



Universidad César Vallejo

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la institución educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, 2015

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Carranza Villanueva, Elizabeth Lizet ([orcid.org/0009-0003-3909-6732](https://orcid.org/0009-0003-3909-6732))

**ASESORA:**

Dra. Arroyo Rosales, Elizabeth Madeleine ([orcid.org/0000-0002-0586-8429](https://orcid.org/0000-0002-0586-8429))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

CHIMBOTE - PERÚ

2015

## **DEDICATORIA**

Con el cariño más inmenso del mundo, a mi adorada madre Roberta Villanueva Jaque quien es mi soporte cuando creo desfallecer y a mis adorados hermanos Edward, Erwin, Erick, Esther y Edgar quienes son mi motor, mi luz y mi inspiración para seguir ejerciendo la sacrificada labor de la docencia.

Elizabeth

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Universidad César Vallejo, por la constante preocupación de expandir sus servicios universitarios a la población profesional económicamente más vulnerable, como son los docentes.

A los docentes de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, quienes a pesar de contar con muchas y complejas responsabilidades pedagógicas y administrativas, en ningún momento, escatimaron esfuerzo para brindarnos toda la información necesaria, facilitando de esta manera, que el presente estudio tenga la consistencia necesaria.

A mis queridos padres, que, desde pequeña, me formaron en el camino de la responsabilidad.

A mis hermanos Edward, Erwin, Erick, Esther y Edgar, quiénes me inspiraron y energizaron en los momentos críticos de mi vida estudiantil. Por el apoyo incondicional e irrestricto que me brindan cada día

A la maestra Elizabeth Madeleine Arroyo Rosales, maestra guía de esta tesis, quien en el corto tiempo de asesora, ha podido vislumbrar nuestras limitaciones científicas y compartir su sabiduría para esclarecer muchas dudas.

**Elizabeth**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 El Problema	35
1.2 Hipótesis	37
1.3 Objetivos	37
II. MARCO METODOLÓGICO	40
2.1 Variables	40
2.2 Operacionalización de variables	41
2.3 Metodología	42
2.4 Tipo de estudio	43
2.5 Diseño	44
2.6 Población, muestra y muestreo	44
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.8 Método de análisis de datos	46
2.9 Aspectos éticos	47
III. RESULTADOS	49
IV. DISCUSIÓN	70
V. CONCLUSIONES	80
VI. RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS	85
ANEXOS:	91
Anexo 1: Artículo científico	92
Operacionalización de las variables	100
Matriz de consistencia	103
Cuestionarios	105
Matriz de validación del instrumento	110

## RESUMEN

El presente trabajo titulado: Liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, 2015, que tiene la finalidad de establecer la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso del docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba; ha sido desarrollado; por cuanto está ampliamente demostrado, que el nivel de compromiso para el desempeño del docente, no solamente está supeditada a su formación académica y profesional, sino más que eso, depende enormemente del trato que recibe de las autoridades que deben asumir el liderazgo institucional. La población y la muestra de estudio a la vez, estuvo constituida por los 25 docentes de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, provincia de Pomabamba, que en el año 2015 vienen laborando en condición de nombrados y contratados, que se caracterizan a la vez por ser heterogéneos en términos de carácter, formación profesional, condición laboral y escalas magisteriales; han recibido su formación inicial docente, en su mayoría, en los institutos pedagógicos; a quienes luego de una sensibilización necesaria, se aplicó un cuestionario para obtener información sobre la percepción que tienen acerca del liderazgo directivo y el compromiso que tienen para con su institución. La información recogida se procesó con el software SPSS 22, cuyos resultados se presentan en tablas y gráficos estadísticos; y mientras que para la contratación de las hipótesis se aplicó el estadístico chi cuadrado. Los resultados alcanzados se reflejan en la conclusión general, la cual señala que, no relación significativa entre las variables de liderazgo directivo y el compromiso docente, demostrándose en el  $X^2C= 5,070$ , el cual es menor que el valor  $X^2T= 12,59$ , además el valor de significancia es 0,535, superior al valor de significancia establecido de 0,05.

Palabras clave: Liderazgo, directivo, compromiso, docente

## ABSTRACT

This paper titled: Leadership and management relationship with the teacher commitment in School "Virgen del Socorro" Pomabamba, 2015, which aims to establish the relationship between the executive leadership and commitment of teachers in School "Virgen del Socorro" Pomabamba; has been developed; because there is ample evidence that the level of commitment to the performance of teachers is not only subject to their academic and professional training, but more than that, it depends greatly on the treatment it receives from the authorities to assume institutional leadership. The population and study sample at a time, consisted of 25 teachers of School "Virgen del Socorro" Pomabamba province of Pomabamba, which in 2015 are working in conditions of appointed and hired, characterized while it is heterogeneous in terms of character, vocational training, working conditions and teachers' scales; teachers have received their initial training, mostly in pedagogical institutes; who after a necessary awareness, a questionnaire was applied to obtain information on the perception about management leadership and commitment they have for their institution. The information collected was processed using SPSS 22 software, the results are presented in statistical tables and graphs; and while for the testing of hypotheses applied statistical chi square. The achieved results are reflected in the general conclusion, which states that no significant relationship between the variables of managerial leadership and teacher commitment, demonstrating the  $X^2C = 5,070$ , which is less than the value  $X^2T = 12.59$ , plus the value of significance is 0.535, higher than the set value of significance 0.05.

Keywords: leadership, management, commitment, teaching

## I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta introducción es situar el tema que se abordará en este trabajo académico. Se hablará sobre temas importantes relacionados con esto, para dar una idea general que permita al lector comprender la importancia de esta investigación.

Según Alvarado (2010), durante muchos años en los sistemas educativos a nivel mundial, se ha creído que para liderar instituciones educativas es suficiente ser un buen docente. Se pensaba que todas las directrices y órdenes serían dadas directamente por los gobiernos centrales. Sin embargo, las responsabilidades de gestión o dirección de una institución, ya sean educativas o no, son significativamente diferentes de las tareas que un docente realiza en el aula, donde interactúa de manera limitada con sus alumnos.

En concordancia con esta visión, los sistemas educativos en los países de la región latinoamericana muestran su organización en una estructura jerárquica como el Ministerio de Educación en la cúspide, seguido por autoridades provinciales, supervisores y directores escolares. En el centro se toman las decisiones, y los sistemas de intercambio y comunicación están pensados para funcionar de arriba abajo. La autoridad determinaba las acciones a seguir, las cuales eran supervisadas por cuerpos de funcionarios quienes asegurarían que se cumplan las normas establecidas.

En un momento específico, este diseño organizacional fue efectivo cuando los sistemas tenían un alcance limitado y contaban con un cuerpo docente y estudiantil relativamente pequeño, con una educación uniforme garantizada y un estatus social más alto que la mayoría de la gente. El diseño institucional inicial fue de gran ayuda en momentos en los que la sociedad estaba cambiando (Pacheco y Baltazar 2000).

Con el avance del tiempo, especialmente con la expansión de la educación a nivel global, se ha observado que cada institución educativa presenta necesidades, expectativas y desafíos particulares que resulta complicado abordar desde la autoridad central. Por lo tanto, surge la imperante necesidad de descentralizar las funciones y atribuciones.

Con el fin de hacer que el sistema funcione mejor. En el sistema educativo peruano, implementó una reforma que otorga autonomía a las instituciones educativas. En este sentido, se asigna al director la responsabilidad de gestionar

tanto los aspectos administrativos como pedagógicos de la institución, así como de asegurar un ambiente institucional y organizacional adecuado.

En numerosas instituciones educativas de la nación, particularmente en el departamento de Ancash, varios directores han tergiversado la noción de responsabilidad que les ha sido encomendada. Esto ha conducido a que las relaciones personales entre los integrantes de la organización no se guíen hacia el progreso, sino que, por el contrario, desemboquen en conflictos serios, acusaciones y la ruptura de vínculos entre directivos y empleados.

En relación con los antecedentes, se llevó a cabo una investigación en fuentes en línea y en la base de datos de diversas universidades: Así tenemos a Padilla (2005), quien en su tesis plantea que el estudio realizado en la Universidad Privada Antenor Orrego, en un estudio que buscó conocer las opiniones de profesores, personal administrativo y alumnos sobre el liderazgo y la cultura de la organización, analizando lo que piensan 40 profesores, 14 miembros del personal administrativo y 70 alumnos sobre el liderazgo y la cultura de la organización; y cuando se les preguntó sobre sus habilidades en liderazgo estratégico, trabajo en equipo, negociación y toma de decisiones, la respuesta más común fue la de incertidumbre. La audiencia analizada no se da cuenta de estas destrezas en sí mismas. En cuanto a la habilidad crucial de motivación y su percepción, el público objetivo mostró claramente su desacuerdo. Respecto al estilo que percibe nuestro público objetivo en la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), se observa que no hay un reconocimiento definitivo sobre qué estilo se ha desarrollado de manera categórica, A pesar de que se observa una inclinación hacia el liderazgo directivo. Hay una duda sobre si el liderazgo se centra más en la persona o en la eficiencia. Tanto profesores, personal de oficina y alumnos lo reconocen por igual.

En su investigación titulada "El ambiente en las escuelas" realizada en Lima, Rodríguez (2005) concluyó que la valoración constante del ambiente escolar es fundamental y que, para diseñar un programa de intervención de manera efectiva, se deben considerar las diversas dimensiones del clima organizacional, así como los elementos que influyen en él, tales como la participación, el liderazgo, los conflictos, los cambios y las relaciones interpersonales. La mejora del clima requerirá ajustes en los elementos institucionales que influyen en las características del clima de manera desfavorable.

En su investigación doctoral "Calidad sin líderes", Rosales (2005) analizó cómo se comportaban siete directores de colegios secundarios en San Juan, Argentina. La población analizada estuvo compuesta por directores y profesores. Con una muestra de 320 estudiantes en Venezuela, se realizó una investigación sobre cómo las relaciones entre personas afectan el rendimiento académico, utilizando un enfoque descriptivo en la metodología. Como resultado, se obtuvo la siguiente conclusión: La comunicación y el rendimiento de los estudiantes, así como del equipo directivo y docente, se ven influenciados por el papel desempeñado por cada profesor. El caso de Chile, basado en un estudio realizado en 172 escuelas de educación básica en el país, llega a la conclusión de que las modestas metas establecidas en el sistema educativo chileno no son arbitrarias, sino que están determinadas por la cantidad y calidad de los recursos disponibles para los estudiantes. La investigación se caracterizó por realizar un estudio descriptivo, utilizando métodos como observación, entrevistas, encuestas y autoevaluación a través de cuestionarios. En las conclusiones, se menciona que los directores escolares muestran conductas más relacionadas con la gestión que con el liderazgo, lo que resulta en una contribución poco significativa al logro de los objetivos de aprendizaje.

En su tesis de maestría, realizado en Venezuela con una muestra de 320 estudiantes, Benvenuto, Monge y Zanini (2005) señalan que la incidencia de las relaciones personales y su impacto en el rendimiento académico, utilizando una metodología basada en un diseño descriptivo, se ven afectados por el papel desempeñado por cada profesor.

Por otro lado, Thieme (2005) en su tesis: "Liderazgo y eficiencia en la Educación Primaria", habla sobre la eficiencia y el liderazgo en el ámbito educativo, encontrando que ambas variables son de suma importancia y que no podían ser controladas directamente por el administrador, así como la calidad del cuerpo docente.

Un desafío de nivel superior, llevado a cabo bajo el auspicio de la UNESCO, arroja como conclusión final: La importancia del liderazgo en la formación de culturas de calidad ha sido ampliamente demostrada. Tanto directivos como profesores deben asumir roles de liderazgo en sus áreas correspondientes. En su

tesis de maestría, Uribe (2005) respecto al papel del liderazgo docente en el desarrollo de una cultura escolar de excelencia, indica que la implementación de este proceso no fue fácil, dado que conlleva una profunda transformación en la cultura empresarial. Además, recomienda que los docentes deberían lograr enfrentar el reto con un buen rendimiento que no solo estará determinado por la voluntad o instrucciones externas, sino principalmente por las habilidades y competencias profesionales que tendrán que adquirir.

En su tesis de maestría, Mansilla (2006) estudio: “Influencia del Estilo Directivo” realizado en Los Olivos, Lima, entre 2001 y 2005, se estudió cómo la forma de dirigir, el liderazgo estratégico y la eficacia en la gestión de tres directores impactaron en el desempeño de los alumnos de esa generación en la Institución Educativa “Inmaculada Concepción”. Los resultados obtenidos concluyen que el liderazgo estratégico, considerado como un recurso administrativo y pedagógico, es fundamental para mejorar el rendimiento de los estudiantes en todos los aspectos de su desarrollo personal, en contraste con el estilo directivo.

En sus tesis, Romero (2008) sostiene que: El profesor, en calidad de líder que brinda apoyo a los estudiantes para alcanzar sus metas, llevó a cabo un análisis exhaustivo del perfil de los docentes de sexto grado de educación primaria en la Provincia de Córdoba (España) y llegó a la conclusión siguiente: En la actualidad, se observa que la profesión de docente está siendo desempeñada por individuos que carecen de vocación, centrándose únicamente en la transmisión de contenidos académicos. Sin embargo, la sociedad requiere que el docente asuma un rol de liderazgo para guiar a un grupo de individuos. Para lograr esto, es fundamental que el docente no solo adquiera conocimientos en pedagogía, sino que también desarrolle habilidades para motivar, estimular e involucrar a sus estudiantes en el proceso de aprendizaje, actuando, así como un líder pedagógico.

En su tesis de maestría, Moedano (2009) presenta una propuesta para desarrollar habilidades de liderazgo en estudiantes de ingeniería industrial en la UPIICSA, basada en un estudio con una muestra de 73 participantes de edades comprendidas entre 20 y 29 años. Se concluye que el liderazgo efectivo es un proceso que puede ser alcanzado por cualquier individuo que aspire a ser un líder, siempre y cuando siga los principios establecidos en esta investigación.

Dado que una investigación de naturaleza científica requiere de un respaldo teórico adecuado, se llevó a cabo un estudio bibliográfico cuyos hallazgos proporcionen una base científica para las variables de liderazgo directivo y compromiso docente.

Según Evans y Lindsay (2000), hay varias definiciones en relación al liderazgo directivo. En el ámbito de las teorías de liderazgo, se centra el análisis en el líder, considerando sus características personales como personalidad, habilidades y talentos; además de sus responsabilidades como líder, mediador, encargado de tomar decisiones e inspirador. También se tienen en cuenta las actitudes del líder, junto con las fuentes y la aplicación del poder. De acuerdo con el estudio de Silíceo, Angulo y Silíceo (2001), todo líder debe tener algunas actitudes clave, como ser generoso, valiente, convencido, sabio y estar dispuesto a correr riesgos. Además, es importante mostrar actitudes que inspiren como entusiasmo, dedicación, coherencia, respeto, honestidad, confianza y optimismo. Además, es importante mostrar actitudes de conexión, como estar disponible y ser atento, saber comunicarse, ser buen oyente, tener capacidad de convencimiento y habilidades para llegar a acuerdos. Dentro de estos aspectos se encuentran fomentar buenas relaciones, conservar la confianza del equipo, mostrar entusiasmo por lograr excelentes resultados, tener dominio en aspectos técnicos y contar con destrezas para organizar y planificar. De acuerdo con Murillo (2006), el educador y psicólogo de Estados Unidos Rensis Likert señala cinco comportamientos que describen cómo actúa un líder eficaz.

Según lo mencionado por Jones y George en 2006, el liderazgo directivo consiste en que una persona influya en los demás, los motive y los guíe para alcanzar los objetivos del grupo u organización. El liderazgo se da en grupos y organizaciones, donde una persona influye en los demás mediante la comunicación para alcanzar metas específicas en una situación determinada. Según lo mencionado por Goberna (2001, p. 78), para que un liderazgo sea efectivo, es necesario contar con dos aspectos clave: la capacidad de influencia y la legitimidad. Dentro de las organizaciones, hay personas que trabajan juntas en diferentes tareas y jerarquías. Hay gente que trabaja en puestos o tiene el rol para supervisar el trabajo del equipo, asumiendo responsabilidad sobre la actividad grupal, lo que implica ejercer liderazgo.

Según Chiavenato (2002), el liderazgo se considera un proceso fundamental en cualquier organización, siendo un tema de interés continuo tanto para las organizaciones que lo requieren como para los teóricos e investigadores. Los líderes tienen un impacto significativo en la vida de los individuos y en el funcionamiento de las organizaciones. La complejidad del tema ha generado la formulación de numerosas teorías con el fin de abordar y definir el concepto de liderazgo. La conclusión a la que se llega es que aún no se ha establecido un enfoque amplio y universalmente aceptado sobre este tema.

De acuerdo con lo que mencionan Robbins y Coulter (2010), un líder es aquel que tiene la habilidad de impactar en los demás, cuenta con autoridad en el ámbito gerencial. La definición de liderazgo implica dirigirse a un conjunto de individuos y ejercer influencia sobre ellos con el fin de lograr los objetivos establecidos (p. 370). El liderazgo se define por las acciones tomadas a cabo por aquellos individuos que ocupan posiciones de liderazgo. El liderazgo en un director o gerente no debe ser confundido con la dirección o gerencia, como señalan Silíceo et al (2001). Según estos autores, el ejercicio del liderazgo implica que el líder debe definir su tarea basándose en una visión, una misión y un código de valores (p. 13). Se destaca que el liderazgo y la administración no son conceptos equivalentes. El administrador tiene la responsabilidad de gestionar los recursos y realizar tareas como planificar, presuponer, organizar, dirigir, llevar a cabo y supervisar las acciones de la organización para alcanzar las metas propuestas. La buena calidad del liderazgo se nota en varias cosas, como fortalecer la visión, las actitudes, y animar e inspirar al equipo. El líder ejerce influencia sobre sus miembros con el propósito de facilitar el logro de las metas establecidas, convenciéndolos de la pertinencia de dichas metas y estimulándolos para que alcancen sus objetivos. En una organización, es fundamental que los líderes ocupen posiciones en los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones, ya que su presencia es necesaria en todas las áreas de funcionamiento de las empresas.

En el ámbito escolar, el director desempeña un papel fundamental al liderar la planificación y ejecución de las actividades, garantizando los recursos y condiciones adecuadas para el desempeño eficaz del personal, supervisando la realización eficiente de las tareas, evaluándolas y promoviendo cambios o innovaciones para optimizar el funcionamiento de la institución. Es importante

destacar que todo el personal directivo debe tener en cuenta que ocupar un cargo directivo no implica disfrutar de privilegios injustificados ni evadir responsabilidades y tareas propias de su puesto.

Es fundamental que cualquier director de una escuela tenga habilidades de liderazgo o que esté en proceso de expansión o experimentando cambios continuos. ¿Cuáles son los elementos fundamentales que caracterizan el liderazgo? Según García (2006), en una cita a Fiedler y Chemers, se destaca que en toda definición se identifican dos elementos fundamentales: la presencia de una relación entre individuos en la que la influencia se distribuye de manera desigual y la presencia de seguidores que aceptan esta dinámica relacional (p.10).

La postura de Pareja (2007) es más detallada al afirmar que liderar implica tener en cuenta al menos cuatro elementos clave: metas, forma de actuar, equipo y autoridad. Los propósitos que tenemos un componente fundamental en diversas actividades, tales como la educación y la administración. Para garantizar que la empresa educativa siga adelante y crezca tanto en cantidad como en calidad, es fundamental que un líder tenga una comprensión clara de los objetivos institucionales y de los relacionados con la satisfacción de los intereses individuales (p. 48). El estilo de liderazgo es otro factor importante a considerar, ya que se refiere a las conductas y actitudes que los líderes muestran al ejercer su autoridad, con el propósito de unir intereses, fortalecer el compromiso con el servicio y alcanzar las metas de la entidad. El liderazgo se basa en que los miembros del grupo siguen, imitan y están alineados con el líder. Entonces, los seguidores forman parte del tercer elemento. Es crucial reconocer los diferentes tipos de influencia que tienen las personas designadas como líderes, ya que el poder es el último aspecto clave a considerar.

Tener capacidad de liderazgo puede considerarse como una forma de autoridad personal. Mediante el ejercicio del liderazgo, un individuo ejerce influencia sobre los demás en base a las relaciones que ha establecido. La influencia se entiende como un proceso interpersonal a través del cual una persona busca modificar o inducir cambios en la conducta de otro de forma deliberada. En todo grupo, suele haber un individuo que ejerce liderazgo y los demás miembros del grupo son influenciados por él. Según Chiavenato (2002), la definición de liderazgo implica la influencia que se nota en todas las relaciones entre personas, lo que

sugiere que estas pueden involucrar liderazgo (p. 560). La influencia está estrechamente relacionada con los conceptos de poder y autoridad. En una institución, el poder se define como la habilidad de influir y dirigir las acciones y decisiones de los demás individuos, aún en caso de desacuerdo por parte de estos. El poder es cuando una persona tiene la habilidad de influir en los demás, la cual puede ser ejercida o no. Según Goberna (2001), la autoridad se define como la libre aceptación de las órdenes de un líder, siendo el poder legítimo y legalmente reconocido que una persona posee dentro de una estructura organizativa debido a su rol o posición.

Por ejemplo, El nivel de autoridad del director de una Dirección Regional de Educación supera al del director de una institución educativa, ya que se deriva de la posición jerárquica formalmente establecida y no de atributos personales que hayan contribuido a su nombramiento. El poder de cargo se refiere al nivel de autoridad que ostenta un individuo en una organización, en virtud de su cargo jerárquico. No obstante, la habilidad para influir, persuadir e incentivar a los seguidores está estrechamente relacionada con la percepción del poder en el líder, el cual se manifiesta en distintos niveles. Según Maxwell (2007, pp. 9-13), la influencia se manifiesta en cinco niveles, los cuales se clasifican en forma ascendente: influencia de posición, influencia de permiso, influencia de producción, influencia del desarrollo y la influencia de la personalidad. La influencia de posición se basa en el lugar jerárquico ocupado por la autoridad, la influencia de permiso se relaciona con la ascendencia sobre los subordinados, la influencia de producción se refiere a los logros observados en la organización, la influencia del desarrollo se vincula con las oportunidades brindadas a los individuos para crecer. La personalidad influye gracias al respeto y la valoración que se genera.

