



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Liderazgo directivo y motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio
de Lima - Norte 2015

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Céliz Mirano, Wilson (ORCID: 0000-0001-6818-2144)

ASESORA:

Mg. Vega Guevara, Miluska (ORCID: 0000-0002-0268-3250)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2015

Página del jurado

Dedicatoria

A mis seres más queridos
por su gran amor comprensión,
aliento y apoyo incondicional.

Agradecimiento

A la Mg. Miluska Vega Guevara y Oscar Chicchon Mendoza quienes con sus experiencias y sabidurías profesionales orientaron durante todo el proceso del desarrollo de este trabajo de investigación.

Al Lic. Juan José Chero Ancajima, que pertenece al cuerpo directivo de la Asociación San Ignacio de Loyola, Lima – Norte, quién nos dio facilidades para la aplicación de los instrumentos de esta investigación.

Mi agradecimiento especial a mi familia y a todos aquellos que de alguna manera han intervenido apoyándome al momento de realizar la presente investigación, esperando que sea continuado por otros investigadores

Declaratoria de Autenticidad

Declaración de autenticidad

Yo, Wilson Céliz Mirano, estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI: 07711468, con la tesis titulada "Liderazgo directivo y motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte 2015".

Declaro bajo juramento que:

- 1) El presente trabajo de investigación es de mi autoría.
- 2) En el uso de las fuentes consultadas han respetado las normas internacionales de las referencias y las citas. Por consiguiente, el presente trabajo de investigación no ha sido plagio ni total ni parcialmente.
- 3) Esta tesis no ha sido usada para alcanzar ningún grado académico ni mucho menos un título profesional, así como tampoco se ha realizado ninguna publicación, ni mucho menos es auto plagiada.
- 4) En la presente tesis se han presentado resultados que son completamente reales, de forma que dicho resultado que se presenta constituye un aporte a la realidad investigada.

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

Lima - Norte, octubre de 2020


.....
Wilson Céliz Mirano
DNI: 07711468

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento a continuación la investigación titulada: “Liderazgo directivo y motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte 2015”, y cuyo objetivo general es determinar la relación que existe entre el Liderazgo directivo y la motivación docente en instituciones educativas de la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola, Lima - Norte; por lo que espero se me de la aprobación sobre la investigación realizada; y así poder llegar a la meta esperada teniendo como resultado la obtención del grado académico de maestría en administración de la educación.

La presente investigación se da entorno a la modalidad de investigación básica, tipo descriptiva-correlacional. Por lo que la presente tesis tiene una estructura dividida en cuatro capítulos:

El capítulo I, se presenta los antecedentes, el marco teórico, la formulación y justificación del problema, las hipótesis y objetivos de la investigación. El capítulo II, lo conforma el marco metodológico y contiene las variables, población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. El capítulo III, presenta la descripción e inferencias de los resultados. El capítulo IV se plantea la discusión de los resultados. El capítulo V, se presenta las conclusiones. Finalmente el capítulo VI sobre las recomendaciones.

El autor

Índice

	Pág.
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Trabajos previos	3
1.2.1. Trabajos previos internacionales	3
1.2.2. Trabajos previos nacionales	5
1.3. Teorías relacionadas al tema	6
1.3.1. Teorías relacionadas de la variable liderazgo directivo	15
1.3.2. Teorías relacionadas de la variable motivación docente	21
1.4. Formulación del problema	24
1.5. Justificación del estudio	24
1.6. Hipótesis	25
1.7. Objetivos	26
II. Método	28
2.1. Diseño de investigación	28
2.2. Tipo de investigación	29
2.3. Variables, operacionalización	29
2.4. Población y muestra	31
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32

2.6.	Método de análisis de datos	38
2.7.	Aspectos éticos	38
III.	Resultados	39
IV.	Discusión	49
V.	Conclusiones	56
VI.	Recomendaciones	58
	Referencias	60
	Anexos	64
	Anexo 1. Matriz de consistencia	65
	Anexo 2. Ficha técnica para medir el liderazgo directivo	69
	Anexo 3. Ficha técnica para medir la motivación docente	70
	Anexo 4. Instrumentos de recogida de datos	72
	Anexo 5. Certificado de validez de instrumentos	78
	Anexo 6. Muestra piloto	84
	Anexo 7. Muestra de confiabilidad	88
	Anexo 8. Acta de aprobación de originalidad	90
	Anexo 9. Pantallazo software Turnitin	91
	Anexo 10. Autorización de verificación final	94
	Anexo 11. Formulario de publicación	95

