31,3
Poco adecuado	47	58,8
Inadecuado	8	10,0
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario sobre el Liderazgo Organizacional

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 31,3% refieren que el liderazgo organizacional es adecuado. Asimismo, el 58,8% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y sólo un 10% manifiestan que es inadecuado.

VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACION DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Tabla 7
La motivación de los equipos de trabajo docente
en la IEE Maynas 2015

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	10,0
A veces	57	71,2
Siempre	15	18,8
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de la motivación de los equipos

Del 100% de los docentes y personal administrativo encuestado, el 10% refieren que la Motivación de los equipos de trabajo nunca se da. Asimismo, el 71,2% de los encuestados manifiestan que a veces y un 18,8% manifiestan que siempre.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: No existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

Hipótesis alterna

H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza Ho.

c) Elección de la prueba estadística: Correlación de Spearman (Rho de Spearman muestral)

Correlación del liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo

			Liderazgo organizacional	Motivación de los equipos de trabajo
Rho de Spearman	Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0,981**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	52	52
	Motivación de los equipos de trabajo	Coefficiente de correlación	0,981**	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	52	52

Fuente: aplicación del instrumento

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015 **DISCUSION**

De acuerdo a los resultado obtenidos sobre el liderazgo organizacional de los docentes y personal administrativo de la I.E. de la ciudad de Maynas, 2015, se determinó que es poco adecuado en un 58,8%. De acuerdo a los resultados de la dimensión confianza se determinó que es poco adecuado en un 48,8 %. Con respecto a la dimensión el talento, se determinó que es poco adecuado en un 71,3%. Con respecto a la dimensión motivación, se determinó que es poco adecuado en un 73,8%. Con respecto al a dimensión motivación, se determinó que es poco adecuado en un 73,8%. Con relación a la dimensión: liderazgo múltiple, se determinó que es poco adecuado en 46,3%. Con respecto a la dimensión: Comunicación, se determinó que es poco adecuado en un 41,3%. Los resultados indicados, es concordante en alguna medida con Reyes, F. (2012), quien encontró que en el ámbito educativo nacional se están reportando importantes cambios en consonancia a los acuerdos internacionales y nacionales asumidos en el tema educativo. Se deben mencionar: la Conferencia Mundial sobre Educación en Gentium (Tailandia, 1990), en la que se postula la educación para todos, firmada también por el Perú; el informe La educación encierra un tesoro (1996), elaborado por catorce especialistas convocados por la UNESCO dirigidos por Jacques Delos; la VIII Conferencia Iberoamericana de Educación, realizada en Sintra (Portugal, 1998) donde los ministros de educación iberoamericanos confeccionan 18 propuestas frente a la globalización y la sociedad del conocimiento; en Santo Domingo (República Dominicana, 2000) los países latinoamericanos evalúan el cumplimiento de los objetivos de Gentium; y a nivel mundial este examen se realiza en Dakar (Senegal, 2000), donde se establecen los seis objetivos estratégicos para la educación que deben cumplirse hasta el 2015. Conclusión: como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015. **SEGUNDA**

Existe una relación significativa entre la confianza y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

TERCERA

Existe una relación significativa entre el talento y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015.

CUARTA

Existe entre una relación significativa entre la motivación y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015. **QUINTA**

Existe una relación significativa entre el liderazgo múltiple y la motivación de los equipos de trabajo docente en una institución educativa de Maynas, en el 2015. **REFERENCIAS**

BOLÍVAR, A. (2010). *El Liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus perspectivas y limitaciones.* Universidad de Granada España

RUIZ DE LA CRUZ, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte.* Universidad Nacional Mayor San Marcos

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, L. (2010) *Metodología de la investigación: Marco teórico.* 4ta. Edición. McGraw - Hill

REYES, N. Teófilo (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao.* ESPG/USIL

BRUNET, I. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias.* México. Trillas.

GOMERO, G. y MORENO, J. (2009). *Proceso de la investigación Científica.* Lima, Ed. Fakir pp. 287