Según Jones y George (2006), se identifican diversos tipos de influencias de poder, entre los cuales se encuentran el poder legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referente. Los líderes poderosos muestran poseer niveles adecuados de cada tipo de poder y emplear dicho poder de manera beneficiosa. El poder legítimo se refiere a la autoridad derivada de la posición ocupada en la jerarquía organizacional. Por otro lado, el poder de recompensar consiste en la capacidad de otorgar premios o incentivos. En cambio, el poder coercitivo implica la facultad de imponer obligaciones y sanciones. Asimismo, la capacidad especializada de un

directivo se basa en lo que sabe, en sus destrezas y en su bagaje. Al final, el poder de influencia se basa en la admiración, el respeto y la fidelidad de los demás subordinados hacia el líder (pp. 498-499)

El liderazgo auténtico suele originarse en la capacidad de influencia que ejerce el líder como modelo a seguir, es decir, en su autoridad personal. Cuando una empresa confía en el uso de premios, presión o reconocimiento, su autoridad se basa solo en la posición que le da la empresa. El desafío del administrador es saber cómo encontrar con determinación la capacidad de competir y destacarse para poder liderar basándose en su propio poder. En las nuevas organizaciones educativas, se establece de manera categórica que la autoridad conferida por los títulos y las jerarquías es limitada, siendo necesario que el líder demuestre competencias para ganarla.

A finales de la década de los treinta, los investigadores Lewin, White y Lippitt llevaron a cabo estudios sobre liderazgo con el objetivo de examinar el impacto de tres estilos de liderazgo diferentes en los resultados de rendimiento y en el comportamiento de los individuos. Según Sorados (2010), en una investigación realizada a cabo en la Universidad de Iowa, Kurt Lewin y su grupo de investigadores identifican tres formas de liderazgo: autocrático, democrático y de *laissez faire*.

Según Chiavenato (2002), el líder autocrático se caracteriza por ser dominante, emite instrucciones y espera una obediencia total y sin cuestionamientos por parte de los subordinados. Los grupos que fueron dirigidos con un enfoque autocrático mostraron un alto nivel de productividad, así como signos claros de tensión, frustración y agresividad (p. 568). El líder autoritario o autocrático ejerce un control absoluto sobre la autoridad y las decisiones, limitando la libertad de elección de los subordinados. El líder de este grupo es más temido que respetado, lo que resulta en que los miembros solo trabajan en su presencia. El foco de atención recae en el líder directivo que emite instrucciones sin consultar previamente y simplemente espera que sean cumplidas. Este líder se caracteriza por ser dogmático y tener una actitud firme en sus decisiones. La dirección se lleva a cabo a través de la capacidad de otorgar o denegar recompensas y castigos.

Según Hernández (2006), el liderazgo democrático se define como el enfoque de dirección que facilita la participación de los miembros del equipo en la evaluación de los problemas y en la toma de decisiones clave. Se destaca por

consultar y persuadir a sus subordinados sobre las decisiones propuestas, fomentando la participación conjunta. Es altamente comunicativo, fomenta la participación de los individuos y muestra interés tanto en las tareas laborales, como en el colectivo. En las tareas educativas y de gestión, es aconsejable seguir un estilo que, según investigaciones, fomenta una gran motivación, la cual es esencial para el desarrollo del aprendizaje. El líder liberal, siguiendo la filosofía del *laissez faire*, otorga plena autonomía para la toma de decisiones tanto a nivel individual como grupal. Interviene únicamente cuando es requerido por el grupo y hace uso limitado de su autoridad. El comportamiento del líder carece de determinación y claridad. Los grupos que están bajo un liderazgo liberal muestran un bajo rendimiento tanto en cantidad como en calidad de trabajo. Además, exhiben signos marcados de individualismo, falta de cohesión grupal, insatisfacción, agresividad y falta de respeto hacia el líder, quien suele ser ignorado. El liderazgo de orientación liberal. En su rol de facilitador, usted guía al grupo en la identificación de problemas, en la búsqueda de soluciones, en la coordinación de actividades y en la generación de ideas. Los grupos que son liderados con un enfoque democrático demostraron una notable productividad y calidad en su trabajo, además de fomentar un ambiente de satisfacción, cohesión grupal, responsabilidad y compromiso por parte de los individuos.

Se hace hincapié únicamente en el grupo. Según Alvarado (2000), este tipo de liderazgo se basa en gran medida en la colaboración de los subordinados para establecer sus propios objetivos y determinar las estrategias para lograrlos (p. 51). Es recomendable otorgar un alto grado de independencia a los subordinados en sus tareas, especialmente en el ámbito de la comunicación, cuando el grupo demuestra madurez y responsabilidad, es decir, cuando muestra habilidades y seguridad confiables.

No se observa la presencia de un estilo definido que promueva la excelencia. Por lo tanto, no es factible referirse a un tipo de liderazgo que funciona para todos o un estilo específico de liderazgo. Según lo manifestado por Evans y Lindsay (2000), el éxito del liderazgo está condicionado por variables situacionales, las cuales pueden experimentar modificaciones a lo largo del tiempo (p. 227). El líder debe tener la capacidad de seleccionar el estilo más apropiado para cada situación, teniendo en cuenta la relevancia de la misma y el resultado esperado. Esta teoría

ha generado interés debido a que promueve un estilo de liderazgo dinámico y flexible, en contraposición a uno estático, que se adapta a las transformaciones internas de la organización, especialmente en relación al nivel de capacitación de los miembros y su satisfacción laboral. En relación a este tema, Thieme (2005) afirma: Por lo tanto, este enfoque tiene como propósito identificar factores situacionales que regulan la influencia que la conducta o características del líder ejercen sobre el rendimiento del grupo. Las teorías en cuestión parten de la premisa de que distintos patrones de comportamiento o rasgos serán eficaces en contextos diversos, y que un mismo patrón conductual o de rasgos no resulta óptimo en todas las situaciones (p. 157)

Según Zela (2008), en este enfoque, por ejemplo, un director debe ajustar continuamente su estilo de liderazgo según las particularidades de los colaboradores de la institución. Esto implica que el líder debe brindar un trato diferenciado a cada integrante de su equipo, priorizando el apoyo a aquellos que lo necesitan u otorgando la mayor autonomía posible a cada uno. A mayor nivel de poder, la posición del líder es más clara, la tarea está mejor definida y las relaciones entre el líder y los miembros del grupo son más cercanas. Aumenta la oportunidad en la situación para ejercer un liderazgo efectivo. La flexibilidad en el estilo de liderazgo de los directores de centros educativos puede aumentar su eficacia en diversas situaciones de interacción con el personal. Las tres dimensiones mencionadas pueden ser combinadas en diversas proporciones con el fin de generar diversos niveles de oportunidades situacionales. Estas oportunidades facilitan al director lograr resultados superiores en la ejecución de sus trabajos gerenciales (p. 69)

Según Pareja (2007), en un grupo puede surgir un líder adecuado, que no necesariamente es el mismo en todas las situaciones, para enfrentar y resolver cualquier situación, problema o incertidumbre que se presente, actuando como un catalizador para llevar al grupo hacia adelante. (pág. 16). Según la mirada del investigador, lo que más influye en las cualidades del líder son las circunstancias en las que se encuentra, no tanto sus rasgos o acciones. Las teorías situacionales del liderazgo tienen en cuenta el contexto en el que se desenvuelven, incluyendo al líder, a los seguidores, a la tarea, a la situación, a los objetivos, y otros elementos más.

En la actualidad, se ha generado un amplio debate en torno a dos tipos de individuos que desempeñan roles de líder. Según la nueva mirada, lo que más influye en las cualidades del líder son las circunstancias en las que se encuentra, no tanto sus rasgos o acciones. Las teorías situacionales del liderazgo tienen en cuenta el contexto en el que se desenvuelven, incluyendo al líder, a los seguidores, a la tarea, a la situación, a los objetivos, y otros elementos más. A continuación, se examinan las teorías situacionales más importantes sobre liderazgo, como la selección de estilos de liderazgo presentada por Robert Tannenbaum, el enfoque contingente creado por Fred Fiedler y la "teoría del camino hacia la meta.". El liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional presentan diferencias significativas (p.119).

El primer enfoque, que se centra principalmente en las responsabilidades asignadas, detalla las interacciones llevadas a cabo entre el líder y sus seguidores. En este contexto, el líder se encarga de asegurar las condiciones laborales adecuadas, mientras que los seguidores dirigen sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. El liderazgo de transformación se caracteriza por su enfoque en las personas en lugar de las tareas. Requiere que el líder desarrolle y comunique una nueva visión integral para la organización.

Según Hellriegel y Slocum (2004), el liderazgo transaccional se destaca por incentivar y guiar a los seguidores mediante estrategias condicionales basadas en recompensas. Según Bolívar (2001), indica que un líder y sus seguidores interactúan, establecen una especie de acuerdo en el que intercambian beneficios según sus intereses como: el costo-beneficio. (p.17). El líder busca fomentar la motivación de los empleados a través de la implementación de un sistema de recompensas contingentes, con el objetivo de crear un entorno en el que se establezca una conexión estrecha entre los esfuerzos realizados, las metas alcanzadas y el nivel de rendimiento. Un líder efectivo es aquel individuo que posee un conocimiento preciso de las necesidades y expectativas de los trabajadores, y que actúa en consecuencia con dicha información. Los elementos fundamentales de este estilo de liderazgo incluyen la consideración del líder hacia el nivel de conocimiento de los seguidores, sus motivaciones y su rendimiento. En el liderazgo transaccional, se identifican tres componentes principales que motivan a los

subordinados a lograr los objetivos establecidos. Estos componentes son: la entrega de premios y reconocimientos basados en el desempeño, la supervisión activa para corregir errores y garantizar el cumplimiento de las normas, y la intervención reactiva en situaciones críticas.

Según Salazar (2006), la característica principal del liderazgo transformacional radica en la función relevante que el líder debe cumplir al fomentar y desarrollar una visión que otorgue coherencia y significado a los objetivos y acciones de la organización (p.5). Otro aspecto destacado es el fenómeno conocido como efecto cascado o dominó, según Mendoza y Ortiz (2006). Este tipo de liderazgo implica la capacidad de un individuo para fomentar el desarrollo de líderes dentro de una organización es fundamental. Estos líderes emergentes estarán preparados para asumir un rol de liderazgo transformacional cuando sea necesario. La intención es lograr una mayor motivación al cambiar el enfoque en el que se basa el subordinado, pasando de cumplir regularmente a comprometerse e involucrarse completamente. Las aspiraciones de logros y el desarrollo personal de todos los miembros de la organización se incrementan, a la vez que se promueve el crecimiento de los grupos e instituciones con propósitos significativos (p.132). Según Maureira (2004), Según Bass, el liderazgo de atención en este caso incluye carisma, personalización, motivación intelectual y motivación, al que en el ámbito escolar se suma otro elemento llamado tolerancia psicológica. (p. 4). Los sujetos muestran una alta motivación cuando se observan componentes interdependientes que los llevan a realizar más de lo esperado, a incrementar su grado de confianza y a priorizar los intereses de la institución a la que pertenecen sobre los suyos inmediatos. Hellriegel y Slocum (2004) ofrecen una síntesis sobre este tipo de liderazgo:

El liderazgo transformacional implica la capacidad de prever tendencias futuras, motivar a los seguidores para que comprendan y acepten una nueva visión de oportunidades, fomentar el desarrollo de otros individuos para que se conviertan en líderes más eficaces, y promover la construcción de la organización o grupo como una comunidad de individuos comprometidos con el aprendizaje continuo, la superación de desafíos y el reconocimiento de logros. El liderazgo transformacional se manifiesta en diversos niveles de la organización, tales como equipos, departamentos, divisiones y la organización en su totalidad. (p. 277).

Según Uribe (2007), en el ámbito del liderazgo directivo y la calidad educativa, se destaca que los directores efectivos tienen un impacto positivo al fomentar un ambiente organizacional propicio para las actividades escolares, impulsar metas compartidas, involucrar a los docentes en la toma de decisiones, así como planificar y supervisar las labores pedagógicas. Es evidente que la labor de un docente se ve influenciada por diversos factores, tales como aspectos económicos, sociales, personales e institucionales. Dentro de estos últimos, la literatura destaca la importancia del liderazgo de los directores, así como el ambiente organizacional. (p.150)

Según Rojas (2006), la eficacia de la gestión directiva se logra cuando los líderes directivos coordinan las actividades de los centros educativos de manera que los procesos de enseñanza y aprendizaje se desarrollan de manera continua y sin interrupciones (p.36). Según lo señalado por Arias y Cantón (2007), la presencia de líderes poderosos es un factor crucial en una organización. Estos líderes desempeñan un papel determinante en la calidad educativa, tanto por sus habilidades técnicas como por su función como líderes institucionales, como se evidencia en investigaciones sobre Calidad y Eficacia (p. 231).

El director líder se ubica en una posición que combina la eficacia en la gestión, asociada al liderazgo profesional representado por su cargo formal, y la dimensión ética, reflejada en la creación de un entorno dinámico y comunitario en el ámbito socioeducativo, que constituye el liderazgo pedagógico emocional. La dirección debe ser evaluada considerando tres aspectos fundamentales: asumir responsabilidades para mejorar la calidad educativa con una perspectiva de futuro y llevar a cabo acciones desde un enfoque humanista. Según Thieme (2005), en relación a lo anteriormente mencionado, este tipo de liderazgo: El desarrollo personal y profesional de un director se considera como la capacidad de coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa bajo su liderazgo. La capacidad del director para orientar a los actores escolares hacia el logro de las metas institucionales es una demostración principal de las competencias involucradas. (p. 25).

Según Hunt (2009), el liderazgo efectivo del director implica la adquisición de un conjunto de habilidades y competencias. Es fundamental la implementación de programas destinados a capacitar a los directores en habilidades y

competencias que les posibiliten brindar una supervisión y apoyo eficaces con el fin de potenciar el rendimiento escolar (p.31). Resulta evidente que la institución requiere de un director con un amplio conocimiento profesional en herramientas de liderazgo y gestión educativa, así como atributos ejemplares tanto en el ámbito profesional como personal, como señala Rojas (2005), Este superior jerárquico tiene la responsabilidad de estar completamente preparado para utilizar una variedad de herramientas, técnicas y estrategias que contribuirán a alcanzar los objetivos y metas de la institución (p. 21)

Según Alvarado (2000), el director puede adoptar diversas estrategias de acción con su personal para alcanzar resultados favorables y significativos. Estas estrategias incluyen potenciar, motivar, capacitar o despedir a sus subalternos. En este sentido, se busca fortalecer las habilidades del profesor que tiene la capacidad y la voluntad de desempeñarse, incentivar al educador que cuenta con la capacidad, pero carece de la motivación para llevar a cabo su trabajo, brindar formación al docente que desea superarse, pero se enfrenta. limitaciones, y reubicar o prescindir del profesor que no tiene la capacidad ni la voluntad de cumplir con sus responsabilidades. (p.112)

La conceptualización del liderazgo del director de la escuela en el ámbito de la organización escolar es un tema complejo y diverso, según señala Maureira (2004). La capacidad legitimada que posee el director de la institución y el equipo jerárquico incluye la motivación y compromiso del personal, la planificación de acciones, la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la gestión de conflictos institucionales, la distribución y delegación de responsabilidades, y la consideración de la opinión de los diversos actores. Todo esto se realiza con el objetivo de alcanzar la misión, visión y valores del centro educativo (p. 3)

Según Pareja (2007), el "nuevo liderazgo" se caracteriza por situarse en organizaciones menos burocráticas en comparación con épocas anteriores, enfocándose en la capacitación y la participación activa de sus miembros (p.14). Según Gimeno (1995), se puede observar cómo se entrelazan las intenciones de regulación y el control que ejerce la administración educativa en la dirección de la institución educativa. También se ven las ganas de los profesores de crecer en su trabajo y las peticiones válidas de la gente de tener a alguien cercano que garantice la calidad de la educación que reciba. (p.15).

Según Maxwell (2007), existen dos requisitos fundamentales para promover el cambio: la comprensión de los aspectos técnicos necesarios y el entendimiento de las actitudes y demandas motivacionales que lo impulsan (p. 38). El liderazgo es un factor fundamental en la formación de directores competentes y en la generación de cambios en el ámbito escolar. En este sentido, se destaca la capacidad del liderazgo para crear un futuro con significado y compromiso. Como menciona Goberna (2001), "La clave del liderazgo radica en saber crear el mañana." (p.93)

Según Mulford (2006), en los colegios secundarios, el capital social es fundamental para un liderazgo eficaz, siendo más relevante que el gobierno o la gestión. Según Portilla (2004), para lograrlo, se necesitan directores que actúen como agentes de cambio y desarrollo, los cuales se caracterizan por: El papel de la educación en la promoción del cambio tiene como objetivo principal una misión claramente definida. Una perspectiva sobre la naturaleza ideal de la conexión entre un centro educativo y la comunidad en la que se encuentra. Un grupo de valores bien establecidos y arraigados en lo más profundo. Una forma de poner en práctica la visión es esencial para la implementación efectiva de una estrategia empresarial. (p. 97).

El liderazgo directivo en una institución educativa está vinculado con la cultura organizacional, los valores institucionales, así como la misión y visión de la misma. El liderazgo educativo se posiciona como representante de la cultura organizativa y fomenta el surgimiento de nuevas reestructuraciones a partir del desarrollo cultural de la comunidad.

Según Molero (2002), la influencia del liderazgo se manifiesta a través de un conjunto de cogniciones o prototipos compartidos. Asimismo, los líderes ejercen influencia en la cultura mediante los proyectos o visiones que proponen. La implementación del liderazgo se ve influenciada por el contexto, lo cual resalta la importancia de tener un profundo conocimiento de la cultura organizacional. Según Bolívar (1997), un liderazgo efectivo necesita una cultura organizativa sólida, y a su vez, una cultura escolar fuerte depende de un liderazgo adecuado. Además, se destaca que una de las principales funciones de un líder es comunicar de manera efectiva una visión compartida orientada hacia el logro de un objetivo, involucrando a los miembros de la institución educativa en dicha misión (p.28)

Es fundamental destacar en este estudio que la mayoría de los académicos concuerdan en que asumir el rol de líder en un grupo conlleva inevitablemente a cambios significativos en las relaciones con los demás miembros del grupo. En ocasiones, individuos que solían interactuar de manera amistosa o igualitaria, modifican repentinamente su actitud hacia usted, asumiendo una posición de dependencia y reconociéndolo como la autoridad a cargo.

Independientemente de la situación, se reconoce ampliamente que la función de liderazgo adquiere relevancia debido a la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Es crucial para la supervivencia de cualquier empresa u organización, ya que, a pesar de contar con una planificación adecuada, control y procedimientos organizativos, la ausencia de un líder adecuado puede poner en riesgo su continuidad. Por el contrario, la presencia de un líder activo y dinámico ha permitido que muchas organizaciones con una planificación deficiente y malas prácticas de organización y control logren sobrevivir.

Para alcanzar el objetivo de este estudio, es fundamental distinguir entre el rol de jefe y líder, siguiendo la perspectiva de Rosales (2005). Según este autor, el jefe se basa en la autoridad, mientras que el líder se basa en la buena voluntad. El jefe percibe la autoridad como un privilegio de mando, una diferencia del líder que la considera un privilegio de servicio. Mientras el jefe genera temor, el líder inspira confianza. El jefe se enfoca en el conocimiento de cómo realizar las tareas, mientras que el líder se centra en enseñar cómo llevarlas a cabo. El líder se distingue del jefe en su enfoque y estilo de liderazgo. Mientras el jefe maneja a las personas como fichas, el líder las guía con un enfoque más colaborativo y participativo. El jefe se limita a asignar tareas, mientras que el líder se involucra activamente en la ejecución de las mismas, brindando apoyo y orientación a su equipo. Además, el jefe tiende a llegar a tiempo, mientras que el líder muestra un compromiso mayor al llegar antes de lo esperado, demostrando así su liderazgo mediante el ejemplo.

Según Rosales (2005), se destaca que la característica fundamental de un líder es su pertenencia al grupo que lidera, compartiendo sus patrones culturales y significados. La calidad que distingue a un líder no radica en rasgos individuales universales como la estatura, apariencia o voz, sino en destacar en áreas de interés

para el grupo, como ser más brillante, organizado, táctico, agresivo, virtuoso o compasivo.

Cada grupo desarrolla su propio prototipo ideal, lo que implica que no existe un ideal universal aplicable a todos los grupos. En último término. El líder tiene la responsabilidad de organizar, supervisar, dirigir y motivar al grupo para que realice acciones específicas o se abstenga de realizarlas, según lo requiera la situación. Finalmente, se plantea otra demanda al líder, la cual consiste en la posibilidad de asumir el rol de liderazgo dentro del grupo. En caso de no contar con esta oportunidad, le resultará imposible demostrar su habilidad como líder.

Según Maxwell (2007), las cualidades del líder se relacionan estrechamente con la capacidad de generar cambios significativos y progresivos en el pensamiento, sentimiento y comportamiento de los estudiantes a través de las cualidades positivas o negativas que el docente demuestra y ejerce en el aula. Cada vez que se ha comprobado que, según su opinión, las palabras tienen influencia, pero los ejemplos son más persuasivos. No es superfluo recordar la famosa frase de Nixon: He tenido la oportunidad de conocer a varios líderes con un gran poder, quienes se caracterizaban por su notable inteligencia, disciplina, diligencia y una confianza en sí mismos inquebrantable y arraigada. Eran motivados por una visión que les facultaba para influenciar a los demás. Algunos individuos lograron percibir con mayor nitidez que otros al dirigir su mirada hacia el horizonte.

Con el objetivo de definir un perfil cualitativo óptimo del directivo líder, siguiendo la propuesta de Ortiz (2005), se presenta un conjunto de cualidades que el docente líder debe cultivar, asumir y poner en práctica tanto en el aula como fuera de ella. Estas cualidades son las siguientes: El individuo demuestra disposición para asumir riesgos, mostrando audacia e inteligencia. Supera el desánimo y los pensamientos pesimistas, tiene la valentía de luchar siempre por la calidad y se anticipa a las necesidades a largo plazo. Es capaz de guiar las visiones de los estudiantes, mostrando pasión por el cambio y la innovación. Destaca por su habilidad en la toma de decisiones, ejerciendo influencia de manera persuasiva y contando con autoridad moral. Se caracteriza por su constante búsqueda de aprendizaje, así como por su adaptabilidad y creatividad.

El líder debe aceptar a los demás tal como son, acercarse a los problemas y a las relaciones humanas desde la perspectiva del ahora, ser amable con los

estudiantes; el líder debe siempre confiar incluso en situaciones de riesgo, y vivir sin depender de la aprobación y reconocimiento constante de los demás, según lo expuesto y respaldado por Ortiz (2005).