Índice de tablas

Tabla 1	Autores y estrategias de liderazgo transformacional	14
Tabla 2	Matriz de Operacionalización de la variable liderazgo directivo	30
Tabla 3	Matriz de Operacionalización de la variable motivación docente	31
Tabla 4	Baremo del Instrumento - Liderazgo Directivo	31
Tabla 5	Baremo de Instrumentos – Motivación Docente	31

Tabla 6	Juicio de expertos del instrumento para medir la Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas San Ignacio de Loyola de Lima Norte	33
Tabla 7	Juicio de expertos del instrumento para medir la Motivación docente en las Instituciones Educativas San Ignacio de Loyola de Lima Norte	33
Tabla 8	Valores del grado confiabilidad, según Kuder-Richardson	34
Tabla 9	Estadísticos de fiabilidad de Liderazgo Directivo	34
Tabla 10	Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de Liderazgo Directivo	35
Tabla 11	Estadísticos de fiabilidad de Motivación Docente	36
Tabla 12	Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de motivación al logro	36
Tabla 13	Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de motivación a afiliación	37
Tabla 14	Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de motivación a afiliación	37
Tabla 15	Liderazgo Directivo en la Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima – Norte	38
Tabla 16	Motivación Docente en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima – Norte	39
Tabla 17	Liderazgo Directivo en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima Norte, según sus dimensiones	40
Tabla 18	Motivación Docente en la Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola Lima - Norte, según sus dimensiones	41
Tabla 19	Índices de nivel de fiabilidad e interpretación de Spearman	42
Tabla 20	Correlación entre el Liderazgo Directivo y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte	43
Tabla 21	Correlación entre el Liderazgo Modelar y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte –	44

	Comas	
Tabla 22	Correlación entre el Liderazgo Inspiracional y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte	45
Tabla 23	Correlación entre el Liderazgo Desafiante y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte	46
Tabla 24	Correlación entre el Liderazgo Desafiante y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte	47
Tabla 25	Correlación entre el Liderazgo Desafiante y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte	48

Índice de figuras

Figura 1	Liderazgo Directivo en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima - Norte	39
Figura 2	Motivación Docente en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima Norte	40
Figura 3	Liderazgo Directivo en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima Norte, según sus dimensiones	41
Figura 4	Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte – Comas, según sus dimensiones	42

Resumen

La finalidad de esta tesis de investigación fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y motivación docente de las Instituciones Educativas de la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola, Lima – Norte, el plan de estudio realizado fue descriptivo- correlacional. La muestra estuvo constituida por 82 docentes en los niveles inicial, primaria y secundaria, a quienes se les aplicó el Inventario de Prácticas del Liderazgo de Kouzes y Posner (2003) para medir la variable el liderazgo directivo y, el instrumento de Romero García y Salom de Bustamante (1999) para medir la variable motivación docente según David McClelland. Los hallazgos indicaron que existe relación baja entre liderazgo directivo y el motivación docente ($p < .014$), con un índice de correlación Rho de Spearman ($.271$); asimismo, se halló que las cinco (5) dimensiones: Modelar, inspirar, desafiar, habilitar y alentar, se relacionaron en nivel bajo con la motivación docente ($p < .05$).

Palabras clave: liderazgo directivo, motivación docente, modelar, visión compartida

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between directive leadership and teaching motivation in the Educational Institutions of the San Ignacio de Loyola Educational Association, Lima - North, the research design used was descriptive - correlational. The sample consisted of 82 teachers at the initial, primary and secondary levels, to whom the Kouzes and Posner (2003) Inventory of Leadership Practices was applied to measure the variable leadership and, the instrument of Romero García and Salom de Bustamante (1999) to measure the variable teaching motivation according to David McClelland. The findings indicated that there is a low relationship between managerial leadership and teacher motivation ($p < .014$), with a Rho Spearman correlation index (, 271); Likewise, it was found that the five (5) dimensions: Modeling, inspiring, challenging, enabling and encouraging, were related at a low level with teacher motivation ($p < .05$).

Keywords: managerial leadership, teacher motivation, model, shared vision

I. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI aparece uno de los fenómenos – la globalización- de mucha influencia en las organizaciones y personas en sus modos de vida en general, la exige a los ciudadanos de mayor conocimiento, de mayores habilidades sociales, destrezas o como muchos estudiosos lo denominan, competencias. Desde las instituciones educativas es suma importancia el estudio del director como líder institucional y su capacidad de motivación a los maestros a su cargo. Por eso, esta tesis se centra en el liderazgo directivo y la motivación docente, porque tiene sus fundamentos y enfoques en varios de ellos, en este caso se enmarca en la propuesta de los autores Kouzes y Posner (1999) en la obra titulada “El desafío del liderazgo” y en la motivación de tres tipos: motivación al logro, afiliación y poder por McClelland (1989).

1.1. Realidad problemática

Dentro del contexto mundial a principios del siglo XXI, aparece el fenómeno de la globalización como característica predominante la apertura de las organizaciones y las personas hacia lo exterior mostrando sus debilidades y fortalezas, esto ha causado que muchas de ellas han desaparecido, otras han evolucionado; pero, también han aparecidos nuevas para dar respuesta a las demandas más exigentes de los ciudadanos. Particularmente en educación se han dado profundas reformas estructurales en distintos países con el esfuerzo sobresaliente y la demanda de sacar a las instituciones educativas de sus bajos rendimientos académicos que lindan con la zona del fracaso, pero este esfuerzo se agota y disminuye la presión, pronto retornan a sus inicios (Hargreaves y Fink, 2008, p. 15), en otras palabras el cambio en la educación es fácil de proponer, complejo de poner en práctica y sumamente difícil de profundizarle y sostenerle, porque mucho depende del liderazgo que se pueda desarrollar dentro las organizaciones educativas.

En las últimas décadas en Perú el liderazgo directivo en los colegios es escaso la literatura de investigación en profundidad particularmente los diferentes tipos y/o estilos que inciden en el logro de los aprendizajes de los estudiantes;

diversos estudios internacionales coinciden que el liderazgo es el segundo factor –después del docente en aula- de influencia en el desarrollo pedagógico de la organización escolar (Leithwood 2009, Day y Gu 2015, Fullan 2016). Por ello, el Ministerio de Educación (Minedu) en 2014, ha implementado como política a largo plazo para el fortalecimiento de las instituciones educativas, siendo uno de sus principales instrumentos rectores el Marco del Buen Desempeño del Directivo, dentro del enfoque del liderazgo pedagógico, documento donde se establece sus roles y funciones que tendrá impacto en las instituciones de gestión pública.

En la misma línea de pensamiento, el enfoque del liderazgo directivo (Kouzes y Posner, 2003), sustentan que es una vinculación simétrica entre quienes desean a liderar y aquellos se asumen la posición a ser liderados o conducidos, cuyas relaciones están acompañadas por factores como la cultura organizacional, la micropolítica, clima institucional, las políticas laborales y económicas; que harán que los directores y docente generen un ambiente de autorrealización profesional y personal. A su vez, el directivo y docentes están con sus fortalezas y debilidades humanas; por tanto, es preocupación principal del líder incrementar el desempeño laboral de los docentes aplicando la motivación para que todos sus miembros colaboren en el logro de las metas compartiendo sus ideas e entusiasmo y posibilite la transformación institucional.

De esta manera se puede entender la importancia de las motivaciones desde diversos marcos de investigaciones teóricas e empíricas, por lo que en el presente trabajo se asumirá la postura psicológica motivacional de McClelland (1989), con su propuesta de las tres necesidad básicas de la motivación: necesidades al logro personal y profesional, necesidad de poder personal e institucional y la necesidad de afiliación Newstrom (2011).

Por lo mencionado anteriormente, es imprescindible que el directivo de la escuela sea capaz de evidenciar las cinco prácticas propuestas por (Kouzes y Posner, 2003, p. 37): dar ejemplo en el camino, sostener una visión institucional, poner retos durante el proceso, ser fomentador de la confianza y colaboración, finalmente, reconocer el buen desempeño laboral; mediante la motivación permanente a los docentes. En consecuencia, el presente trabajo de investigación

buscar determinar el liderazgo directivo en sus cinco prácticas y motivación de los profesores de los centros educativos que conforman la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima - Norte.

De acuerdo al estudio de Cuenca (2013, p. 83), en Lima metropolitana las instituciones privadas han tenido una evolución histórica y significativa de incremento en atención estudiantes entre 1998 y 2012, desde 515,000 estudiantes a 929,000, duplicando el volumen de estudiantes, que en términos porcentuales representa el 46% del total de matriculados en Lima.