Según Alvarado (2000), es imprescindible que los líderes desarrollen diez valores fundamentales. La identificación de la voluntad del grupo de estudiantes se logra a través de la habilidad de escuchar. La comprensión de los deseos, pensamientos y emociones de los estudiantes requiere de empatía. La capacidad de "curación" implica remediar los daños que puedan sufrir los estudiantes. Mantener la conciencia de lo que sucede en el entorno es esencial. Es recomendable priorizar la persuasión sobre el ejercicio del mando. La capacidad de conceptualizar implica asumir desafíos que trasciendan la realidad cotidiana. La previsión es clave para anticipar resultados probables en diversas situaciones. La administración efectiva del currículo es fundamental para satisfacer las necesidades de los alumnos. El líder educativo confía en lo que los estudiantes pueden lograr y se compromete a ayudarles a crecer. La habilidad de crear un ambiente de aprendizaje en la escuela es un aspecto relevante.

El directivo, en virtud de la autoridad legal y moral conferida, tiene la responsabilidad de desempeñarse eficazmente como promotor en la comunidad educativa y en la comunidad circundante. Según Thieme (2005), se espera que el directivo posea un estado de equilibrio y madurez psíquica que le permita abordar de manera adecuada los desafíos y presiones inherentes a su trabajo como promotor. La madurez emocional es fundamental para incrementar la capacidad de tolerancia a la frustración, disminuir la dependencia de mecanismos de defensa en las interacciones laborales y prevenir la proyección de deseos y necesidades personales en el entorno educativo. Resulta crucial evitar que los sentimientos de afinidad y rechazo influyan en su interacción con los diversos perfiles de estudiantes, dando lugar a posibles actos discriminatorios.

La confianza en las habilidades del grupo y de los estudiantes es fundamental para que puedan resolver sus propios conflictos y progresar de manera adecuada. La existencia de expectativas positivas con respecto al potencial de crecimiento de las personas con las que se colabora implica percibirlos de manera dinámica, en constante desarrollo para alcanzar sus capacidades, y no como individuos con atributos estáticos e inmutables.

La actitud del docente no requiere una explicación explícita, sino que se refleja a través de todos los mensajes emitidos, especialmente a través de una serie de señales no verbales que el grupo puede no ser plenamente consciente, pero que percibe y responde a ellas. La fortaleza del ego se manifiesta en un espíritu altamente optimista que piensa de manera positiva y que es capaz de aprovechar adecuadamente las capacidades de cada estudiante en el aula.

La flexibilidad mental y emocional implica la capacidad de analizar de manera rápida y precisa las posibles causas de un conflicto o situación grupal, así como de proponer soluciones efectivas. Para facilitar la dinámica grupal, es fundamental tener una clara conciencia de la relatividad de las percepciones y opiniones personales, lo cual evita imponerlas dogmáticamente al grupo. Asimismo, es importante ser capaz de expresar los propios sentimientos y estados afectivos sin miedo en situaciones que puedan beneficiar al grupo.

La apertura, la tolerancia y la disposición hacia los demás, incluyendo sus emociones, sugerencias e ideas, implicarían un esfuerzo por evitar juzgar a los estudiantes desde nuestros propios marcos de referencia. Es necesario alcanzar la "aceptación incondicional" del prójimo como un individuo autónomo y singular en todas sus particularidades. Esta aceptación favorecerá su desarrollo positivo en la medida en que sea reconocido en su totalidad. La capacidad de comunicación efectiva es esencial para que el profesor pueda cumplir su función de facilitador en el grupo es importante promover un ambiente de confianza y apoyo mutuo, ya que son clave para el buen desarrollo del grupo.

La competencia interpersonal se refiere a la habilidad de establecer relaciones auténticas y funcionales con otras personas. En un contexto aplicado, el dominio de una comunicación efectiva implica desarrollar habilidades comunicativas sólidas, tanto en el habla y en las expresiones corporales, desempeñando roles duales como emisor y receptor.

Existe consenso en torno a la importancia del compromiso docente como variable relevante, la cual ha sido objeto de diversas aproximaciones en su definición. El compromiso docente, según Luthans (2008), se destaca como uno de los desafíos contemporáneos más significativos. Este desafío se ve agravado por la preocupación constante sobre posibles reducciones de personal, la inseguridad laboral, la rápida evolución tecnológica y la presión por lograr más con menos

recursos. En este sentido, los líderes organizacionales deben fomentar un entorno laboral que estimule el compromiso de los empleados. Es crucial que los colaboradores, a pesar de las preocupaciones mencionadas, logren desempeñarse de manera óptima mediante la implementación de diversas estrategias organizacionales respaldadas por la teoría y la evidencia empírica que se presentan a continuación.

El concepto en cuestión ha experimentado un extenso proceso evolutivo que requiere clarificación. En los años setenta, Katz y Kahn llevaron a cabo uno de los primeros estudios sobre este tema, tal como menciona Zamora (2009). En su investigación, abordan la dedicación de los profesores como la asimilación y conexión de estos con los propósitos de la organización, al sentir que hay una sintonía entre las metas institucionales y sus propias metas personales. (p. 446).

Con el paso del tiempo, la idea de compromiso de los profesores ha ido evolucionando y siendo interpretada de diversas maneras, las cuales se asemejan y aportan al creciente cuerpo de información sobre este tema en particular. Según lo mencionado por Steers y sus colegas (citados en Arias, 2001: p.8), en el año 1977 se desarrolló que el compromiso consiste en "la fuerza relativa de identificación y participación de una persona con la empresa en la que trabaja".

Además de lo que se dijo antes, según Hellriegel y otros autores (referenciados por Edel y García, 2007: p.52), el compromiso de un profesor se describe como cuánto se implica y se siente parte de la institución. Además, describió qué significa compromiso con la empresa con estas frases: Es importante tener fe y estar de acuerdo con los propósitos y valores de la empresa, estar dispuesto a esforzarse mucho por ella y tener ganas de ser parte de la organización.

Es clave revisar el ambiente de trabajo en el que el empleado se desenvuelve, ya que puede influir de forma positiva o negativa en su nivel de compromiso. Según Morales (2004), el compromiso en el trabajo no debería convertirse en una obsesión por lograr los objetivos de manera rígida, lo cual él describe como "compromiso sin límites". Esta postura podría afectar negativamente a la empresa, dado que implica en una persistencia obsesiva en la consecución de metas sin permitir un replanteamiento. En tales circunstancias, se requiere de autodisciplina para reconocer las equivocaciones y modificar el rumbo.

Chiavenato (2004) destaca que el compromiso docente implica la disposición de realizar esfuerzos significativos en beneficio de la institución empleadora, lo cual se suma a las diversas fortalezas asociadas con la gestión educativa. La voluntad se ve reforzada mediante prácticas que no reduzcan la plantilla de empleados, ya que esto se percibe como contrario a los incentivos y medidas de implicación que se promueven.

Continuando con el análisis del autor mencionado, este aborda el tema como una variable dependiente del modelo de comportamiento organizacional. Esta variable, además de otras como eficiencia, faltas, cambios de personal y contenido en el trabajo, se une con las variables que se dividen en el ámbito del sistema de la empresa (estructura organizativa, ambiente de trabajo, métodos de trabajo), de equipo (grupos y empoderamiento), ambiente laboral, interacciones de grupos e individuos (características personales, percepciones y opiniones, felicidad en el trabajo).

Según Alles (2007), la racionalidad se manifiesta en la creación de un sistema de gestión dividiendo las tareas y coordinando las actividades. Esto se fundamenta en un análisis preciso de las interacciones humanas con el objetivo de incrementar la productividad. En este fragmento, el autor aborda dos aspectos fundamentales que serán analizados detalladamente posteriormente. Estos aspectos serán fundamentales para respaldar la importancia del tema central de nuestro estudio, el cual se enfoca en el trabajo dentro de un marco de administración basado en valores y su impacto en la productividad organizacional.

En investigaciones más actuales, como la de Allens (2007), se profundiza en diversos aspectos que refuerzan la idea de fomentar la implicación de los empleados. El autor destaca que el compromiso también implica la competencia del trabajador, la cual se define como la habilidad de interiorizar los objetivos de la empresa. Además, se destaca su habilidad para anticipar y resolver contratiempos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, todo dentro del contexto de una gestión basada en competencias.

Es relevante destacar que nos enfrentamos a un desafío significativo debido a la emergencia de nuevas modalidades laborales. En este sentido, es necesario abordar la constante rotación de los trabajadores, que es parte importante de las políticas empresariales actuales, al igual que la evaluación

continua de los empleados, impulsada por un genuino interés en explorar oportunidades laborales innovadoras

Según Felfe y otros (2008), en respuesta al incremento de las transformaciones en el mercado laboral, han surgido nuevas modalidades de empleo. Cada vez más individuos desempeñan trabajos temporales o son autónomos, lo que indica que la naturaleza del empleo refleja una postura significativa en relación al compromiso con la organización.

Además, la existencia de controles para asegurar el cumplimiento de las leyes laborales no es viables a largo plazo, podrían generar una situación de competencia injusta entre las compañías que acatan las regulaciones y aquellas que las ignoran. Esto puede resultar en ventajas económicas para las empresas que no cumplen con las leyes laborales. En nuestro país, también se observan estas modalidades de empleo debido a los elevados costos laborales y a una legislación laboral que no fomenta la contratación permanente o estable de trabajadores.

El compromiso organizacional se fortalece mediante la existencia de una conexión entre el empleado y los empleadores fundamentada en la identificación mutua. Según Edel y García, Davis y Newstrom (2007) argumentan que el compromiso laboral se describe como "cuánto se siente conectado" un trabajador con la empresa y cuanto manifiesta interés en continuar colaborando en la misma". La identificación mencionada integrará los valores fundamentales de la empresa quien se beneficiará cuando los empleados muestren actitudes positivas y se comprometen a alcanzar los objetivos de la organización, colaborando para hacer realidad la visión a futuro de la empresa. (p.52)

La importancia de los docentes en la misión central de una institución educativa se incrementa significativamente cuando se enfoca en la sólida formación integral del estudiante. La importancia del compromiso docente radica en que, de acuerdo con Bayona y Goñi (2007), la eficacia de una organización está estrechamente ligada al logro de sus objetivos. La tecnología y la estructura organizativa son recursos fundamentales que se pueden imitar, a diferencia del capital humano disponible.

Es importante destacar que la educación en Perú ha experimentado cambios continuos influenciados por circunstancias socioeconómicas, culturales,

familiares y tendencias a nivel mundial que influyen en los patrones de conducta que afectan a la comunidad educativa, especialmente en los estudiantes. Estos se ven afectados por paradigmas o valores negativos que afectan su bienestar físico y mental.

La cultura organizacional educativa debe ser revisada periódicamente para recibir retroalimentación y ofrecer respuestas propositivas que preserven su naturaleza educativa. Como resultado, el enfoque principal de la organización debe ser el crecimiento completo de los alumnos para ayudar al progreso sostenible de la comunidad. Los profesionales de la educación son responsables de forjar una narrativa única, ética y sostenible. Deben ser guiados por directrices que les permitan mediar de forma eficaz y rápida para lograr la implementación exitosa de los planes educativos establecidos. Los docentes son responsables de fomentar una cultura dentro de la organización que se basa en los principios educativos que se encuentran en la normativa de educación en Perú. para llevar a cabo esta labor exigente. El éxito se logrará mediante el compromiso firme de los profesores cuando se alineen a los propósitos de la institución educativa.

El éxito mencionado se fundamenta en la capacitación de niños y jóvenes que poseen competencias y principios éticos, lo cual servirá como un medio para impulsar y reforzar la reputación de las instituciones educativas privadas. Estas entidades, al ser organizaciones autofinanciadas, necesitan fortalecer su posición en el mercado educativo.

El éxito en el ámbito organizacional puede ser interpretado y comprendido de diversas formas, dependiendo de las perspectivas desde las cuales se analiza. Es deseable que todos los individuos compartan una visión común que respalde el logro de metas. Según Doug y Fred (2006), el logro tanto a nivel personal como organizacional implica la posesión de competencias de índole moral, las cuales consisten en la aplicación activa de la inteligencia moral. Esta última se define como la habilidad mental para discernir la forma en que los principios universales de la humanidad deben ser implementados en los valores personales, metas y actuaciones. Los autores llegan a la conclusión de que una organización considerada inteligente es aquella que posee una ética institucional arraigada en valores significativos, y cuyos integrantes se comportan de forma coherente y constante en conformidad con dichos valores.

Según Bayona y Goñi (2007), resulta paradójico abordar cuestiones éticas y morales, ya que podrían surgir beneficios económicos y aumentar la competitividad a través de acciones claramente positivas. Esto cobra mayor importancia en el ámbito de los colegios privados.

El tema que aborda la relación entre lucro, valores y educación es objeto de debate y puede suscitar ciertas sensibilidades. Sin embargo, es importante destacar la siguiente realidad: El estereotipo de ser una escuela que no aporta ventajas significativas, salvo por la exención del IGV, que ayuda al padre de familia, y la exención del Impuesto Predial frente a los Municipios. Como se mencionó previamente, una institución educativa privada en el Perú opera bajo un sistema de trabajo laboral, tributario y administrativo, similar al de una empresa. Posteriormente, las sanciones por incumplimiento en el pago de impuestos o servicios básicos son aplicadas de manera equitativa a todas las empresas, sin excepción para las instituciones educativas. Por lo tanto, estas últimas pueden enfrentar multas, clausuras o limitaciones en los servicios debido a su situación. En este sentido, resulta fundamental que las estrategias administrativas y financieras implementadas generen beneficios económicos que posibiliten la reinversión en la infraestructura de la institución con el fin de preservar su reputación. Existen normativas emitidas por el Congreso de la República que afectan la economía de las instituciones educativas, ya que algunos padres se amparan en ellas para eludir sus responsabilidades. No obstante, en distintas instituciones, como por ejemplo en las clínicas, se encuentra en riesgo la vida de los individuos, debido a que su forma de administración resulta en la discriminación de personas con resultados fatales. Sin embargo, el tema educativo parece captar más la atención de los políticos.

El propósito principal de una institución educativa no es obtener beneficios económicos, sino proporcionar una educación integral de calidad al estudiante. Al igual que muchas empresas importantes, su objetivo principal es ofrecer un servicio excelente en su área específica. La búsqueda de metas axiológicas es una característica de las organizaciones contemporáneas que operan según un sistema de valores. Estas organizaciones reconocen que, al fortalecer su posición y reputación en el mercado donde ofrecen sus productos o servicios, atraerán a una mayor cantidad de seguidores o clientes.

Hoy en día, es posible distinguir dos formas de entender el compromiso laboral de los profesores en las organizaciones. Por un lado, está la idea de tener varios compromisos al mismo tiempo, mientras que, por otro lado, se encuentra aquel que lo concibe como un concepto multidimensional.

La propuesta de Robbins (2004) sobre el enfoque conceptual de compromisos múltiples presenta una nueva perspectiva para definir el concepto de "compromiso organizacional" denominado compromisos múltiples. Desde esta óptica, es necesario incorporar la vivencia de compromiso que una persona siente hacia los diferentes aspectos de una organización se relaciona con el concepto de compromiso organizativo.

Según este punto de vista, se puede entender mejor el compromiso organizacional al tener en cuenta "los compromisos que una persona siente hacia los diferentes grupos dentro de una empresa", como los dueños, los jefes, los supervisores, los empleados, los sindicatos y los clientes. La idea de tener varios compromisos se fundamenta en tres teorías principales. Una forma de ver las organizaciones es como grupos de entidades unidas, otra las entiende como conjuntos de personas influyentes, y la tercera las describe como lugares donde las personas cumplen distintas funciones.

El compromiso ético del docente, según lo propuesto por Robbins (2004) como un enfoque transversal, implica modificaciones en todos los componentes involucrados en la labor educativa. Se destaca la importancia del docente como figura fundamental en el ámbito educativo. El docente no solo debe limitarse a transmitir conocimientos, sino que también debe asumir la responsabilidad de ser el portador del proyecto educativo de la institución, el cual incluye los valores que se buscan inculcar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este momento es relevante proponer, como obligaciones fundamentales, los roles que los docentes deben asumir para hacer frente a los desafíos de su profesión y a las exigencias de la sociedad. En consecuencia, es imperativo que el docente se convenza en primer lugar de los fundamentos, propósitos y razones detrás de su enseñanza.

La propuesta se fundamenta en compromisos asumidos de manera consciente y crítica por parte del docente, más que en cualidades. Francisco Esteban se desempeña en un compromiso ético que corresponde al rol del docente, el cual optó por llamar contrato moral. En la cita que sigue, el autor argumenta que

la función principal del docente a nivel social no ha experimentado cambios, a pesar de que la práctica de la enseñanza en la actualidad requiere habilidades adicionales.

La sociedad actual experimenta un constante avance en diversas áreas como la tecnología, Internet y la investigación, a un ritmo acelerado y continuo. En apariencia, la transformación constante caracteriza la realidad, donde la presencia actual puede desaparecer en el futuro. Sin embargo, ¿qué sucede con los valores, la institución educativa y el cuerpo docente? El objetivo fundamental de la educación se mantiene firme a pesar de las dificultades. La responsabilidad de fomentar el desarrollo social, cognitivo y afectivo de los individuos más jóvenes de la sociedad recae en los profesores, quienes perciben que la sociedad en su totalidad les confía, en gran medida, esta responsabilidad.

En el entorno actual de transformaciones continuas y de creciente exigencia social, el docente contemporáneo se enfrenta a la imperativa tarea de establecer un compromiso ético con el ámbito educativo y toda la sociedad en general. La presente unidad defiende la reflexión y acción en los ámbitos en los que el profesor desempeña su labor, como la interacción con los alumnos, colegas y la institución educativa, en lugar de simplemente crear un código para interpretar contratos en actuaciones. (Esteban, 2021)

Según el autor citado, el profesor debe ser un experto profesional encargado de gestionar la información. El término hace referencia no solo a la adquisición de conocimientos en un campo académico específico, sino también a la capacidad del educador para maximizar y adaptar su uso. La realización de esta tarea se vuelve compleja debido a la necesidad de llevarse a cabo en diferentes situaciones, la información se muestra como una red de conexiones específicas y definidas, pero también abiertas y amplias, que están en constante cambio.

Manual sobre la forma en que se enseña y se aprende. En el ámbito de la enseñanza, hay diferentes áreas de trabajo y las funciones que se deben desempeñar no pueden ser separadas, lo que implica que la forma en que se llevan a cabo dichas funciones está intrínsecamente ligada a los diferentes ámbitos de actuación. El profesor, además de poseer conocimientos especializados en un área determinada, debe tener habilidades pedagógicas para enseñar de manera efectiva. Es fundamental que comprenda el proceso de aprendizaje del estudiante,

ya que este último es el factor central en la dinámica educativa. La investigación actual tiene sentido tanto desde un punto de vista científico como social, ya que permite aprender más sobre el tema que se está estudiando.

La conexión entre ser un buen líder y el compromiso de los profesores en las escuelas es clave para el progreso de la comunidad. Este vínculo puede servir como base para tomar decisiones en futuras mejoras institucionales. La importancia práctica e institucional de este estudio está en que ayudará a los directivos, jefes, profesores y personal administrativo a entender cómo se relacionan el liderazgo y las interacciones entre las personas. Esto les ayudará a decidir cómo pueden mejorar lo que no está bien y fortalecer lo que ya es positivo. La importancia académica de un estudio radica en su capacidad para servir de referencia a otros investigadores interesados en ampliar o complementar el tema abordado, identificando errores y deficiencias con el fin de mejorarlos.

### **1.1. Problema:**

Al realizar una revisión de la bibliografía especializada, se puede observar que, en la actualidad, para dirigir el recurso humano de una institución, es imperativo que el director cuente con un perfil de líder. Únicamente a través del liderazgo es posible ejercer una función persuasiva que motive a todos los miembros a enfocar sus esfuerzos en la consecución de los propósitos y objetivos institucionales. Al parecer, los problemas en las instituciones no se originan en el bajo nivel académico de los integrantes, sino principalmente en su desarrollo socioemocional.

En el personal docente de las escuelas secundarias del distrito de Pomabamba, se pueden identificar diversas problemáticas, como la toma de decisiones jerárquicas favoreciendo a ciertos grupos cercanos a los directivos, la presencia de autoritarismo, conflictos que no son abordados adecuadamente, falta de equidad en el trato hacia los trabajadores, relaciones interpersonales poco colaborativas y altruistas dentro de la comunidad educativa, y una baja identificación del personal con la institución. La falta de asistencia a eventos como las fiestas de aniversarios, la feria de ciencias y el desfile escolar, junto con la ausencia de una comunicación efectiva y puntual dentro de la comunidad educativa, refleja la falta de habilidades para la escucha activa por parte de los miembros.

En el plan estratégico de la escuela "Virgen del Socorro" en Pomabamba, se puede notar que las relaciones entre las personas no funcionan bien, no son agradables ni efectivas. Esto indica que no se entiende bien cuál es la función de liderazgo, lo que lleva a problemas al tomar decisiones y brindar el respaldo y la motivación necesarios que un director educativo debe ofrecer para lograr los objetivos de la organización. Estos problemas no permiten que se genere un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Se seleccionó de entre todos los problemas mencionados aquel relacionado con el liderazgo y compromiso docente. Esto se hizo considerando que manejar el capital social, o sea, los recursos humanos, necesita habilidades particulares, al igual que administrar los recursos financieros. El trabajo en equipo es fundamental en la gestión moderna. El desafío del liderazgo competitivo radica en la capacidad del líder para lograr que el equipo humano con el que colabora internalice de manera colectiva las tareas, objetivos, estrategias y visión compartida, así como mantener una actitud colectiva positiva para impulsar el proceso deseado. En este contexto, es fundamental evitar tanto la burocracia como la mediocridad, fomentando un ambiente de entusiasmo y convicción en las acciones realizadas. Es importante destacar que un adecuado equilibrio emocional en los miembros del equipo garantiza niveles elevados de rendimiento.

El liderazgo que motiva al personal para trabajar con alegría, permite conocernos mejor, solucionar problemas que surjan en el día; así como mejorar la felicidad y eficiencia en un entorno laboral positivo en la escuela. Se realizará la investigación enfocándose en variables íntimamente vinculadas, con el fin de contestar una pregunta de investigación importante, lo que lleva al investigador a plantearse lo siguiente:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa "¿Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2015?