En las instituciones educativas en mención, se han podido evidenciar los siguientes problemas: a) Liderazgos directivos con hábitos basado en la rutina de las actividades administrativas con poca dedicación al aspecto pedagógico, institucional y comunitario; b) Instrumentos de gestión de cumplimiento normativo, poco prácticos, con escasa divulgación y actualización; es decir, una práctica gestión basada en lo cotidiano; c) Docentes en condición de contratados con un aproximado de 60%, lo que muchos de ellos están en forma transitoria y con poca motivación a las innovaciones pedagógicas sostenidas en varios años; d) Poca vinculación con otras instituciones u organismos públicas y privadas del entorno para formar alianzas de cooperación en bien de todos los actores educativos. Finalmente, como instituciones de gestión privada también participan en las pruebas internacionales organizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) denominada PISA, según Ganimian (2015) el Perú al participar en los años 2000, 2009 y 2012 conjuntamente con 43, 65 y 65 países respectivamente, que siempre ocupa los últimos puestos; tal como confirma el exministro de educación del Perú (Vexler, 2013).

1.2. Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

Jiménez (2014) investigó sobre el liderazgo transformacional de los directores, el desempeño laboral y la motivación hacia el trabajo docente en Bogotá - Colombia; entre sus conclusiones: Que entre las tres variables no existe correlación significativa, pero, si existe influencia entre la motivación interna (hacia el logro) que son considerados activadores del comportamiento y el desempeño

laboral docentes; asimismo, la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional presenta una correlación inversamente proporcional por falta de promoción de la creatividad oportunidades a los docentes de presentar nuevas ideas de mejoramiento. Por su parte, Raxuleu (2014) en Guatemala estudia el liderazgo del director y el desempeño docente; concluye que directores, docentes y estudiantes coinciden en afirmar la existencia de una influencia positiva del directivo en el accionar en lo pedagógico como en el fomento del trabajo cooperativo, uso de recursos didácticos y necesidades de motivación a los estudiantes. Por el contrario, los aspectos deficientes fueron la planificación en equipo, reforzamiento de aprendizaje, la comunicación con padres de familia y el uso de tecnología.

Guzmán (2013) en su trabajo de investigación sobre Incidencia del estilo del liderazgo directivo en el desempeño docente, donde concluye: Que los directivos al no ejercer la practicas de estilos democrático y situacional limitan la participación de los docentes, que se manifiestan en la falta de empatía, clima y cultura organizacional es discordante con la identidad de los docente; es decir, el liderazgo ejercido por los directores y subdirectores es autocrático, lo que tiene como consecuencia un deficiente nivel de desempeño docente, ya que no cumple con la función principal de dirigir e influir en las actuaciones del personal. Molina (2011) realizo un estudio sobre la resiliencia y motivación de logro concluyendo en Maracaibo – Venezuela, concluye: Los docentes tienen la capacidad de sobreponerse a las adversidades, soportar presiones extremas, ser perseverantes y optimistas ante la vida. Estos docentes al desarrollar la motivación al logro se ubican como realistas y con expectativas racionales en conseguir sus objetivos y metas en función de sus habilidades en el ámbito educativo.

Según Pérez (2010) en Tegucigalpa - Guatemala en su trabajo de investigación las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos. Concluyendo: Que el directivo tiene prácticas de liderazgo desde el enfoque transformacional, transaccional y carismático siendo las evidencias en su manera de influenciar en los docentes es mediante el ejemplo, porque presenta conductas tales como el respeto, confianza, autoridad, brinda apoyo y reconocimiento a su

labor. Asimismo, hace uso de la motivación cuando pone a sus seguidores en situación de desafío o retos, práctica de la empatía y busca la retroalimentación más allá de los aspectos formales dentro de la organización.

1.2.2. Trabajos previos nacionales

Castillo (2015) hace el estudio sobre el estilo de liderazgo autocrático del gerente y la motivación laboral (necesidades de poder, afiliación y logro) en Trujillo. Entre sus conclusiones dice que existe relación significativa entre el líder autocrático con nivel de aceptación regular y motivación laboral; asimismo, la motivación laboral con la dimensiones del liderazgo autocrático: poder del líder, manejo de conflictos, estructura de tareas y las relaciones entre los trabajadores. Minaya (2014) desarrolló un estudio sobre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en el Callao. Concluye: Que el liderazgo transformacional se correlaciona positiva y significativamente en sus cuatro dimensiones (consideración individual, estimulación intelectual, motivación/inspiración y tolerancia psicológica) con el compromiso de los docentes.