Ante este cuestionamiento, se planteó una potencial respuesta conocida como:

### **1.2. Hipótesis:**

**H  $\alpha$**  = Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2015.

$H_0$  = No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015

### **1.2.1. Hipótesis específicas:**

$H_{\alpha 1}$  = Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación con la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$H_{o1}$  = No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación con la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015

$H_{\alpha 2}$  = Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$H_{o2}$  = No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$H_{\alpha 3}$  = Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$H_{o3}$  = No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

### **1.3. Objetivos:**

#### **1.3.1. Objetivo:**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Identificar el nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.
- Identificar el grado de compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.
- Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.
- Analizar la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.
- Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

## II. MARCO METODOLÓGICO.

### **Variables:**

#### **Variable X:**

Liderazgo directivo:

#### **Definición conceptual:**

El director con liderazgo es la persona que posee un conjunto de habilidades cognitivas, afectivas y socioemocionales que le permiten gestionar y resolver situaciones conflictivas tanto internas como externas a la institución de forma creativa y democrática, logrando la subordinación voluntaria de todos los miembros.

#### **Definición operacional:**

Las habilidades, actitudes, comportamientos y valores que caracterizan a un directivo son la base para demostrar confianza en sus habilidades sociales, encontrar las palabras adecuadas para interpretar las emociones de los usuarios, ser paciente, dialogar para comprender la situación y acordar soluciones, así como garantizar su cumplimiento.

#### **Variable Y:**

Compromiso docente

#### **Definición conceptual:**

La implicación en una institución educativa se define por tres factores principales, según Alles (2007): la adhesión a metas y valores organizativos, la dedicación consciente a la profesión y la voluntad de cumplir con las responsabilidades docentes asignadas.

#### **Definición operacional:**

Los elementos a considerar son la identificación con los valores de la institución educativa, la vocación profesional exhibida por el docente, así como el nivel de desempeño y cumplimiento de sus responsabilidades pedagógicas.

## Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<b>Variable X:</b> Liderazgo directivo	Habilidades y/o dotes comunicativos	<p>Emplea vocabulario apropiado a los usuarios.</p> <p>Demuestra capacidad de escucha.</p> <p>Demuestra seguridad, confianza y fiabilidad.</p> <p>Habla con naturalidad.</p> <p>Argumenta coherentemente sus planteamientos.</p>	<p>Encuesta, con categorías:</p> <p>Muy pocas veces</p> <p>A veces</p> <p>Bastantes veces</p> <p>Muchas veces</p>
	Habilidades de relación interpersonal	<p>Es capaz de ponerse en el lugar de los demás.</p> <p>Identifica con rapidez las expectativas del usuario.</p> <p>Acoge puntos de vista divergentes.</p> <p>Se preocupa por mantener sus amistades.</p> <p>Ejerce ascendencia en la escuela.</p>	<p>Encuesta, con categorías:</p> <p>Muy pocas veces</p> <p>A veces</p> <p>Bastantes veces</p> <p>Muchas veces</p>
	Habilidades para la motivación y/o persuasión.	<p>Se anticipa a las dificultades en el aula.</p> <p>Propone y renueva permanentemente sus formas de trabajo en el aula.</p> <p>Emplea los problemas como estrategias de aprendizaje.</p> <p>Garantiza buenas expectativas en su trabajo.</p> <p>Es optimista.</p>	<p>Encuesta, con categorías:</p> <p>Muy pocas veces</p> <p>A veces</p> <p>Bastantes veces</p> <p>Muchas veces</p>
<b>Variable Y:</b> Compromiso docente. institución educativa	Identificación con la institución educativa	<p>Se sentiría más culpable si dejara la institución donde laboro.</p> <p>No podría dejar la institución porque siente que tiene una obligación con la gente de allí.</p>	<p>Encuesta, con categorías:</p> <p>Muy pocas veces</p> <p>A veces</p>

	<p>Aunque quisiera, le sería muy difícil dejar el trabajo ahora mismo.</p> <p>Aun teniendo otra posibilidad de trabajo, no dejaría a mi institución.</p> <p>Si ahora decidiera dejar esta institución, muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas.</p>	<p>Bastantes veces</p> <p>Muchas veces</p>
Vocación profesional.	<p>Le gustaría mayormente continuar el resto de su carrera profesional en esa institución.</p> <p>Siente de verdad, que cualquier problema en esa institución es también su problema.</p> <p>Considera que trabajar en esta institución significa mucho para él.</p> <p>Considera que en esa institución se siente como en familia.</p> <p>Está más orgulloso de trabajar como docente en esa institución.</p>	<p>Encuesta, con categorías:</p> <p>Muy pocas veces</p> <p>A veces</p> <p>Bastantes veces</p> <p>Muchas veces</p>
Cumplimiento de función docente	<p>Siente mucha vergüenza ante su tardanza o su inasistencia.</p> <p>Se preocupa por abordar el problema del estudiante con intervención del padre o madre.</p> <p>Participa de las actividades de proyección social de la institución</p> <p>Prepara su clase por más que no haya supervisión.</p> <p>Conduce la clase como si fuera el último día de su vida.</p>	<p>Encuesta, con categorías:</p> <p>Muy pocas veces</p> <p>A veces</p> <p>Bastantes veces</p> <p>Muchas veces</p>

### 2.3. Metodología.

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- a) **Hipotético-deductivo.** Mediante este método se buscó demostrar los objetivos de la investigación utilizando procedimientos deductivos; es decir, partiendo de una afirmación general para luego particularizarla en cada uno de los elementos de la muestra.
- b) **Analítico:** A través de este método se analizó la relación existente entre el liderazgo directivo y el nivel de compromiso de los docentes de la institución educativa “Virgen del Socorro”, en cada una de las dimensiones e indicadores establecidos para el efecto.
- c) **Sintético.** Permitió sintetizar los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación para posteriormente formular premisas válidas para toda la población.
- d) **Histórico.** A través de este método se conocieron los grados de relación existentes entre las variables de liderazgo directivo y el compromiso docente antes y durante de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

### 2.4. Tipo de estudio.

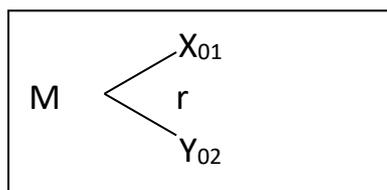
De acuerdo a su nivel, el estudio se considera de tipo descriptivo. Según lo planteado por Curcio (2010), la investigación descriptiva consiste en describir, anotar, examinar e interpretar las situaciones presentes en un instante concreto, con el fin de establecer vínculos entre diferentes factores, sin enfocarse en identificar nexos de causa y consecuencia. Según lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), cuando se realiza una investigación descriptiva correlacional, se busca entender cómo se relacionan diferentes variables en una situación específica. Se lleva a cabo para evaluar esas variables en los mismos sujetos y estudiar los resultados que se logran.

Por su enfoque este estudio es de carácter cuantitativo, ya que implica el análisis de variables que son susceptibles de medición o cuantificación. El objetivo principal de un estudio es validar o refutar una hipótesis previamente planteada mediante la determinación del grado de relación entre las variables a través de la aplicación de un diseño de investigación bien definido.

La investigación puede ser categorizada en investigación básica o investigación aplicada, dependiendo de su propósito. En el ámbito de la investigación básica, el propósito consiste en identificar las propiedades de dos variables en un grupo de individuos y establecer una compensación entre ellas, sin tener la intención inmediata de efectuar modificaciones específicas en circunstancias no deseadas.

## 2.5. Diseño de investigación.

En este estudio se emplea un diseño descriptivo correlativo, ya que no implica la alteración directa de variables. Se pueden ver las variables en su ambiente natural antes de examinarlas y determinar sus posibles conexiones. Según lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista en 2010, así es como se presenta la representación de este diseño: el propósito es determinar la conexión entre dos variables evaluadas en una muestra en un solo instante. Así es como se ve este diseño en la representación gráfica.



Dónde:

M : Muestra de estudio integrada por los docentes.

X : Variable liderazgo directivo

Y : Variable compromiso docente.

R : Grado de relación entre las variables

$0_1, 0_2$  : Son los datos recopilados en la muestra y para medir a cada variable.

## 2.6. Población, muestra y muestreo.

En el estudio participaron 25 docentes de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en la provincia del mismo nombre, que trabajaron allí en 2015, ya sea como personal designado o contratado. Los docentes estuvieron distribuidos por sexo, ver el siguiente cuadro:

### **Cuadro 1.**

Población de docentes de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba

<b>Condición laboral</b>	<b>Docentes</b>		<b>Total</b>
	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>	
Contratados	09	04	13
Nombrados	08	04	12
Total	17	08	25

FUENTE: CAP. de la Institución Educativa, 2014

Debido a la escasa cantidad de habitantes, todos los individuos fueron incluidos en la muestra de investigación, siendo designados como “población muestral”. En este caso, se utilizó un método de muestreo no probabilístico con objetivos específicos. De acuerdo con Hernández et. al (2010), se clasifican como muestras "rápidas" o "sucias", y su utilización está condicionada por consideraciones de economía y coste. Frecuentemente se emplean debido a su accesibilidad.

### **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó la técnica de la encuesta para recopilar datos sobre ambas variables. La encuesta es una técnica que implica la presentación de reactivos en formato gráfico o escrito, planteando preguntas cerradas y de opción múltiple, y solicitando respuestas escritas. Esta metodología posibilita obtener información relativamente precisa y objetiva sobre la percepción de los docentes en relación con el liderazgo demostrado por los directivos de la institución educativa.

Para registrar los datos relacionados con las variables de liderazgo directivo y compromiso docente, se administraron cuestionarios que constaban de cinco ítems distintos, cada uno con sus respectivas categorías: "muy pocas veces", "a veces", "bastantes veces" y "muchas". "A veces". Se solicitó a los participantes que seleccionaran con una marca de aspa la alternativa que mejor reflejara su situación u opinión.

La validación se llevó a cabo desde una perspectiva de contenido, la cual se define como la relación entre las variables y los ítems. Se refiere al grado en que los resultados obtenidos al aplicar el instrumento reflejan con precisión lo que se pretendía medir. Esta validación será un cargo de expertos en la materia. La

confiabilidad del estudio será evaluada por dos expertos con un título de magíster en educación, utilizando la prueba estadística Alfa de Cronbach.

De acuerdo con Hernández y sus colegas. Según el año 2010, la confiabilidad hace alusión a cuán preciso, constante y exacto es un instrumento de medición. Para comprobar si el instrumento es confiable, se va a calcular el coeficiente alfa de Cronbach, que ayudará a ver si es consistente internamente.

Los criterios utilizados en el estudio para entender el coeficiente alfa de Cronbach siguen las pautas establecidas por Dorrego (1981), las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2:

Niveles Teóricos del Coeficiente Alfa de Cronbach

Valores	Criterio de Confiabilidad
Menos de 0.20	Ligera
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,70	Moderada
0,71 – 0,90	Alta
0,91 – 1,00	Muy alta

- Se aplica los instrumentos
- Se obtienen los resultados
- Se calculan los coeficientes de correlación de Pearson entre todos los Ítems.

## 2.8. Métodos de análisis de datos.

En el análisis de datos, se emplearon estadísticas que se basaron en las tablas de distribución de frecuencias. Entre ellos se considerarán las medidas más habituales, como la frecuencia absoluta, la frecuencia absoluta acumulada y la frecuencia porcentual.

Se utilizó la estadística inferencial para contrastar las hipótesis planteadas previamente. El test de chi cuadrado se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

- $O_i$  = Frecuencia observada  
 $E_i$  = Frecuencia esperada

Todo ello implica la ejecución de los siguientes procedimientos:

- 1º.- Realizar la conjetura
- 2º.- Escribir la hipótesis alterna y la hipótesis nula
- 3º.- Calcular el valor de  $\chi^2_{calc}$
- 4º.- Determinar el valor de la  $p$  y el grado de libertad
- 5º.- Obtener el valor crítico
- 6º.- Comparar entre el valor del chi cuadrado y el valor crítico
- 7º.- Interpretar la comparación

## **2.9. Aspectos éticos**

La información suministrada por los docentes del estudio fue tratada de manera anónima. Desde el inicio, los participantes tuvieron conocimiento de esta condición para poder responder de forma objetiva y con un alto grado de confianza.

Durante las discusiones, inferencias e interpretaciones llevadas a cabo, se tuvieron en cuenta los conocimientos científicos existentes en lugar de basarse en prejuicios por parte de los investigadores. Se procurará evitar causar ofensa a los sujetos de estudio y no dañar la reputación de los directivos en ningún momento.

### III. RESULTADOS.

#### 3.1. Objetivo específico 1: Identificar nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

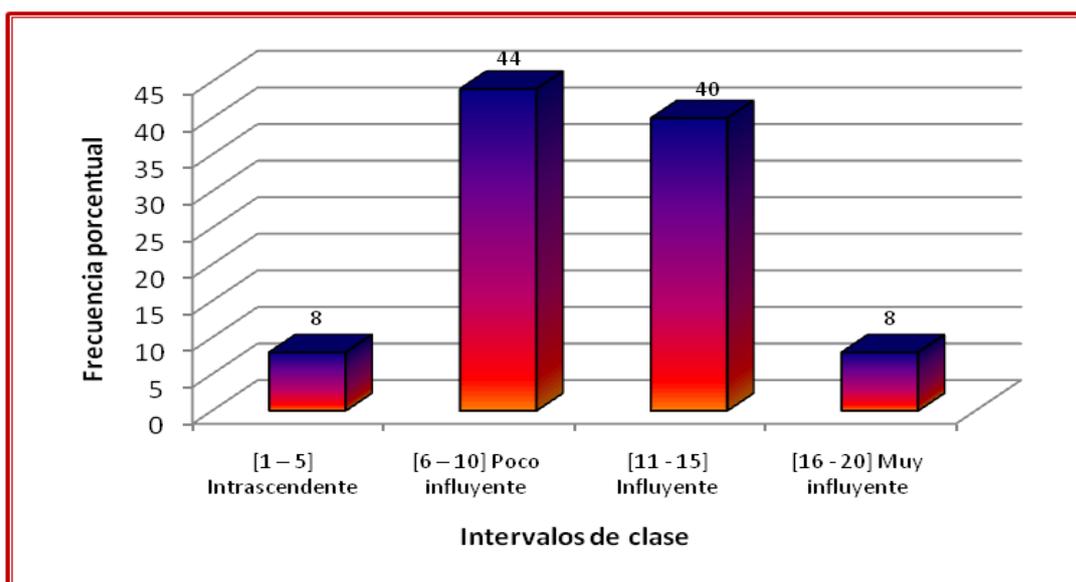
**Tabla 1:**

*Nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa*

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5] Intrascendente	2	8,0	8,0	8,0
[6 – 10] Poco influyente	11	44,0	44,0	52,0
[11 – 15] Influyente	10	40,0	40,0	92,0
[16 – 20] Muy influyente	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba

**Figura:** *Nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa.*



## **Interpretación:**

En la Tabla 1 se presenta información detallada sobre la percepción de los docentes de la institución educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba en relación con la capacidad de liderazgo demostrada por los directivos de la institución.

En el presente cuadro y gráfico se observa que, de un total de 25 docentes encuestados que constituyen el 100% de la población y la muestra de estudio, 11 docentes, lo que representa el 44%, consideran que los directivos tienen poca influencia. Por otro lado, 10 docentes, equivalente al 40%, perciben a los directivos como influyentes. En contraste, 2 docentes, es decir, el 8%, opinan que los directivos son intrascendentes, mientras que otros 2 docentes, también el 8% restante, los consideran muy influyentes.

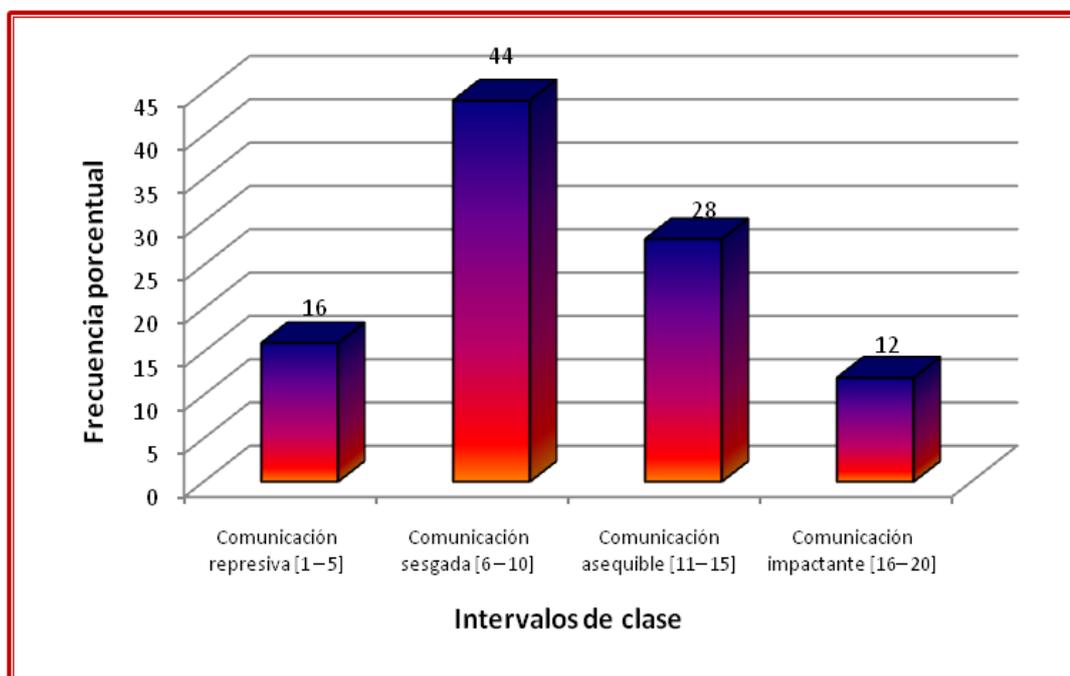
A partir de esta información, se puede inferir que los líderes no han cumplido de manera adecuada con las expectativas de los empleados subordinados. Esto se evidencia en la falta de alineación entre sus estrategias de motivación laboral y rendimiento, sus habilidades comunicativas, y su nivel de competencias en relaciones interpersonales, con los verdaderos intereses y necesidades de quienes llevan a cabo las intenciones del plan de estudios.

**Tabla 2:**

*Habilidades y/o dotes comunicativas percibidas en los directivos de la institución educativa.*

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5]Comunicación represiva	4	16,0	16,0	16,0
[6 – 10]Comunicación sesgada	11	44,0	44,0	60,0
[11 – 15]Comunicación asequible	7	28,0	28,0	88,0
[16 – 20]Comunicación impactante	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba



**Figura:**

*Habilidades y/o dotes comunicativas percibidas en los directivos de la institución educativa*

## **Interpretación:**

La Tabla 2 presenta datos sobre la percepción de los docentes de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba en relación con las habilidades de comunicación exhibidas por los directivos de la institución.

En el estudio realizado, se observa que de los 25 docentes encuestados que constituyen la totalidad de la población y muestra de estudio, 11 docentes, lo que equivale al 44%, consideran que los directivos tienen una comunicación sesgada. Por otro lado, 7 docentes, que representan el 28%, perciben una comunicación accesible; 4 docentes, que corresponden al 16%, identifican una comunicación represiva; y 3 docentes, que constituyen el 12%, notan una comunicación impactante por parte de los directivos.

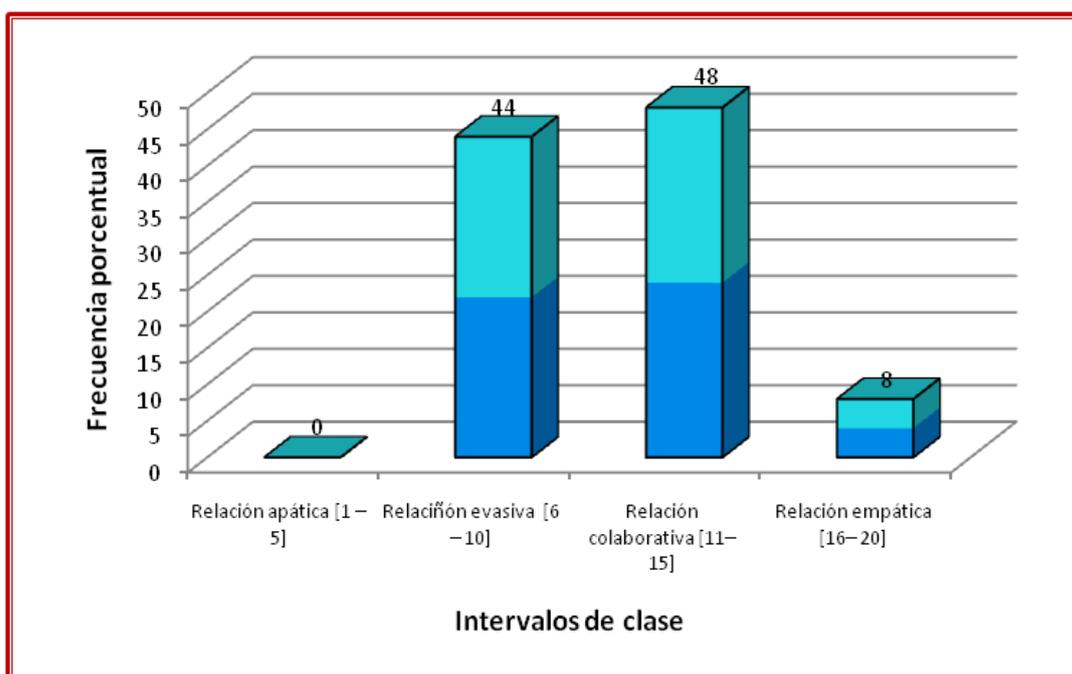
Los datos indican que los directivos de la institución educativa analizada aún no han cumplido con uno de los requisitos esenciales para ejercer un liderazgo efectivo entre sus docentes. Se evidencian limitaciones en el uso de un lenguaje adecuado, en la capacidad de escucha, en la habilidad para inspirar seguridad, confianza y confiabilidad en el personal docente, en la comunicación natural y en la argumentación coherente de sus ideas. Existe la posibilidad de que los directivos estén brindando un trato desigual al personal docente, ya que algunos docentes consideran a sus superiores como expertos en comunicación.

**Tabla 3:**

*Habilidades de relación interpersonal de los directivos de la institución educativa*

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5] Relación apática	0	0	0	0
[6 – 10] Relación evasiva	11	44,0	44,0	44,0
[11 – 15] Relación Colaborativa	12	48,0	48,0	92,0
[16 – 20] Relación empática	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba



**Figura:** *Habilidades de relación interpersonal de los directivos de la Institución Educativa*

**Interpretación:**

En la Tabla 3 se muestra de forma organizada la percepción de los docentes de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba en relación a las habilidades de interacción interpersonal demostradas por los directivos de la institución.

En estas situaciones, se puede observar que, de un grupo de 25 docentes encuestados, que constituyen el total de la población y la muestra de estudio, 11 docentes, lo que representa el 44%, perciben que los directivos mantienen una actitud evasiva. Por otro lado, 12 docentes, que conforman el 48%, identifican en sus directivos una actitud colaborativa. Finalmente, 2 docentes, equivalente al 8%, perciben una comunicación empática.

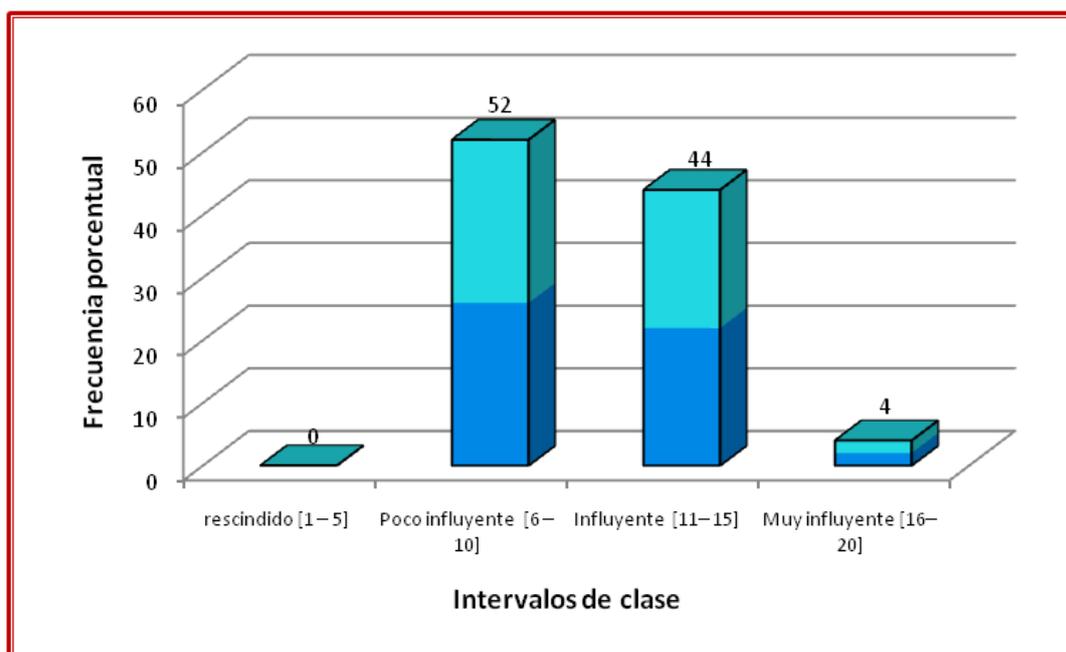
Esta situación demuestra que los directivos de la institución educativa de la muestra aún no están preparados para empatizar con los demás, identificar rápidamente las expectativas de los usuarios, aceptar puntos de vista divergentes, mantener relaciones interpersonales y ejercer influencia en la escuela. De acuerdo con la evidencia presentada, se puede inferir que las interacciones en dicha institución educativa carecen de altruismo y colaboración.

**Tabla 4:**

*Habilidades para la motivación y/o persuasión para el desempeño en los directivos de la Institución Educativa*

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5] Rescindido	0	0	0	0
[6 – 10] Poco influyente	13	52,0	52,0	52,0
[11 – 15] Influyente	11	44,0	44,0	96,0
[16 – 20] Muy influyente	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba



**Figura:**

*Habilidades para la motivación y/o persuasión para el desempeño en los directivos de la Institución Educativa*

**Interpretación:**

En la Tabla 4 se presenta la información recopilada sobre la percepción de los docentes de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba en

relación con las habilidades de motivación y persuasión exhibidas por los directivos de la institución.

Efectivamente, se observa que, de un total de 25 docentes encuestados que constituyen la población y muestra de estudio, hay diferentes percepciones sobre la influencia de los directivos en el estado anímico y desempeño de los docentes. Un grupo de 13 docentes, que representa el 52% de la muestra, considera que los directivos tienen poca influencia en su estado anímico. Por otro lado, 11 docentes, que equivalen al 44%, opinan que los directivos sí influyen en su desempeño laboral. Finalmente, un docente, que corresponde al 4% restante, percibe a los directivos como muy influyentes en su desempeño laboral.

La coherencia, el ejemplo de vida y la comprensión por parte de los directivos son elementos que pueden impulsar un mayor rendimiento de sus subordinados. Sin embargo, es importante señalar que aún existen limitaciones en su capacidad para prevenir dificultades en el entorno educativo, proponer nuevas estrategias de gestión de forma continua, abordar los problemas como oportunidades de aprendizaje, mantener altas expectativas laborales y fomentar un ambiente optimista entre el personal.

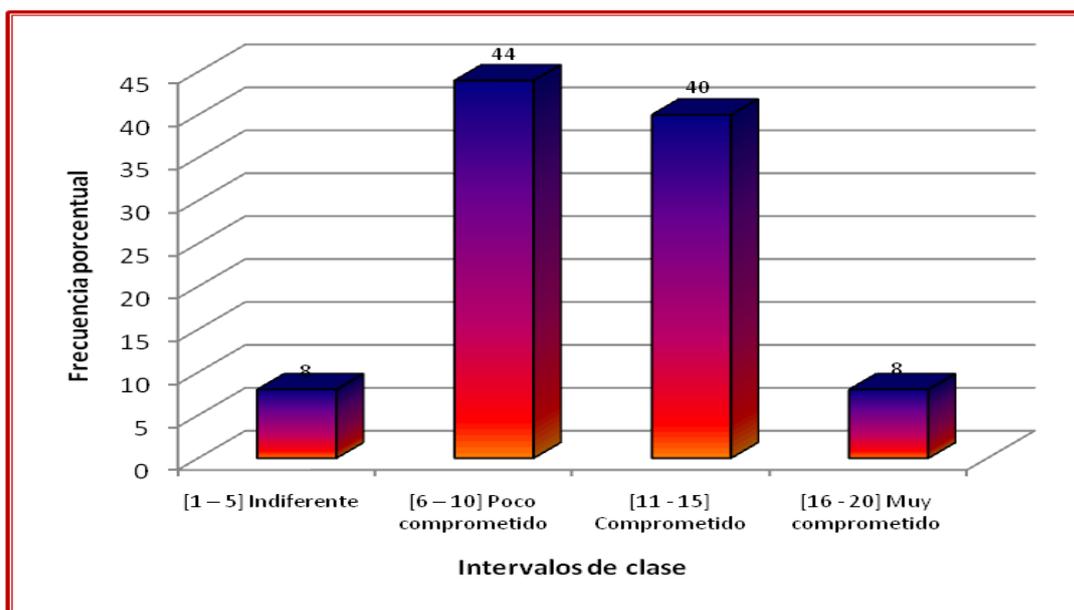
**3.2. Objetivo específico 2:** Identificar el grado de compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

**Tabla 5:**

*Grado de compromiso de los docentes de la institución educativa.*

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5] Indiferente	2	8,0	8,0	8,0
[6 – 10] Poco comprometido	11	44,0	44,0	52,0
[11 – 15] Comprometido	10	40,0	40,0	92,0
[16 – 20] Muy comprometido	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba



**Figura:**

*Grado de compromiso de los docentes de la Institución Educativa.*

## **Interpretación:**

En la Tabla 5 se presenta de manera sistemática la información sobre el nivel de compromiso institucional expresada por los profesores de la institución educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba.

En el análisis, se puede apreciar que de los 25 docentes encuestados que constituyen la totalidad de la población y la muestra de estudio, 11 docentes, lo que representa el 44%, muestran un bajo compromiso con los intereses de la institución. Por otro lado, 10 docentes, que equivalen al 40%, exhiben un alto nivel de compromiso. En contraste, 2 docentes, que representan el 8%, se muestran indiferentes, mientras que los 2 docentes restantes, que también equivalen al 8%, muestran un compromiso muy elevado.

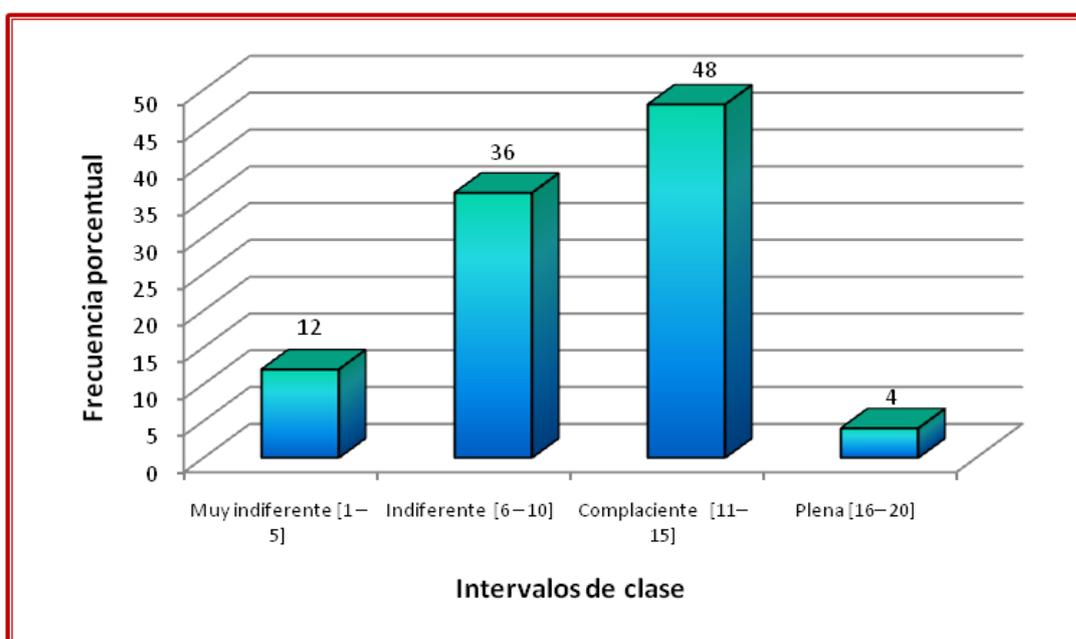
Es fundamental que todos los miembros de una organización muestren un desempeño satisfactorio y contribuyan de manera incondicional al logro de las metas y objetivos de la organización. Para lograr esto, es necesario que hayan adquirido un compromiso pleno previamente. En la institución educativa analizada, se observa que muchos de sus miembros no cumplen adecuadamente con sus responsabilidades. Esta situación se debe a la falta de identificación con la institución y a un nivel insuficiente de vocación.

**Tabla 6:**

*Nivel de identificación institucional de los docentes de la institución educativa*

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5] Muy indiferente	3	12,0	12,0	12,0
[6 – 10] Indiferente	9	36,0	36,0	48,0
[11 – 15] Complaciente	12	48,0	48,0	96,0
[16 – 20] Plena	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba.



**Figura:**

*Nivel de identificación institucional de los docentes de la Institución Educativa*

**Interpretación:**

La información sobre el nivel de identificación institucional expresada por los docentes de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba se detalla en la tabla 6.

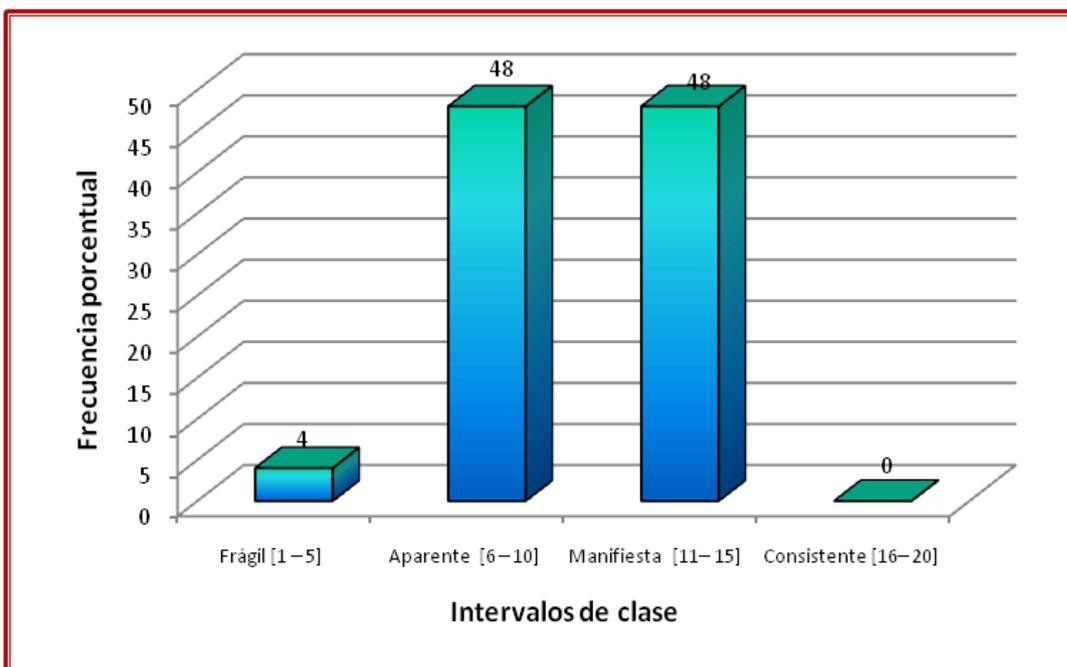
En el estudio realizado, se puede observar que, del total de 25 docentes encuestados, que constituyen el 100% de la población y la muestra de estudio, se encontró que 12 docentes, lo que representa el 48%, muestran una identificación complaciente, es decir, actúan únicamente para satisfacer las expectativas del jefe. Por otro lado, 09 docentes, que equivalen al 36%, muestran indiferencia hacia los problemas y objetivos institucionales. Además, 03 docentes, que representan el 12%, muestran una actitud muy indiferente, mientras que 01 docente, equivalente al 04% restante, demuestra una identificación institucional plena.

En la gestión directiva, una de las tareas más desafiantes y fundamentales es mantener un alto nivel de identificación institucional entre los docentes de aula. Esto es esencial para demostrar cohesión hacia los objetivos y metas de la institución. Sin embargo, en la institución educativa analizada, los directivos aún no han logrado generar un sentimiento de orgullo en los docentes por formar parte de la institución. Es necesario que los docentes consideren a la escuela como su principal prioridad laboral, mostrando disposición para colaborar de manera incondicional en su desarrollo.

**Tabla 7: Nivel vocacional de los docentes de la institución educativa**

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5] Frágil	1	4,0	4,0	4,0
[6 – 10] Aparente	12	48,0	48,0	52,0
[11 – 15] Manifiesta	12	48,0	48,0	100,0
[16 – 20] Consistente	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba



**Figura:**

*Nivel vocacional de los docentes de la Institución Educativa*

**Interpretación:**

En la Tabla 7 se muestra la información relativa al nivel vocacional expresada por los profesores de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba.

En este sentido, se puede observar que, de los 25 docentes encuestados que constituyen el total de la población y la muestra de estudio, 12 docentes, lo que representa el 48%, exhiben una vocación docente aparente. Asimismo, otros 12 docentes, también equivalentes al 48%, muestran una vocación docente manifiesta, mientras que 1 docente, correspondiente al 4%, presenta un nivel vocacional frágil.

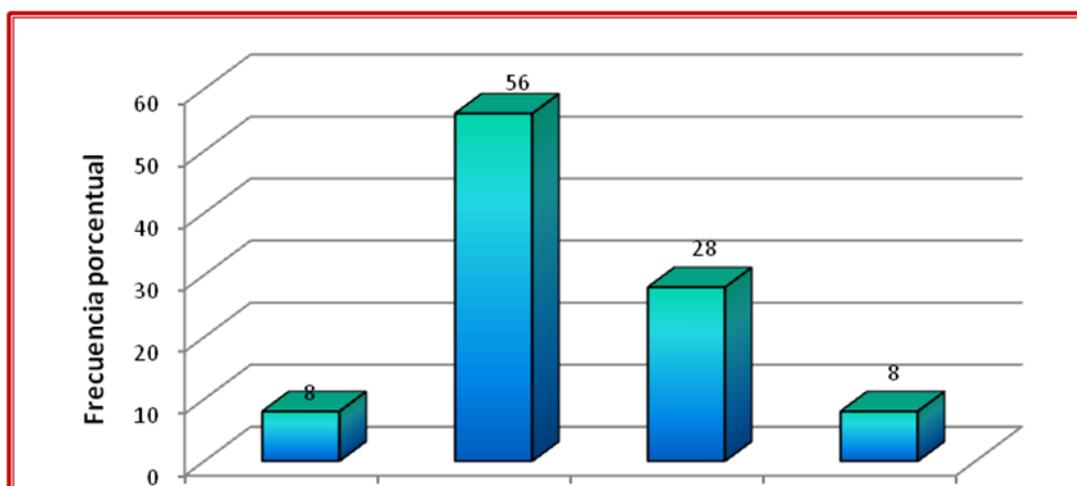
Es fundamental que aquellos encargados de guiar la formación de una personalidad lo hagan con una motivación intrínseca y plena para poder contribuir de manera positiva al desarrollo de una gestión directiva democrática. En este sentido, muchos docentes de la muestra no planean continuar su carrera profesional en la institución, no asumen los problemas de la misma como propios, no valoran trabajar allí, no se sienten parte de la comunidad educativa ni se enorgullecen de ser docentes en ese lugar.

**Tabla 8:**

*Grado de cumplimiento de funciones en los docentes de la Institución Educativa*

Intervalos de clase	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[1 – 5] Muy insatisfactorio	2	8,0	8,0	8,0
[6 – 10] Insatisfactorio	14	56,0	56,0	64,0
[11 – 15] Satisfactorio	7	28,0	28,0	92,0
[16 – 20] Muy satisfactorio	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de la institución educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba



**Figura:**

*Grado de cumplimiento de funciones en los docentes de la Institución Educativa*

**Interpretación:**

En la tabla 8 se presenta información detallada sobre el nivel de cumplimiento de las funciones por parte de los docentes de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba.

En el estudio realizado con una muestra de 25 docentes, se observa que el 54% de ellos muestra un nivel insatisfactorio en el cumplimiento de sus funciones,

mientras que el 28% cumple satisfactoriamente con sus responsabilidades. Además, el 8 % de los docentes desempeñan sus funciones de manera muy satisfactoria, y otro 8 % muestra un cumplimiento muy insatisfactorio de sus tareas.

Además de las reglas y normas de control establecidas a nivel institucional para asegurar el cumplimiento de las funciones por parte de los miembros, es fundamental que cada uno de ellos posea una formación ética adecuada. Esto les permitirá mostrar responsabilidad ante cualquier falta o retraso, participar de manera voluntaria en actividades de proyección social, preparar sus clases, aunque no haya supervisión y, sobre todo, impartir las clases con la dedicación que tendrían si fuera el día de sus vidas.

**3.3. Objetivo específico 3:** Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación. Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

**Tabla 9:**

*Nivel de identificación institucional de los docentes según las habilidades y/o dotes comunicativas de los directivos.*

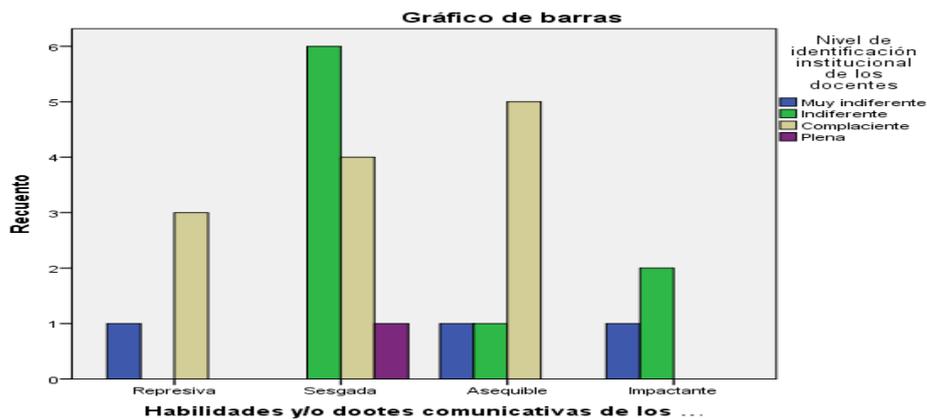
		Identificación institucional de los docentes				Total
		Muy indiferente	Muy indiferente	Muy indiferente	Muy indiferente	
<b>Las habilidades comunicativas de los directivos</b>	Represiva	1	0	3	0	4
	Sesgada	0	6	4	1	11
	Asequible	1	1	5	0	7
	Impactante	1	2	0	0	3
<b>Total</b>		3	9	12	1	25

Fuente: Fuente: Elaboración SPSS 22

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	11,674 <sup>a</sup>	9	,232
Razón de verosimilitud	15,536	9	,077
Asociación lineal por lineal	1,345	1	,246
N de casos válidos	25		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.