Quispe (2011) llevó a cabo el trabajo denominado relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en San Juan de Miraflores. Entre los resultados más importantes están: a) el director con su estilo de liderazgo autoritario hacia los docentes obtiene una relación regular muy débil ($r=0,4675$) y, con los estudiantes ($r = 4,854$). Por otro lado, cuando el director asume prácticas de liderazgo democrático el resultado de la relación se encontró una relación media ($r=0,6403$). Entre las conclusiones en necesario mencionar: Cuando el estilo de liderazgo autoritario con los docentes y estudiante es vertical, siendo un impedimento de generar nuevas ideas y/o propuestas que salgan a la luz, y por el contrario el director impone las suyas; esto nos quiere decir, cuando existe un director autoritario que no muestra apertura a otras ideas lo único que provoca es que los docentes a los cuales tiene a su cargo no opinen ni den ideas para el desempeño en los centros educativos.

Ruiz (2011) realizó el trabajo de investigación sobre la influencia del liderazgo del director en la eficacia de la gestión en Lima Norte. Concluye, mientras el liderazgo transformacional y transaccional del director influye en la gestión de manera correcta en la gestión de la institución con las correlaciones de 0,57 y 0,56 respectivamente; indicando dar énfasis al estilo transformacional (por mayor correlación) para el logro de los aprendizajes, compromiso de los docentes, equipos de trabajo, el impacto social, y objetivos del proyecto educativo institucional. Zarate (2011) condujo un estudio sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el distrito de Independencia, Lima. Entre las conclusiones menciona la existencia de alta relación entre las variables en estudio, sustentada en los resultados estadísticos de 27.13 considerado alto en el Chi cuadrado; asimismo, con el 95% de los docentes que están de acuerdo por las prácticas del liderazgo directivo en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativa. Podemos ver que la mayor parte de los profesores no solo están de acuerdo con las prácticas de liderazgo directivo sino que también se sienten respaldados en su desempeño, esto se debe a que existe una relación de causa-efecto donde los directivos son los encargados de cumplir y hacer cumplir las funciones a desempeñar.

1.3. Teorías relacionadas al tema

La cuestión del liderazgo ha despertado interés desde la antigüedad con los filósofos e historiadores, de hecho, a partir del siglo XX se dio inicio en forma científica (Daft, 2006, p. 4) que está muy vinculado con la organización y dinámica de las instituciones o empresas. Desde entonces, han aparecido una variedad de definiciones, enfoques teóricos; según de las ciencias administrativas y sociales. Todas y cada una de ellas tratan de explicar a las organizaciones que permanecen en la constante búsqueda de mejora continua y logros de sus objetivos propuestos; lo que implica la existencia de integrantes que ejercen influencias sobre otros, lo que comúnmente se conoce entre líder y seguidores.

Definiciones de líder, liderazgo y directivo

Los líderes son personas con capacidad de movilizar a sus semejantes despertando entusiasmo y alentado a lo mejor que hay en el presente. Es decir,

son personas que tienen la habilidad de llevar adelante algo planificado, apoyándose con el poder de la comunicación las ideas y manejo de las emociones (Goleman, Boyatzis y McKee, 2010, p. 7). En el mismo sentido para, Hellrigel y Slocum (2009, p. 263), un líder es una persona que evidencia las características claves del liderazgo: visión, objetivos, valores, habilidad motivar en otros y para tomar decisiones difíciles. Dicho de otra manera, el líder al poner en acción sus competencias en forma deliberada ejercen influencia en los seguidores buscando el desarrollo del talento humano en favor la organización y de la propia persona liderada.

Por otro lado, Bennis y Nanus (1985, p. 12), afirman que el liderazgo eficaz es capaz de transformar a las organizaciones desde el presente a estados futuros, promoviendo visiones de oportunidades e inculcar en los empleados el compromiso de cambio en los modos de trabajar dentro de nuevas culturas. Algunos estudiosos lo denominan liderazgo transformacional, al dar mayor importancia es el cambio estructural y cultural de la organización apoyado en estrategias de compromiso a largo plazo, donde los integrantes cambian sus objetivos cotidianos por otros de valores y cultura institucional.

De manera similar, los autores Kouzes y Posner (1999, p. 66) nos dicen liderazgo es el arte de motivar a los seguidores que deseen luchar por las aspiraciones comunes o institucionales. En esta definición destaca la palabra arte, como el conjunto de aptitudes, actitudes, conocimientos que se ponen en juego para movilizar a las personas en el logro de objetivos compartidos en una nueva situación futura.