**Figura:**

*Interpretación: Nivel de identificación institucional de los docentes según las habilidades comunicativas de los directivos.*

**Interpretación:**

**Hipótesis específica 1:**

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación. La institución educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.
- H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$X_{2C} = 11,674$

$gl = 9$

Según la tabla, de valores, el valor de  $X_{2T} = 16,57$

Como  $X_{2C} = 11,674$  es menor que el valor  $X_{2T} = 16,57$ , además, el valor de significancia es 0,232, superior al valor de significancia establecido de 0.05, por lo tanto existen razones suficientes para aceptar la hipótesis nula, y rechazar la hipótesis de investigación, de modo que se determina que no existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación institucional de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

**3.4. Objetivo específico 4:** Analizar la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

**Tabla 10:**

*Nivel vocacional de los docentes según las habilidades de relación interpersonal de los directivos.*

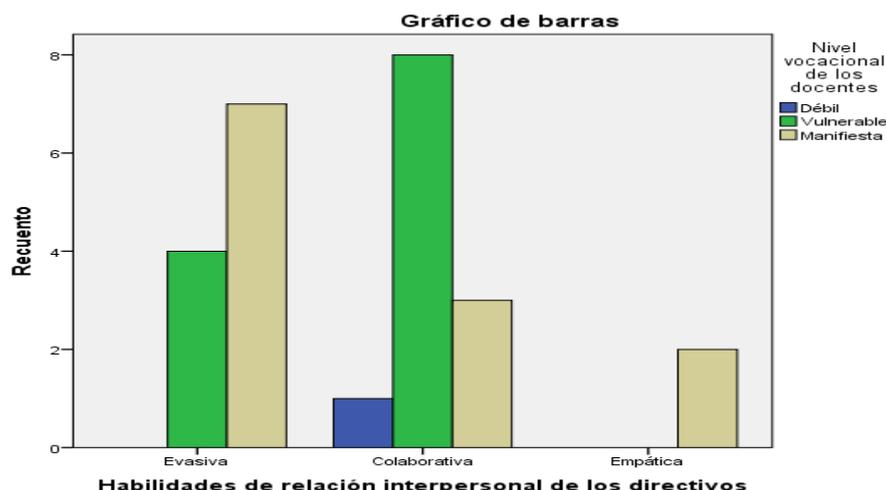
		Nivel vocacional de los docentes				Total
		Frágil	Aparente	Manifiesta	Consistente	
<b>Habilidades de relación interpersonal</b>	Apática	0	0	0	0	0
	Evasiva	0	4	7	0	11
	Colaborativa	1	8	3	1	12
	Empática	0	0	2	0	2
<b>Total</b>		1	12	12	1	25

Fuente: Fuente: Elaboración SPSS 22

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,234 <sup>a</sup>	4	,182
Razón de verosimilitud	7,473	4	,113
Asociación lineal por lineal	,326	1	,568
N de casos válidos	25		

5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.



**Figura:**

*Nivel vocacional de los docentes según las habilidades de relación interpersonal de los directivos*

**Interpretación:**

**Hipótesis específica 2:**

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.
- H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$X_{2C} = 6,234$

$gl = 4$

Según la tabla, de valores, el valor de  $X_{2T} = 9,49$

Como  $X_{2C} = 6,234$  es menor que el valor  $X_{2T} = 9,49$ , además, el valor de significancia es 0,182, superior al valor de significancia establecido de 0,05, por lo tanto, existen razones. suficientes para aceptar la hipótesis nula, y rechazar la hipótesis de investigación, determinándose que no existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

**3.5. Objetivo específico 5:** Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de funciones en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

**Tabla 11:**

*Grado de cumplimiento de la función docente según las habilidades de motivación de los directivos.*

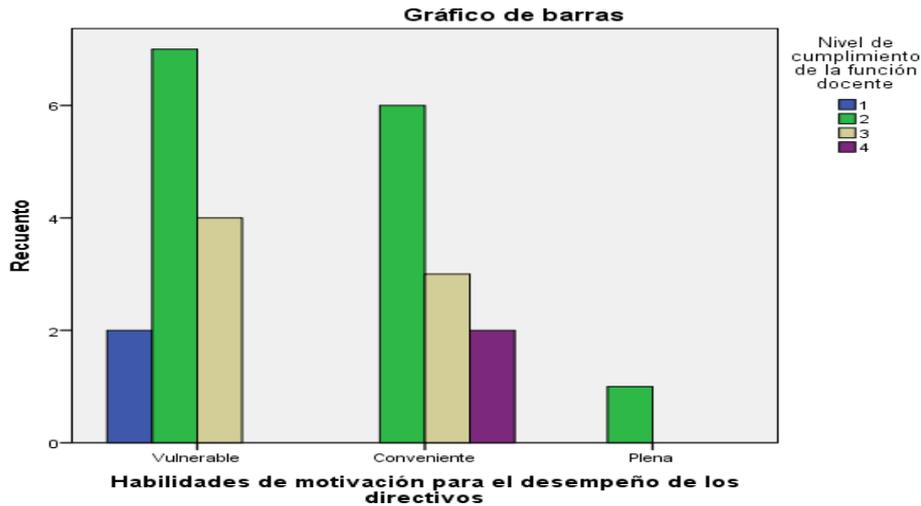
		Grado de cumplimiento de la función docente				Total
		Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	satisfactorio	Satisfactorio	
<b>Habilidades para la motivación de los directivos</b>	Rescindido	0	0	0	0	0
	la Poco influyente	2	7	4	0	13
	los Influyente	0	6	3	2	11
	Muy influyente	0	1	0	0	1
<b>Total</b>		2	14	7	2	25

Fuente: Tabla N°. 03 y 06

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,070 <sup>a</sup>	6	,535
Razón de verosimilitud	6,791	6	,341
Asociación lineal por lineal	1,139	1	,286
N de casos válidos	25		

2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,85.



**Figura:**

*Grado de cumplimiento de la función docente según las habilidades de motivación de los directivos.*

**Interpretación:**

**Hipótesis específica 3:**

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.
- H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$X_{2C} = 5,070$

$gl = 6$

Según la tabla, de valores, el valor de  $X_{2T} = 12,59$

Como  $X_{2C} = 5,070$  es menor que el valor  $X_{2T} = 12,59$ , además el valor de significancia es 0,535, superior al valor de significancia establecido de 0,05, por lo tanto existen razones suficientes para aceptar la hipótesis nula, y rechazar la hipótesis de investigación, determinándose que no existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015

**Objetivo general:** Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

**Tabla 12:**

*Contingencias para la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la institución educativa.*

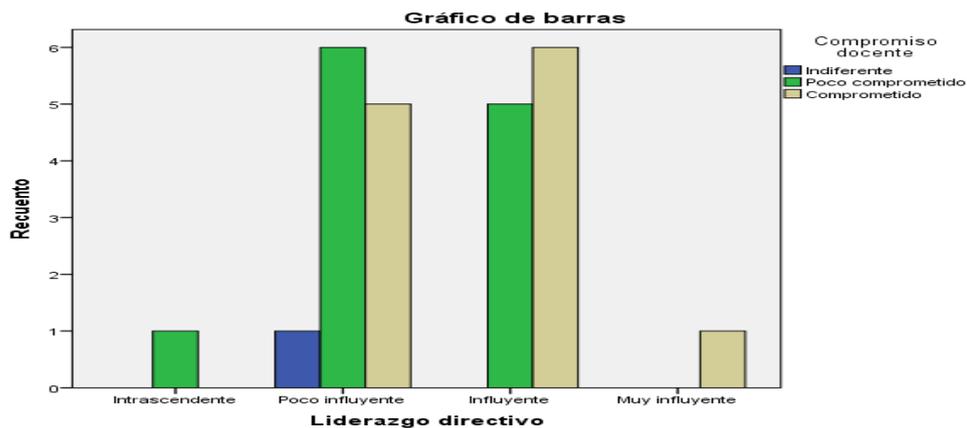
	Compromiso docente				Total
	Indiferente	Poco comprometido	Comprometido	Muy comprometido	
<b>Liderazgo</b> Intrascendente	0	1	0	0	1
<b>directivo</b> Poco influyente	1	6	5	1	12
Influyente	0	5	6	0	11
Muy influyente	0	0	1	0	1
<b>Total</b>	1	12	12	1	25

Fuente: Elaboración SPSS 22

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,393 <sup>a</sup>	6	,758
Razón de verosimilitud	4,468	6	,614
Asociación lineal por lineal	2,125	1	,145
N de casos válidos	25		

8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.



**Figura:**

*Relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la institución educativa*

**Interpretación:**

**Hipótesis general:**

- H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba en el año 2015.
- H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

$X_{2C} = 3,393$

gl = 6

Según la tabla, de valores, el valor de  $X_{2T} = 12,59$

Como  $X_{2C} = 3,393$  es menor que el valor  $X_{2T} = 12,59$ , además, el valor de significancia es 0,758, superior al valor de significancia establecido de 0,05, por lo tanto, existen razones suficientes para aceptar la hipótesis general nula, y rechazar la hipótesis general de investigación, de manera que se determina que no existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015.

#### IV. DISCUSIÓN

A través del proceso de revisión bibliográfica, que es fundamental para desarrollar el marco teórico que guía y situar en contexto la realización de cada fase de la investigación actual, se identificaron y analizaron los siguientes aportes teóricos:

Robbins (2004) acertó parcialmente al sostener la idea de un liderazgo altamente directivo, caracterizado por un administrador que se presume poseedor de inteligencia, imaginación e iniciativa, capaz de tomar decisiones rápidas y motivar a sus subordinados. Sin embargo, a través de la investigación bibliográfica y los estudios de campo realizados, se ha constatado que, si bien estas cualidades son relevantes para ejercer el liderazgo, no son suficientes. Se ha determinado que es aún más crucial que la persona encargada de dirigir una organización posea habilidades sólidas en la gestión de relaciones interpersonales y, sobre todo, en la persuasión para fomentar un desempeño comprometido.

Según Cornejo (2009), asumir el rol de líder en un grupo conlleva inevitablemente cambios significativos en las relaciones con los demás miembros. Este hallazgo se relaciona con los resultados de la investigación actual, que evidencian que algunos directivos, anteriormente colegas docentes, mantenían relaciones más cercanas y amistosas con sus pares. Sin embargo, al asumir un nuevo estatus, adoptan un lenguaje distinto y pareciera que se distancian de los docentes. En realidad, debería ocurrir lo contrario, ya que cuando un empleado se siente comprendido e integrado en la organización, muestra un mayor compromiso con la institución educativa.

Según Araque y Rivera (2005), una vez que se le ha asignado la responsabilidad de liderar y tener la autoridad que conlleva, es importante que el líder alcance los objetivos colaborando con sus seguidores. Este estudio confirma que el nuevo directivo debe ser un auténtico agente de cambio social y a la vez ejercer un liderazgo constante, otorgando significado a su dirección para captar la atención y compromiso de los docentes, logrando así una transformación organizacional efectiva. Con el fin de lograr este objetivo, el líder debe poseer habilidades comunicativas destacadas, un gran avance en las relaciones entre personas, lo que Howard Gardner identifica como inteligencia interpersonal, y la

habilidad extraordinaria y enigmática de motivar a los demás miembros del equipo hacia un desempeño comprometido y responsable.

En contraste con los hallazgos de este estudio, que indican la desigualdad en la correspondencia entre la dedicación de los profesores y las destrezas de comunicación de los líderes , y considerando los avances en el ámbito administrativo que sugieren que la calidad del liderazgo de un directivo se basa principalmente en su habilidad para comunicarse efectivamente, se puede afirmar que existen otros factores que contribuyen al desprendimiento, pero ninguno de ellos tiene un impacto tan significativo como la capacidad de comunicación del líder del grupo. Por lo tanto, se puede afirmar con cierta solidez que el directivo que no comunica de forma adecuada, clara y oportuna las reglas y normas de convivencia, el propósito de cada una de las actividades que promueve, los objetivos organizacionales, la misión y la visión. de la institución, estará más inclinado a generar o agravar los conflictos y el rechazo en los diferentes niveles educativos.

Para caracterizar a un directivo líder, es esencial considerar su capacidad de relación interpersonal e inteligencia interpersonal. Según Gardner (1983), un docente que practica una auténtica relación interpersonal puede interpretar las intenciones y deseos de los demás, incluso si se han ocultado. Ortiz (2005) señala que el directivo debe poseer la habilidad de aceptar a los docentes tal como son, en lugar de desear que sean de otra manera.

Coincidimos parcialmente con lo expresado por los autores mencionados. Para ejercer el liderazgo directivo, es fundamental no solo tener la capacidad de percibir las expectativas, sentimientos y pensamientos de los estudiantes, sino también demostrar equilibrio emocional, flexibilidad mental y emocional, apertura, tolerancia y disposición hacia los demás. Solo de esta manera podrá captar la atención del docente y lograr un compromiso genuino por parte de este. En la gestión directiva, es fundamental considerar no solo aspectos académicos, sino también la dimensión humana, es decir, el aspecto emocional y personal de los individuos involucrados.

El nuevo líder directivo debe demostrar humanidad y sensibilidad en todos los aspectos importantes de la vida, así como poseer empatía hacia los demás miembros del equipo. El ejemplo que brinda al directivo líder es fundamental en su trabajo pedagógico, ya que este debe ser un ejemplo a seguir. Es su

responsabilidad formar a individuos que serán figuras destacadas en la sociedad y en la política en el futuro. En resumen, si aspiramos a una sociedad sólida, debemos educar a individuos comprometidos con el bienestar social.

Una de las claves que distingue a un profesional de la educación es su habilidad para motivar a otros hacia un desempeño eficaz, lo que se conoce como auténtica persuasión. He tenido la oportunidad de conocer a varios líderes altamente influyentes que se caracterizaban por su notable inteligencia, disciplina, dedicación y una confianza sólida y constante en sus capacidades. Algunos individuos lograron observar con mayor nitidez que otros al dirigir su mirada más allá del horizonte. En relación con este tema, uno de los políticos más destacados de Estados Unidos en el siglo pasado, Richard Nixon, expresó: Eran motivados por una visión que les facultaba para influenciar a los demás.

La motivación de alto nivel en los docentes no se logra únicamente con inteligencia, disciplina, confianza en sí mismo y laboriosidad, sino que también es crucial la responsabilidad con la que se emplean estas cualidades. Cuando un directivo demuestra estos valores con ejemplos de vida auténtica, los docentes se sienten inspirados y motivados para comprometerse plenamente con sus responsabilidades a nivel escolar, familiar y social. Estamos plenamente de acuerdo con lo expresado por: Martí (1880) expresa que la persuasión se logra a través de la razón y el impacto emocional involucrado en la acción realizada.

En nuestra opinión, el nuevo líder debe realizar una transformación profunda en el individuo y modificar la perspectiva de la sociedad actual hacia la vida. Una perspectiva de vida que incorpora valores opuestos a los auténticamente humanos, que provienen de las culturas capitalistas y de consumo, conlleva a las personas a sufrir pobreza extrema, pasar hambre y enfrentar daños tanto físicos como éticos. En esta situación, el rol del jefe es muy importante, ya que a lo largo de muchos años nuestra sociedad ha cambiado mucho.

Según Arias y Cantón (2007), el compromiso docente puede ser considerado como el responsable de enseñar que los encargados de administrar los recursos humanos identifiquen y utilicen métodos y estrategias para medir la lealtad y compromiso de los empleados con la empresa.

en la que trabajan pueden influir en su desempeño laboral en una institución educativa. Según Pintor (1989), la participación de un empleado en su trabajo está

relacionada con sus necesidades de prestigio, autorrespeto, autonomía y autoimagen, más que con la habilidad de liderazgo de los gerentes. Por lo tanto, el nivel vocacional y la identificación institucional pueden ser factores determinantes en la dedicación y cumplimiento de funciones de los empleados en dicho entorno laboral.

Según Alles (2007), la identificación personal y el compromiso con una empresa se destacan por tres aspectos clave. Estos son: creer y estar de acuerdo con los objetivos y valores de la empresa, estar dispuesto a esforzarse mucho por la organización y querer contribuir con la membresía en la misma. En este estudio se reveló que estas características del compromiso son distintivas de una actitud que implica una promesa.

La motivación ejercida por un directivo líder es fundamental para el desempeño comprometido de los docentes, como señala Padilla (2005) al afirmar que el público objetivo reconoce la importancia de la motivación. Sin embargo, existe discrepancia en cuanto al estilo de liderazgo adoptado, ya que los docentes investigados perciben a los directivos como autoritarios, lo cual, aunque conceptualmente negativo, puede ser efectivo en ciertos contextos familiares.

En su estudio de investigación, Rodríguez (2005) identificó que factores como el liderazgo, los conflictos y las relaciones interpersonales son determinantes en la configuración del clima escolar. Nuestra investigación guarda cierta relación con la influencia del clima escolar en la presencia de conflictos entre los docentes. Es fundamental que los directivos de la institución educativa ejerzan un liderazgo efectivo para promover un ambiente escolar armonioso y propicio.

En uno de sus estudios, Rosales (2005) indica que los directores escolares actúan más como administradores que como líderes, lo cual no aporta mucho a alcanzar los objetivos de aprendizaje. Los efectos negativos pueden surgir cuando los directores muestran rasgos poco democráticos, incluso si no interactúan constantemente con los estudiantes. Además, la falta de actitudes de liderazgo por parte de los directivos puede obstaculizar el desarrollo oportuno y eficaz de las capacidades de los estudiantes.

Nuestro trabajo también se alinea con la investigación realizada por Benvenuto, Monge y Zanini (2005), quienes indicaron: La influencia de la función de cada docente en la comunicación y el rendimiento no solo afecta a los

estudiantes, sino también al equipo directivo y docente. Las limitaciones en la comunicación, las relaciones interpersonales y la persuasión pueden obstaculizar la creación de una organización educativa que dirija sus esfuerzos hacia un objetivo compartido.

En su tesis, Thieme (2005) llegó a las siguientes conclusiones: Las modestas metas establecidas en el sistema educativo chileno no son arbitrarias, sino que están determinadas por la cantidad y la calidad de los recursos que los estudiantes tienen a su disposición. Nuestro estudio apoya el desarrollo auténtico del espíritu humano.

En su tesis doctoral presentada ante la UNESCO, Uribe (2005) afirma que el rol del liderazgo es clave en la creación de culturas organizacionales de excelencia. Según el autor, tanto directivos como docentes deben asumir roles de liderazgo en sus respectivos ámbitos. Este planteamiento coincide con los hallazgos de esta investigación, resaltando la relevancia de contar con directivos líderes para fomentar una cultura institucional de calidad. Estos líderes son capaces de resolver eficazmente conflictos y mejorar las relaciones entre directivos y docentes.

Los hallazgos de Mansilla (2006) y Romero (2008) respaldan los resultados obtenidos en este estudio. Si los directivos desempeñan su rol de líderes educativos con autenticidad, los docentes podrán cumplir sus objetivos educativos sin experimentar frustración, satisfaciendo así la exigencia actual de la sociedad de ofrecer una educación de excelencia.

En sus conclusiones, Moedano (2009) afirma que cualquier individuo que aspire a ser líder puede lograrlo, ya que el liderazgo se desarrolla con el tiempo. En este sentido, los directivos de la institución educativa bajo investigación podrían mejorar y fortalecer sus habilidades de liderazgo al reconocer y comprender su perfil profesional tal como se describe y explica en el presente estudio.

Este estudio se enfoca en cómo el liderazgo de los directivos se relaciona con el compromiso de los docentes en la escuela "Virgen del Socorro" en Pomabamba. En la tabla número 12 se muestra cómo se comprueban las suposiciones planteadas mediante el uso del estadístico chi cuadrado. En este paso, se trata de comparar los datos recopilados de la primera variable con la explicación de la segunda variable.

El primer objetivo específico se refiere a la evaluación y confirmación de las habilidades de liderazgo directivo en la institución educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba. Con el fin de alcanzar este objetivo, se han estructurado las tablas. Los números uno, dos, tres y cuatro.

La Tabla 2 presenta un resumen de las respuestas proporcionadas por los participantes de la investigación sobre las habilidades y competencias comunicativas de los directivos. Estas habilidades se consideran como un requisito fundamental para desempeñar un liderazgo efectivo en el ámbito educativo.

Tras analizar las respuestas recibidas, se clasificaron a los directivos en función de su estilo comunicativo, desde aquellos que emplean una comunicación restrictiva (considerada no deseada) hasta aquellos que exhiben una comunicación efectiva (considerada deseada). Los resultados revelaron que 15 profesores opinaron que los directivos tienden a comunicarse de manera parcial y restrictiva. Por lo tanto, se identifica la necesidad de fortalecer y afianzar este aspecto con el fin de fomentar y asegurar relaciones interpersonales positivas, tanto dentro como fuera del entorno educativo. Según Robbins (2004), las dificultades en el ámbito semántico, la falta de intercambio adecuado de información y las interferencias en el canal de comunicación representan obstáculos para la comunicación y son factores que pueden dar lugar a conflictos y malentendidos.

La tabla 3 presenta las habilidades de comunicación interpersonal de los directivos analizados. En este contexto, es posible identificar a los individuos, los cuales pueden ser clasificados desde aquellos que muestran una actitud apática en sus relaciones hasta aquellos que fomentan constantemente una actitud empática. La condición última para ejercer un liderazgo pedagógico de alto nivel es un requisito indispensable. Según las respuestas proporcionadas por los docentes en cinco ítems con cuatro alternativas, se observa que, en opinión de estos, 23 directivos mantienen una relación interpersonal caracterizada por ser evasiva y colaborativa. Esto sugiere que la mayoría de los directivos tienden a mantener una actitud complaciente en sus interacciones. Según la clasificación de Suárez (2002) en relación con el elemento de "conducción", los directivos de este tipo se clasifican como capitulantes, lo que implica que un directivo cede unilateralmente la victoria a la otra parte. Esto indica que en ocasiones los directivos podrían estar dispuestos

a ceder incluso ante los caprichos más extremos de los docentes con el fin de evitar conflictos, lo cual afecta negativamente el prestigio del propio directivo.

La Tabla 4 está directamente vinculada al primer objetivo específico, ya que proporciona información detallada sobre las capacidades de motivación de los docentes para mejorar su desempeño. En este contexto, se observa a los directivos clasificados según su nivel de motivación, desde aquellos que muestran una motivación amenazante hasta los que exhiben una motivación plena. Según los resultados obtenidos, más de la mitad de los 13 docentes encuestados consideran a los directivos como poco influyentes. Esta percepción sugiere la presencia de deficiencias y debilidades en el liderazgo, lo cual pone en riesgo la dedicación y autonomía laboral de los docentes. Según el estudio realizado por Jiménez en 2004, se resalta que la principal fuente de motivación para mejorar el rendimiento laboral se produce cuando el líder comunica a sus subordinados la existencia de tareas por realizar. Lo importante es que se realice correctamente, se espera que asuman la responsabilidad de su propia motivación, orientación y supervisión. A excepción de la especificación de un mínimo de normas.

El segundo objetivo específico de la investigación se relaciona estrechamente con la caracterización del compromiso docente en la institución educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba. Para lograr este propósito, se han elaborado las tablas 5, 6, 7 y 8, las cuales detallan el nivel de compromiso hacia las metas y objetivos de la organización.

La Tabla 6 ofrece datos sobre cómo los profesores se identifican con sus instituciones, dividiéndolos en diferentes criterios: con actitud indiferente hasta aquellos que muestran un alto grado de compromiso. Según los datos recopilados, la mayoría de los profesores no están muy comprometidos, lo que indica que participar en las actividades de la escuela más por cumplir con las normas que por convicción personal, quizás para evitar posibles sanciones económicas.

En la tabla 7 se muestra de manera organizada la información sobre el nivel vocacional de los profesores. Los docentes han sido categorizados según la fortaleza de su vocación, desde aquellos con una vocación frágil hasta los que poseen una vocación sólida. Según los resultados, casi la mitad de los docentes (48%) exhibe una vocación aparente, lo que sugiere que la mayoría eligió esta profesión por necesidad laboral en lugar de una motivación interna.

En la Tabla 8 se hace alusión al grado de cumplimiento de las funciones docentes. Los docentes han sido clasificados en grupos que van desde aquellos que presentan un nivel muy insatisfactorio hasta los que muestran un nivel muy satisfactorio. El procesamiento de datos revela que el 56% de los docentes presenta un nivel insatisfactorio en el desempeño de sus responsabilidades. Esto indica que, más allá de las normas de control institucionales, es fundamental que cada docente cuente con una sólida formación ética. Esta formación ética les permitirá sentir vergüenza ante posibles faltas o retrasos, participar activamente en actividades de proyección social, preparar sus clases incluso sin supervisión y, sobre todo, impartir sus clases con la intensidad de quien sabe que cada día es crucial.

El tercer objetivo específico se centró en conectar el liderazgo de los directivos con la implicación de los profesores. en la dimensión de identificación institucional. Para este propósito, se creó la tabla 9 de contingencias con el fin de relacionar esta dimensión con las habilidades comunicativas de los directivos, por lo tanto, al aplicar el estadístico Chi cuadrado, se obtuvo un valor de  $X^2C= 11,674$ , el cual resultó ser inferior al valor de referencia  $X^2T= 16,57$ . Además, se encontró que el valor de importancia fue de 0,232, lo cual superó el umbral de importancia fijado en 0,05. Por lo tanto, se hallaron razones sólidas para confirmar la hipótesis nula y desechar la hipótesis de investigación. Después de investigar, se concluye que no hay una conexión importante entre el liderazgo de los directivos y la dedicación de los profesores en cuanto a sentirse identificados con la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba en el año 2015.

El cuarto objetivo específico del estudio se centra en diferenciar entre el liderazgo de los directivos y la implicación de los profesores en el campo de la vocación profesional. Con el objetivo en mente, se diseñó la tabla número 10. Por lo tanto, al revisar el resultado del chi cuadrado, se nota que el valor de  $X^2C= 6,234$  es más bajo que el  $X^2T= 9,49$ . Además, el p-valor es de 0,182, que es mayor que el umbral de 0,05. Por lo tanto, hay razones sólidas para aceptar la hipótesis nula y descartar la hipótesis de investigación. Después de analizar los datos, se puede decir que no hay una conexión importante entre cómo lideran los directivos y el nivel

de compromiso de los profesores en lo que respecta a su pasión por la enseñanza en la escuela "Virgen del Socorro" de Pomabamba durante el año en cuestión 2015.

El quinto objetivo específico establece la importancia de establecer la conexión entre el liderazgo de los directivos y la dedicación de los profesores en el contexto de llevar a cabo sus responsabilidades educativas. Al utilizar el test de Chi cuadrado, se puede notar que el resultado  $X^2C= 5,070$  es inferior al valor  $X^2T= 12,59$ . Además, descubrieron que el valor de importancia es de 0,535, el cual es más alto que el nivel de importancia fijado en 0,05. Por lo tanto, se puede decir que existen razones sólidas para confirmar la hipótesis nula y descartar la hipótesis de investigación. Según esto, parece que no hay una conexión importante entre cómo lideran y el compromiso de los profesores en cuanto a cumplir con sus responsabilidades en la escuela "Virgen del Socorro" de Pomabamba, este año. Para lograrlo, se ha diseñado la tabla de contingencia número 11.

En relación con el objetivo general de este estudio, se ha creado la tabla 12 que muestra la relación entre el liderazgo de los directivos y la implicación de los profesores. Además, el valor de importancia es de 0,535, el cual es más alto que el nivel de importancia establecido de 0,05. Por lo tanto, se puede decir que hay razones de sobra para confirmar la hipótesis nula y descartar la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se concluye que no hay una conexión importante entre cómo lideran los directivos y el compromiso de los profesores en lo que respecta a cumplir con sus responsabilidades en la escuela "Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2015, se ha comprobado con el estadístico chi cuadrado que  $X^2C= 5,070$  es inferior a  $X^2T= 12,59$ .

## V. CONCLUSIONES.

En el año 2015, en la institución educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, no se observa relación significativa entre la forma en que se dirige la institución y la dedicación de los docentes. Este hallazgo se basa en el análisis del estadístico Chi cuadrado, donde se obtuvo un valor  $X^2C= 5,070$ , inferior al valor crítico  $X^2T= 12,59$ . Además, el nivel de significancia fue de 0,535, por encima del nivel establecido de 0,05. Por consiguiente, se concluye que hay suficientes fundamentos para confirmar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis de investigación.

**Primera:** El nivel de liderazgo directivo que caracteriza a los directivos es deficiente en habilidades para comunicarse, capacidad de conectarse con los demás y ganas de trabajar de manera efectiva. Esto se evidencia en el hecho de que más del 52% de los docentes investigados perciben a los directivos como personas poco influyentes o intrascendentes, tal como se muestra en la tabla 1.

**Segunda:** Se evidencia un bajo grado de compromiso por parte de los profesores de la institución “Virgen del Socorro” en Pomabamba y su compromiso con la identidad de la institución, su vocación y el desarrollo de sus labores como docentes. Esta falta de compromiso se refleja en que más del 52% de los docentes obtuvieron calificaciones de nivel muy insatisfactorio e insatisfactorio, como se detalla en la tabla 5.

**Tercera:** No hay una relación importante entre el liderazgo de los directivos y la implicación de los profesores en esa área de identificación institucional. Este hallazgo se basa en el análisis estadístico realizado, donde se obtuvo un valor  $X^2C$  de 11,674, el cual es inferior al valor crítico  $X^2T$  de 16,57. Además, se ha calculado un valor de significancia de 0,232, el cual supera el nivel de significancia establecido de 0,05. Por lo tanto, se concluye que es factible aceptar la hipótesis nula y descartar la hipótesis de investigación, como se detalla en la tabla 9.

**Cuarta:** No se encontró una relación significativa entre la forma en que se lidera en la educación y el nivel de compromiso de los profesores con su vocación. Se

puede notar al contrastar el valor  $X^2_C = 6,234$  con el valor  $X^2_T = 9,49$ , y al ver que el nivel de significancia, 0,182, es superior al nivel de significancia fijado de 0,05. Entonces, se optó por aceptar la hipótesis nula y descartar la hipótesis de investigación, tal como se evidencia en la tabla 10.

**Quinta:** No se encontró una relación importante entre el liderazgo de los directivos y la implicación de los profesores en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades. Este resultado se basa en el análisis estadístico que arrojó un valor  $X^2_C = 5,070$ , inferior al valor  $X^2_T = 12,59$ , con un nivel de significancia de 0,535, el cual es mayor al nivel de significancia establecido de 0,05. Por consiguiente, se concluye que existen fundamentos suficientes para confirmar la hipótesis nula y desarrollar la hipótesis de investigación. En la tabla número 11 se describen estos descubrimientos.

## VI. RECOMENDACIONES:

- Primera:** Los resultados de las investigaciones, de hoy en día pueden ser vistos como un análisis de lo que los directivos y profesores necesitan en cuanto a su función de liderazgo y la responsabilidad cotidiana que tienen en la gestión y solución de conflictos entre personas. Este análisis puede ser utilizado como punto de partida para que otros expertos propongan y apliquen medidas correctivas en el ámbito tecnológico.
- Segunda:** Sería buena idea que el director y el subdirector de la escuela “Virgen del Socorro” en Pomabamba se encarguen de organizar charlas y talleres sobre cómo motivar el compromiso docente con la institución. En estas actividades, deben participar expertos para motivar el liderazgo y la vocación de los miembros de la comunidad educativa.
- Tercera:** El director y el subdirector de la Institución Educativa Virgen del Socorro en Pomabamba tienen la responsabilidad de fomentar la reestructuración inmediata del perfil del directivo establecido en el Proyecto Educativo Institucional. Además, deben llevar a cabo la evaluación continua y la reflexión sobre el perfil efectivo que cada uno de los directivos está demostrando. Con la colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Cuarta:** En la Institución Educativa Virgen del Socorro en Pomabamba, los maestros tienen que incluir el liderazgo como algo muy importante en todas las materias del plan de estudios. El propósito es impulsar el crecimiento y la mejora de las habilidades para comunicarse, así como las capacidades de interactuar con los demás y convencer. Estas habilidades permitirán a los estudiantes apreciar el trabajo como un medio de empoderamiento en lugar de opresión, contribuyendo a la formación de una sociedad de individuos libres y dignos. Se busca valorar el esfuerzo de todos aquellos que contribuyen a la construcción de la nación.
- Quinta:** Para abordar esta problemática, es fundamental que el director, el subdirector y los docentes de la Institución Educativa Virgen del Socorro en Pomabamba, inviten o socialicen las necesidades e intereses con los padres y representantes de los alumnos. De esta manera, se fomentará

su colaboración en la construcción de una comunidad educativa que promueva la unidad en un entorno diverso.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, O (1996)
- Alvarado, O. (2000). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegraf.
- Alvarado, O. (2010) *Gestión y educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima
- Aranda, A. y Ormeño A. (2003) *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en profesores básicos de escuelas municipalizadas en la comuna de independencia*, Tesis de grado de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Santiago de Chile.
- Araque J. y Rivera N. (2005). *Psicología Organizacional e Industrial*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Arias, A. & Cantón, I. (2007). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. León: Universidad de León.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*.
- Bayona S. y Madorrán C. (2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Documentos de trabajo de la Universidad Pública de Navarra.
- Bayona, C. y Goñi S. (2007). *Compromiso organizacional*. Consulta: 11 de febrero de 2009. [http://www.ucm.es/BUCM/computoc/s/10005/10196838\\_1 .htm](http://www.ucm.es/BUCM/computoc/s/10005/10196838_1.htm)
- Benvenuto J., Monge Z. Y Zanini M. (2005). *La Incidencia de las Relaciones Interpersonales En El Desempeño Escolar*. Venezuela.
- Benvenuto, Z. Monge y M. Zanini (2005) Tesis “*La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar*”, desarrollado en Venezuela
- Bernal, J. (2005). *El Liderazgo Transformacional* España: Anuario de Educación.
- Bolívar A. (2001). Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar. En Córdoba 2001. Conferencia en el *I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español*. Córdoba: Actas del Congreso.
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Cuarta edición. México: Trillas.

- Castañeda R. (2001), Tesis de Grado de Doctorado, (Universidad Juárez del Estado de Durango “*Las Organizaciones de Alto Desempeño*” (Orígenes, concepto, elementos y características). México.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Quebecor.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson
- Cornejo, M. (2009) *Valores de excelencia para triunfar*, Tomo I. México: Grad.
- Curcio, C. (2010). *Investigación Cuantitativa*. Armenia: Kinesis.
- Dorrego E. (1999) *Flexibilidad en el diseño instruccional y nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En las nuevas tecnologías para la mejora educativa*. Sevilla: Kronos,
- Doug, L y Fred, K. (2006) *La inteligencia moral*. México: Aguilar
- Edel R. y García A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita. Consultado el 01 de abril de 2008. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340](http://www.eumed.net/libros/2007c/340)
- Española Real Academia. *Diccionario de la Real Academia*. (1992). Tomo I.
- Esteban, F. (2001) *El contrato moral del docente, en Programa de Educación en Valores*. España: Universitat de Barcelona.
- Evans, J. & Lindsay, W. (2000). *La administración y el control de la calidad*. México: D.F.: Thomson Editores.
- Farré, S. (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Ariel.
- Felfe, J. y Liepmann, K. (2008). *Examining the Structure Factor of the MLQ: Recommendation for a Reduced Set of Factors*. *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 21, N° 03, pp. 182-190.
- Fernández, T. (2005). *Manual Diseño del Trabajo de Investigación de la Escuela Internacional de Postgrado de la Universidad César Vallejo*. Maestría en Educación.
- Folberg y Taylor en Roche (2000). *Sociológica Jurídica*.
- Gaete, L. (2002). *El Abogado en la Mediación*. Centro de Resolución Alternativa de Conflictos CREA- Chile
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada: Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Gardner, H (1983) *Inteligencias Múltiples*. México: Cultura Económica

- Gimeno, J. (1995) *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson editores.
- Hernández R., Fernández C. Y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Editores.
- Hernandez, A. (2006) *Fundamentos sociológicos*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental el Libertador
- Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago: PREAL,
- Jiménez J. (1995) *Las referencias para la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill / Interamericana
- Mansilla, M. (2006): *Influencia del Estilo Directivo, El Liderazgo Estratégico y la Gestión Eficaz de 03 directores en el Rendimiento de los Estudiantes de la COHORTE Educativa 2001 – 2005 en la Institución Educativa “Inmaculada Concepción”*, Tesis: Lima
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (1). Referencia electrónica, recuperado el 16 de febrero del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e). Referencia electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>
- Maxwell, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville: Grupo Nelson, Editorial Caribe.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*.

- Investigación y Reflexión*. XIV (1), 118-134. Referencia electrónica, recuperado el 12 de abril del 2010, de <http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>
- Moedano, M. (2009): Tesis “*Una propuesta para forjar Líderes en la Carrera de Ingeniería Industrial de la UPIICSA*”
- Molero, F. (2002). *Cultura y liderazgo. Una relación multifacética*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Morales J. (2004). *Fidelidad*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Mulford, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales*. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10 (1). Referencia electrónica, recuperado el 20 de febrero del 2010, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>
- Murillo, F. (2006) *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf> 76
- Ortiz, A. (2005): *El Liderazgo Pedagógico*. CEPEDID. Barranquilla
- Pacheco, G. y Baltazar, C. (2000) *Gestión Educativa*. Lima: UNMSM
- Padilla, D. (2005). *Percepción de los Docentes, Administrativos y Estudiante sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*. Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 11 (3). Referencia electrónica, recuperado el 19 de febrero del 2010, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Pareja, J. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y educadores*, 12 (1), 137-152. Referencia electrónica, recuperado el 15 de mayo del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/834/83411512010.pdf>
- Pérez, J. (2005). *Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica*. Venezuela.

- Pintor, D. (1989) *Objetivos y contenidos de la formación docente*. Málaga: Unispor
- Portilla, A. (2004). *Dirección de centros educativos*. Arequipa: Calidad Educativa.
- Rivera, M. (2000). *El Clima Organizacional y La Puesta en Marcha de la Reforma Educativa*. Chile.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. 2004. “*Comportamiento Organizacional*” Conceptos, controversias y Aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, N. (2005), “*El Clima Escolar*”, Tesis desarrollado en el departamento de Lima
- Rojas, A. (2006). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. Referencia electrónica, recuperado el 12 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>
- Romero, G. (2008) tesis: “*El Docente Como Líder que Ayuda a los Alumnos y Alumnas a Cumplir sus objetivos*”. Tesis de Grado
- Rosales, M. (2005): Tesis “*¿Calidad sin Liderazgo?*”, análisis de las conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan – Argentina
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* *Unirevista*, 1 (3). Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf) 77
- Silíceo A., Caseres, D. y González, L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Silíceo, A., Angulo, B. & Silíceo, F. (2001). *Liderazgo: el don de servicio*. México: D. F.: McGraw Hill.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Suarez, A. (2002) *Dificultades en el aprendizaje*. Madrid: Santillana
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.

- Torrego, J. (2000). *Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas, Manual para la Formación de Mediadores*
- Uribe, M. (2005): “*El Liderazgo Docente en la Construcción de la Cultura Escolar de Calidad: Un desafío de Orden Superior*”, tesis UNESCO.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile*. REICE - *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e), 149-156. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- Zamora, G. (2009). *Organizational Commitment of chilean teachers and theirs relationship to intention to remain in their schools*. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 41, N.º 03, pp. 445-460.
- Zela, M. (2008). *Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa - 2007*. Juliaca (Perú): Universidad Alas Peruanas, tesis de maestría.

## **ANEXO 1**

### **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

#### **1. TÍTULO:**

Liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, 2015

#### **2. AUTOR:**

Br. Elizabeth Lizet Carranza Villanueva; [carrvill1987@hotmail.com](mailto:carrvill1987@hotmail.com); I.E. N°.237-Cuchichaca.

#### **3. RESUMEN:**

La temática de estudio de la presente investigación está relacionada al liderazgo directivo y el compromiso docente, el cual se ha desarrollado teniendo como objetivo principal, determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015; toda vez que cobra importancia por cuanto con los resultados de esta investigación, se describe y explica mejor los factores con los cuales se halla asociado el problema de bajo nivel de compromiso de los docentes. Los más grandes beneficiarios de esta investigación, serán los niños y niñas de la muestra; y a la vez los docentes y los propios padres de familia, quiénes disminuirán su ansiedad al experimentar mejoras en la calidad de servicios que ofrece la institución educativa. En efecto, los hallazgos más importantes radican en la medida que el liderazgo directivo es un factor decisivo para lograr altos niveles de compromiso de los docentes para con la organización educativa al cual pertenecen.

#### **4. PALABRAS CALVE**

Liderazgo, directivo, compromiso, docente

#### **5. ABSTRACT**

The subject of study of this research is related to management leadership and teaching commitment, which has been developed with the main objective to determine the relationship between the executive leadership and the commitment of teachers in School "Virgen del Socorro" Pomabamba, in 2015; since it becomes important because the results of this research, described and better explains the factors with which is associated the problem of low level of commitment of teachers. The biggest beneficiaries of this research are the children of the sample; and also teachers and parents themselves, who decrease their anxiety to experience

improvements in quality of services provided by the educational institution. Indeed, the most important discoveries lie in the managerial leadership as a key element in achieving high levels of teacher commitment to the educational organization to which they belong factor.

## **6. KEYWORDS**

Leadership, management, commitment, teaching

## **7. INTRODUCCIÓN**

El presente estudio está abocado en los temas de liderazgo directivo y el compromiso docente, en la línea de gestión y calidad educativa; cuya importancia académica radica en que gracias a este trabajo se diseñará y seleccionará programas y estrategias para mejorar sustancialmente el nivel de compromiso de los docentes, haciendo que la práctica docente sea más significativa, permitiendo que los docentes cumplan sus roles y funciones por convicción propia y no por represiones externas.

Para evitar indagaciones de casos que ya tienen respuesta satisfactoria, se hizo la revisión de la literatura consistente en trabajos de investigación que tienen cierta similitud, tales como:

Padilla (2005) en uno de sus estudios señala que, entre otros, en las habilidades de liderazgo de dirección estratégica, cohesión, negociación y toma de decisiones, la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, el público estudiado no reconoce estas habilidades en ellos mismos; (...) con relación a la habilidad importante de motivación y cómo lo perciben, el público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED) y sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, no hay reconocimiento contundente hacía que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo.

Así mismo Rodríguez (2005) descubrió que la evaluación sistemática del clima escolar debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente.

Por su parte Rosales (2005) entre sus conclusiones expresa que, los directores de las escuelas presentan conductas más de administradores que de líderes y como tal no contribuyen significativamente en el logro de los objetivos del aprendizaje.

Benvenuto, Monge y Zanini (2005), arribaron a la conclusión que el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño no solamente de los estudiantes sino también del equipo directivo y docente.

Tieme (2005) en uno de sus estudios, concluye que, las bajas metas a lograr en el sistema educativo chileno no son antojadizas, sino que responden a la cantidad y calidad de recursos puestos a disposición de los estudiantes: En tal sentido, resultan críticas las variables no controlables directamente por el gestor y la calidad del profesorado.

Uribe (2005) presenta como conclusión final de su tesis, que las reiteradas evidencias de que el factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad, se hace evidente que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos. No será una vía sin complejidades, ya que implica un cambio significativo en la cultura organizacional. Para ambos, el logro de asumir el desafío con un buen desempeño no sólo dependerá de su voluntad o por el mandato de otros, sino en gran medida por el alto grado de competencias y habilidades profesionales que serán necesarios que desarrollen.

De igual forma, Mansilla (2006) descubrió, que el liderazgo estratégico como medio para una gestión institucional eficaz, es un recurso administrativo y pedagógico a diferencia del estilo directivo altamente significativo para despuntar el rendimiento de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad.

Finalmente, Moedano (2009) en uno de sus estudios advierte que el buen líder se hace, toda persona que desee ser líder puede lograrlo, siguiendo este pensamiento

Así mismo, haciendo que la presente sea teóricamente sustentada, se formuló las bases teóricas, recogiendo los aportes de Evans y Lindsay(2000), quienes afirman que existen muchas definiciones. En las dimensiones de las teorías de liderazgo al líder se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles (figura, enlace, tomador de

decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder. Por su parte, Silíceo, Angulo y Silíceo (2001) afirman que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escucha, convencimiento y negociación). Según Murillo (2006), el educador y psicólogo norteamericano Rensis Likert describe los cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder eficaz a saber: el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento del sentimiento de lealtad al grupo, el entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación.

Así mismo lo de Robbins y Coulter (2010) aseveran que “el líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. (p. 370). Un director o un gerente debieran ser líderes, pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman Silíceo et al (2001) su ejercicio implica que un líder “ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13). Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos.

La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc.

Por otro lado en relación al compromiso docente, Luthans (2008) afirma que es uno de los principales retos modernos, ya que persiste el temor constante

de recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos; por ello, los administradores, o quienes lideran una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el compromiso de los colaboradores, que, ante los temores antes mencionados, deberían desarrollar un óptimo trabajo gracias a las diversas estrategias organizacionales que fomente la organización en función de la teoría y hallazgos empíricos que presentamos a continuación.

Sumándose a la variedad de fortalezas que involucra hacer gestión bajo la generación de un alto grado de compromiso docente, Chiavenato (2004) señala que el compromiso docente es la voluntad para hacer grandes esfuerzos en favor de la organización que la emplea. Voluntad que se fortifica con prácticas que no adelgacen el número de personal, ya que esta situación es percibida como contraria a los incentivos y a las medidas de participación e involucramiento que tanto se propone.

Adicionalmente, definiciones más recientes como la de Allens (2007) escudriñan en más elementos que hacen más consistente la propuesta de generar un compromiso de los colaboradores, pues señala que el compromiso es también competencia del colaborador, siendo ésta una capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización. A ello le suma la capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de objetivos de la organización, todo ello enmarcado en una gestión por competencias

En base a lo expuesto se pudo formular con mayor precisión el problema de investigación: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015?; así como también responder con claridad a la pregunta ¿para qué investigar?, expresándolos en los objetivos de la investigación que busca determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015; ya que en la indicada institución educativa laboran docentes contratados y nombrados, en su mayoría egresados de institutos pedagógicos; quienes a pesar de su recargada labor no midieron tiempo y esfuerzo para proporcionar la información requerida; de manera que al efectuar trabajos de esta naturaleza, se

puede comprender la verdadera dimensión de las relaciones humanas al interior de una organización educativa.

## **8. METODOLOGÍA**

El diseño de este trabajo fue descriptivo correlacional; siendo las unidades de análisis únicamente los 25 docentes que, en el presente año lectivo, se encuentran laborando como docentes por horas, la mayoría castellanohablantes; de modo que el procedimiento muestral empleado fue no probabilístico con fines especiales.

La técnica empleada para recopilar los datos fue la encuesta, en tanto para registrar los datos relacionados a ambas variables, se elaboró dos cuestionarios estructurados, constituido por 05 ítems por cada dimensión con sus respectivas categorías de Siempre, casi siempre; a veces y nunca.

Finalmente, una vez descubierto el problema real de los docentes de la muestra, de cuya intención investigativa, se les comunicó oportunamente a los docentes; de modo con conocimiento de ellos y autorización del director se aplicó los instrumentos descritos.

## **9. RESULTADOS**

El resultado final, es presentado, en la tabla 12; donde se observa, como  $X^2_C = 3,393$  es menor que el valor  $X^2_T = 12,59$ , además el valor de significancia es 0,758, superior al valor de significancia establecido de 0,05, por lo tanto existen razones suficientes para aceptar la hipótesis general nula, y rechazar la hipótesis general de investigación, de manera que se determina que no existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015

## **10. DISCUSIÓN**

Robbins (2004) acertó en parte, al creer en el liderazgo muy directivo a imagen y semejanza de un administrador supuestamente dotado de inteligencia, imaginación e iniciativa, con capacidad para tomar decisiones rápidas – y generalmente sensatas – y habilidad para motivar a los subordinados; pero que con los resultados de la investigación bibliográfica y los trabajos del campo efectuados, se tienen conocimiento que tales cualidades son importantes para asumir el liderazgo, pero que no son suficientes, toda vez que más crucial aún, es que la persona responsable de liderar los destinos de una organización, maneje

ampliamente las capacidades de relación interpersonal y fundamentalmente la persuasión para un desempeño comprometido.

## 11. CONCLUSIONES

No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2015, lo cual se resume en el puntaje alcanzado como resultado de la aplicación de estadístico Chi cuadrado  $X^2_C = 5,070$ , el cual es menor que el valor  $X^2_T = 12,59$ , además el valor de significancia es 0,535, superior al valor de significancia establecido de 0.05, por lo tanto existen razones suficientes para aceptar la hipótesis nula, y rechazar la hipótesis de investigación.

## 12. REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, O. (2010) *Gestión y educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima
- Benvenuto J., Monge Z. Y Zanini M. (2005). *La Incidencia de las Relaciones Interpersonales En El Desempeño Escolar*. Venezuela.
- Benvenuto, Z. Monge y M. Zanini (2005) Tesis “*La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escolar*”, desarrollado en Venezuela
- Castañeda R. (2001), Tesis de Grado de Doctorado, (Universidad Juárez del Estado de Durango “*Las Organizaciones de Alto Desempeño*” (Orígenes, concepto, elementos y características). México.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson
- Evans, J. & Lindsay, W. (2000). *La administración y el control de la calidad*. México: D.F.: Thomson Editores.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Granada: Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill / Interamericana
- Mansilla, M. (2006): *Influencia del Estilo Directivo, El Liderazgo Estratégico y la Gestión Eficaz de 03 directores en el Rendimiento de los Estudiantes de la COHORTE Educativa 2001 – 2005 en la Institución Educativa “Inmaculada Concepción”*, Tesis: Lima

- Moedano, M. (2009): Tesis “*Una propuesta para forjar Líderes en la Carrera de Ingeniería Industrial de la UPIICSA*”
- Padilla, D. (2005). *Percepción de los Docentes, Administrativos y Estudiantes sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego*. Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.
- Pérez, J. (2005). *Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de Educación Básica*. Venezuela.
- Rodríguez, N. (2005) “*El Clima Escolar*”, Tesis desarrollado en el departamento de Lima
- Romero, G. (2008) tesis: “*El Docente Como Líder que Ayuda a los Alumnos y Alumnas a Cumplir sus objetivos*”. Tesis de Grado
- Rosales, M. (2005): Tesis “*¿Calidad sin Liderazgo?*”, análisis de las conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan – Argentina
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos Escala de medición	
<b>Variable X:</b> Liderazgo directivo	Es el conjunto de capacidades de tipo cognitivo, afectivo y de integración socioemocional que maneja el directivo para administrar y resolver situaciones controversiales dentro y fuera de la institución, de manera creativa y democrática, haciendo que todos los miembros se subordinen de manera voluntaria (integrado).	Son las habilidades, actitudes, comportamientos y valores que le caracterizan al directivo, los cuales sirven de base para demostrar confianza en sus habilidades sociales, buscar las palabras adecuadas para interpretar lo que sienten los usuarios, ser paciente, dialogar para comprender lo que sucede y para acordar soluciones y garantizar el cumplimiento de los mismos	Habilidades y/o dotes comunicativas	Emplea vocabulario apropiado a los usuarios. Demuestra capacidad de escucha. Demuestra seguridad, confianza y fiabilidad. Habla con naturalidad. Argumenta coherentemente sus planteamientos.	Encuesta, con categorías: Muy pocas veces A veces Bastantes veces Muchas veces	
			Habilidades de relación interpersonal	Es capaz de ponerse en el lugar de los demás. Identifica con rapidez las expectativas del usuario. Acoge puntos de vista divergentes. Se preocupa por mantener sus amistades. Ejerce ascendencia en la escuela.		Encuesta, con categorías: Muy pocas veces A veces Bastantes veces Muchas veces
			Habilidades para la motivación y/o persuasión	Se anticipa a las dificultades en el aula Propone y renueva permanentemente sus formas de trabajo en el aula. Emplea los problemas como estrategias de aprendizaje. Garantiza buenas expectativas en su trabajo. Es optimista.		
<b>Variable Y:</b> Compromiso docente	Es la fuerza de una identificación individual, er implicación en una	Son los aspectos relacionados con la identificación con los	Identificación con la institución educativa	Se sentiría más culpable si dejara la institución donde laboro.	Encuesta, con categorías: Muy pocas veces	

<p>institución educativa que está caracterizada por al menos tres factores: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, una voluntad para ejercer por convicción propia su profesión y un deseo definido para cumplir las funciones docentes asignadas (Finegold, 1999).</p>	<p>ideales de la institución educativa, el nivel de vocación profesional que un docente demuestra y el nivel y grado en que cumple sus funciones docentes</p>	<p>No podría dejar la institución porque siente que tiene una obligación con la gente de allí. Aunque quisiera le sería muy difícil dejar el trabajo ahora mismo. Aun teniendo otra posibilidad de trabajo, no dejaría a mi institución. Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas.</p>	<p>A veces Bastantes veces Muchas veces</p>	
		<p>Vocación profesional</p>	<p>Le gustaría mayormente continuar el resto de su carrera profesional en esa institución. Siente de verdad, que cualquier problema en esa institución es también su problema. Considera que trabajar en esta institución significa mucho para él. Considera que en esa institución se siente como en familia. Está más orgullosos de trabajar como docente en esa institución.</p>	<p>Encuesta, con categorías: Muy pocas veces A veces Bastantes veces Muchas veces</p>
		<p>Cumplimiento de la función docente</p>	<p>Siente mucha vergüenza ante su tardanza o su inasistencia. Se preocupa para abordar el problema del estudiante con intervención del padre o madre. Participa de las actividades de proyección social de la institución Prepara su clase por más que no haya supervisión Conduce la clase como si fuera el último día de su vida</p>	<p>Encuesta, con categorías: Muy pocas veces A veces Bastantes veces Muchas veces</p>

### ANEXO 3 MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA.

**Título:** Liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, 2015.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO	DISEÑO INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN MUESTRA
¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2014?	<b>Generales:</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2014.	<b>Generales:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2014.  No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2014.	Variable X  Liderazgo directivo	<b>El liderazgo directivo.</b>  Concepciones sobre las funciones del liderazgo.  Importancia del liderazgo  Estilos de liderazgo  Diferencias entre un jefe y líder.  Características de un líder.	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>  <b>Descriptivo Correccional</b>	Está constituida por los 25 docentes de la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, provincia de Pomabamba, que en el 2014 vienen laborando en condición de nombrados y contratados.
	<b>Específicos:</b> -Identificar nivel de liderazgo directivo en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2014. -Identificar el grado de compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2014.	<b>Específicos:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, en el año 2014.				

	<p>Socorro" de Pomabamba, en el año 2014.</p> <p>-Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de identificación profesional de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2014.</p> <p>-Analizar la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2014.</p> <p>-Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2014.</p>	<p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de vocación profesional de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2014.</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso docente en la dimensión de cumplimiento de responsabilidades en la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, en el año 2014.</p>	<p><b>Variable Y</b></p> <p>Compromiso docente</p>	<p><b>Compromiso docente.</b></p> <p>Hacia una concepción del compromiso docente.</p> <p>Enfoques del compromiso docente.</p> <p>El enfoque conceptual de compromisos múltiples.</p> <p>El enfoque conceptual multidimensional.</p> <p>El compromiso ético del docente.</p>	<p>Y: Variable grado de compromiso docente.</p> <p>r: Grado de relación entre las variables</p>	<p>adoptando la denominación de población muestral</p>
--	---	--	--	---	---	--

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado maestro:

Un colega estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad “César Vallejo” como parte de su trabajo de investigación; y con el propósito de establecer aproximadamente el perfil directivo, se permite en formularle los siguientes reactivos, para lo cual requiere su valiosa colaboración y apoyo, respondiendo a éstos con toda la sinceridad del caso, por cuanto, se garantizará todo el anonimato de la información brindada.

Después de cada ítem hay 04 alternativas, marca la que creas es su verdadera situación.

DATOS GENERALES:

Sexo ..... Tiempo de servicios en la I.E.: .....

Especialidad ..... Condición laboral .....

Edad: ..... Cargo que ocupa: .....

#### 1. Habilidades y/o dotes comunicativas:

Ítems	Categorías			
	Muy pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Emplea vocabulario apropiado a los usuarios.				
Demuestra capacidad de escucha.				
Demuestra seguridad, confianza y fiabilidad.				
Habla con naturalidad.				
Argumenta coherentemente sus planteamientos.				

## 2. Habilidades de relación interpersonal:

Ítems	Categorías			
	Muy pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Es capaz de ponerse en el lugar de los demás.				
Identifica con rapidez las expectativas del usuario.				
Acoge puntos de vista divergentes.				
Se preocupa por mantener sus amistades.				
Ejerce ascendencia en la escuela.				

## 3. Habilidades para la motivación o persuasión:

Ítems	Categorías			
	Muy pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Se anticipa a las dificultades en el aula				
Propone y renueva permanentemente sus formas de trabajo en el aula.				
Emplea los problemas como estrategias de aprendizaje.				
Garantiza buenas expectativas en su trabajo.				
Es optimista				

*¡Gracias por tu sinceridad!*

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPROMISO DOCENTE

Estimado maestro:

Un colega estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad “César Vallejo” como parte de su trabajo de investigación; y con el propósito de establecer aproximadamente nuestro perfil docente, se permite formularle los siguientes reactivos, para lo cual requiere su valiosa colaboración y apoyo, respondiendo a éstos con toda la sinceridad del caso, por cuanto, se garantizará todo el anonimato de la información brindada.

Después de cada ítem hay 04 alternativas, marca la que creas es su verdadera situación.

### DATOS GENERALES:

Sexo ..... Tiempo de servicios en la I.E.: .....  
 Especialidad ..... Condición laboral .....  
 Edad..... Cargo que ocupa.....

#### 1. Identificación con la institución:

Ítems	Categorías			
	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me sentiría más culpable si dejara la institución donde laboro.				
No podría dejar la institución porque siento que tengo una obligación con la gente de allí.				
Aunque quisiera me sería muy difícil dejar el trabajo ahora mismo.				
Aun teniendo otra posibilidad de trabajo, no dejaría a mi institución.				
Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas.				

#### 2. Vocación profesional:

Ítems	Categorías			
	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me gustaría mayormente continuar el resto de mi carrera profesional en esa institución.				
Siento de verdad, que cualquier problema en esa institución es también mi problema.				

Considero que trabajar en esta institución significa mucho para mí				
Considero que en esa institución me siento como en familia.				
Estoy más orgulloso de trabajar como docente en esa institución.				

**3. Cumplimiento de la función docente:**

Ítems	Categorías			
	Muy desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es a vergonzante tener una falta o tardanza.				
Es necesario abordar el problema del estudiante con la intervención del padre o madre.				
Es obligatorio participar de las actividades de proyección social de la institución				
Es importante preparar la clase por más que no haya supervisión				
Se debe conducir la clase como si fuera el último día de nuestra vida				

*¡Gracias por tu sinceridad!*

**INFORMACIÓN DEL JURADO EVALUADOR DEL INSTRUMENTO DE  
RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>HOJA DE VIDA</b>
<b>DATOS PERSONALES:</b>
1. Apellidos: Jaramillo Hernández
2. Nombres: Honorato Tomas
3. N° de DNI: 32613129
4. Teléfono: 942636270
5. Dirección actual: Jr Huamachuco S/N Pomabamba - Ancash.
6. Correo electrónico: tomysjara@hotmail.com
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL:</b>
Grados: - Bachiller en Educación.
- Maestría en Administración de la Educación.
- Maestría Docencia e Investigación.
Títulos: - Profesor de Educación Primaria.
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b>
1. EBR : 7 años.
2. Ed. Superior : 12 años.
3. Pre Grado : 1 año.
4. Post Grado : 1 año.



Honorato Tomas Jaramillo Hernández.  
DNI. N° 32613129

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

“LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “VIRGEN DEL SOCORRO” DE POMABAMBA, 2015”

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM S	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN. Y/O RECOMENDACIÓN.
				Mu ch as Ve ces	Ba sta nte s Ve ces	A ve ces	Mu y po cas ve ces	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable Y Compromiso Docente	Identificación con la institución educativa	Se sentiría más culpable si dejara la institución donde laboro.					X		X		X		X			
		No podría dejar la institución porque siente que tiene una obligación con la gente de allí.					X		X		X		X			
		Aunque quisiera le sería muy difícil dejar el trabajo ahora mismo.					X		X		X		X			
		Aun teniendo otra posibilidad de trabajo, no dejaría a mi institución					X		X		X		X			
		Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas.					X		X		X		X			
	Vocación profesional	Le gustaría mayormente continuar el resto de su carrera profesional en esa institución.					X		X		X		X			
	Siente de verdad, que cualquier problema en esa institución es también su problema.					X		X		X		X				

		Considera que trabajar en esta institución significa mucho para él.					X		X		X		X		
		Considera que en esa institución se siente como en familia					X		X		X		X		
		Está más orgullosos de trabajar como docente en esa institución.					X		X		X		X		
	Cumplimiento de la función docente	Siente mucha vergüenza ante su tardanza o su inasistencia.					X		X		X		X		
		Se preocupa para abordar el problema del estudiante con intervención del padre o madre					X		X		X		X		
		Participa de las actividades de proyección social de la institución					X		X		X		X		
		Prepara su clase por más que no haya supervisión					X		X		X		X		
		Conduce la clase como si fuera el último día de su vida					X		X		X		X		

Observaciones:

---

Pomabamba, 25 de junio 2015




---

Mg. Honorato Tomas Jaramillo Hernández  
 Maestría en Administración de la Educación  
 Maestría en Docencia e Investigación  
 DNI. 32613129



	motivación y/o persuasión	Propone y renueva permanentemente sus formas de trabajo en el aula																	
		Emplea los problemas como estrategias de aprendizaje.																	
		Garantiza buenas expectativas en su trabajo.																	
		Es optimista.																	

Observaciones:

---



---

Pomabamba, 25 de junio 2015.



Mg. Honorato Tomas Jaramillo Hernández  
 Maestría en Administración de la Educación  
 Maestría en Docencia e Investigación  
 DNI. 32613129

**Liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, 2015**

**TABLA DE CONTINGENCIA DE LA VARIABLE X: Liderazgo Directivo PARA CONFIABILIDAD**

**Alfa de Cronbach**                      **Mucha Veces 3**      **2**                      **Bastantes Veces**                      **A veces 1**                      **Muy pocas veces**                      **0**

Indicadores o ítems Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	$\sum_{t=1}^n [de t]$
	1	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	1	3	
2	3	3	2	3	1	3	1	3	2	2	3	2	3	1	3	35,00
3	2	3	1	1	3	2	3	2	0	3	3	2	3	2	3	33,00
4	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	0	2	3	32,00
5	2	3	2	3	1	3	1	1	3	3	2	2	1	3	1	31,00
6	3	2	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	1	1	34,00
7	2	2	3	2	2	3	1	1	0	2	3	2	3	2	3	31,00
8	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	1	3	1	35,00
9	2	3	2	3	3	2	3	1	3	1	3	2	3	2	3	36,00
10	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	37,00
$\sum_{i=1}^n [de X]$	24	26	24	24	23	24	21	21	20	22	25	23	20	20	22	

liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la Institución Educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, 2015

**TABLA DE CONTINGENCIA DE LA VARIABLE Y: Compromiso Docente PARA CONFIABILIDAD**

Alfa de Cronbach	Mucha Veces 3	Bastantes Veces 2A veces 1	Muy pocas veces 0														$\Sigma$ [de t]
Indicadores o ítems Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	3	2	3	3	1	3	1	1	3	3	0	3	1	3	1		31,00
2	2	2	3	0	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2		35,00
3	2	2	3	1	1	3	2	2	1	3	2	2	3	1	3		31,00
4	3	3	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3		36,00
5	3	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	3	2	1		34,00
6	1	1	2	3	1	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2		32,00
7	2	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	2	2	2	3		33,00
8	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	2		35,00
9	3	1	3	1	2	0	3	1	3	2	3	0	3	2	3		30,00
10	3	2	3	1	3	1	3	2	3	1	3	2	1	3	2		33,00
$\Sigma$ [de x]	25	20	26	14	21	21	22	19	26	23	23	21	23	24	22		



**SOLICITA: AUTORIZACION PARA  
RECOPIACION DE DATOS.**

**SEÑOR DIRECTOR DE LA I.E VIRGEN DEL SOCORRO DE  
POMABAMBA:**

Elizabeth Lizet CARRANZA VILLANUEVA, identificada con D.N.I N° 44389871, estudiante de maestría de la "Universidad Cesar Vallejo" de Pomabamba, ante Ud. con el debido respeto me presento y expongo:

Que, habiendo elegido como centro de investigación a esta I.E, me dirijo a su digno cargo con la finalidad de Solicitarle la autorización para realizar la recopilación de datos de todos los docentes que laboran en esta I.E, la cual se empleara para materializar los objetivos de la investigación titulada Liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, 2015; cuya fecha de ejecución será coordinada previamente con Ud.

Por lo Expuesto

A Ud. Señor director ruego acceder a mi petición, por ser de justicia.

Pomabamba, 28 de Agosto del 2015

Elizabeth Lizet CARRANZA VILLANUEVA  
D.N.I N° 44389



PERÚ

Ministerio de  
Educación

Dirección de  
Educación - Ancash

UGEL  
Pomabamba

I.E. N°  
"Virgen del  
Socorro"

Dirección



## Resolución Directoral N° 064-2015.

Pomabamba, 30 de agosto del 2015.

Visto la solicitud (Exp. N° 599 del 28-08-2015) presentado por la profesora Elizabeth Lizet CARRANZA VILLANUEVA, solicitando la autorización para la aplicación del proyecto de investigación.

### CONSIDERANDO:

Que, es política de la Institución Educativa "Virgen del Socorro" de Pomabamba, brindar las facilidades que el caso requiere para que los Docentes de la Jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Pomabamba, para que realicen sus Proyectos de Investigación referentes a temas y problemas Educativos.

De conformidad con la ley de Educación 28 044 ley General de Educación y su Reglamento aprobado con DS. N° 011-2012-ED. Reglamento de Educación Básica, la ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley 28628, Ley que regula la participación de las Asociaciones de los Padres de Familia en las Instituciones Públicas, y su Reglamento aprobado mediante DS. N° 004-2006-ED. Decreto Legislativo 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa, y de Remuneraciones del Sector Público y su reglamento aprobado mediante DS. N° 005-90 PCM. Decreto Legislativo N° 800, que establece en la Jornada de Trabajo del Personal Administrativo.

### SE RESUELVE:

**1° PRIMERO.-** AUTORIZAR: la aplicación del Proyecto de Investigación denominado "LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VIRGEN DEL SOCORRO DE POMABAMBA 2015".

**2° SEGUNDO.-** COMUNICAR: a la Profesora Elizabeth Lizet CARRANZA VILLANUEVA, hacer llegar el informe a este despacho después de haber concluido la investigación.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**



UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL POMABAMBA  
I.E. "VIRGEN DEL SOCORRO"  
*Mag. Luis A. Cueva López*  
DIRECTOR

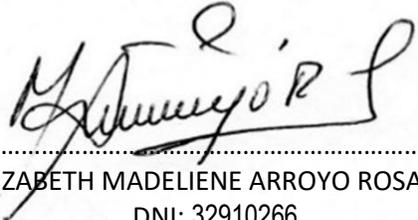
## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL ASESOR

Yo, ELIZABETH MADELEINE ARROYO ROSALES, docente de la experiencia curricular de Desarrollo del Proyecto de investigación de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad César Vallejo, filial Chimbote, revisora de la tesis titulada:

**“Liderazgo directivo y su relación con el compromiso docente en la institución educativa “Virgen del Socorro” de Pomabamba, 2015.”** Cuya autora es **CARRANZA VILLANUEVA ELIZABETH LIZET**; constaté que la investigación tiene un índice de similitud de 19 %, verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Pomabamba, 02 de noviembre, 2015



ELIZABETH MADELEINE ARROYO ROSALES  
DNI: 32910266