Se puede plantear muchas definiciones de liderazgo, sin embargo las formuladas presentan características comunes, las cuales se pueden resumir: a) el liderazgo como capacidad de influir, inspirar confianza y generar condiciones de apoyo para cumplir con los propósitos de la organización, y b) liderazgo como proceso, porque la relación es bidireccional líder y seguidores ambos se influyen, desarrollan confianza al estar en constante comunicación humana y conocen sus limitaciones y fortalezas. En esta interrelación entre líderes y seguidores se

manifiesta la imitación y aprendizaje, por lo que el liderazgo es una tarea de todos los integrantes de la organización. Desde luego el liderazgo en cuanto a su significado y función ha tenido una evolución desde sus primeros investigadores, que más adelante se presentará en forma resumida.

En cambio directivo, desde el ámbito educativo, como por ejemplo el Minedu (2014, pp. 14, 20), se refiere al líder que pone en práctica sus habilidades y competencias específicas que se van desarrollando teniendo como lineamiento el Marco de Buen Desempeño del Directivo para la transformación de la institución educativa, como la capacidad de retar a los integrantes y aprender nuevas formas de solución a los problemas teniendo el horizonte de las competencias de la carrera profesional docente dentro de un ambiente democrático y buenas relaciones interpersonales.

Comparación entre administración y liderazgo

Aunque existe un grupo de autores que se han ocupado de profundizar estos términos y delimitar sus características (Zaleznik, 1999; Chiavenato, 2009; Kotter, 1997 y Daft, 2006); quienes han aportado la clarificación y un manejo con preciso de estos conceptos en constante evolución. Una de las primeras aproximaciones es precisar que una persona puede ser líder sin ser administrador u ocupar un cargo formal dentro de la organización, pero, no es posible que un administrador pueda ser necesariamente líder.

En primer lugar Zaleznik (1999) nos dice, que los directivos o administradores actúan por la necesidad institucional porque son excelente en el manejo de conflictos entre sus integrantes o departamentos, fomentan permanentemente las el cuidado de sus actos con la finalidad de dar un buen servicio al cliente. Por el contrario, los líderes asumen actitudes personales y activas con respecto a los objetivos de la organización. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales, inspirando a sus seguidores, fomentando la creatividad con sus propias energías, desarrollando relaciones personales con sus subordinados muy estrechos y generando un contexto caótico de la organización.

En distintas perspectivas organizacionales, la administración depende de la gerencia o dirección que tiene como actividad principal el de enfrentar la dificultades. La administración o dirección busca el orden y el rumbo de la planificación estrategia siempre acortando la brecha de las necesidades y objetivos o metas planteadas. Por su parte, el liderazgo se ocupa a enfrentar el cambio. El líder pone en acción el conjunto de actividades para llegar a esa visión de futuro, traza diversos caminos a seguir, mantiene una comunicación permanente con los demás, logra que se compartan, comprometan y ante las dificultades los inspira a superar obstáculos (Chiavenato 2009).

Por el contrario, a esta posición, autores como Kotter (1999, p. 71), dice que el liderazgo y la dirección o administración son dos paradigmas de actuación diferentes y complementarios. Ambos cumplen sus propias funciones y actividades propias. Para el éxito en las organizaciones son necesarias en un ambiente cada vez más complejo y volátil como la actualidad. Para este autor, si deseamos que las organizaciones mantengan con éxito en tiempos de cambios y transformaciones el líder debe saber actuar en forma estratégica para responder a las necesidades del momento sin perder de vista el objetivo a largo plazo.

Algo semejante expone Daft (2006) al comparar ambos conceptos, afirma que los administradores o directores y líderes no son dos tipos de personas complemente distintas, ya que muchos administradores poseen capacidades y aptitudes necesarias para ser considerados líderes; es decir, el liderazgo debe sumarse a la administración y no pretender reemplazar.

Evolución de las teorías de liderazgo

Tratando de tener una mejor comprensión sobre liderazgo, debemos saber la importancia de conocer la evolución de dicho concepto a través de las últimas cinco décadas; normalmente, esta palabra solo nos ha reflejado como sociedad y la evolución de todas las teorías desde la antigüedad, en las últimas décadas ha surgidos personas y grupos dedicadas a su estudio científico sociales a fin de esclarecer muchos aspectos. Asumiendo la clasificación de Yukl (2008, p. 13), propone cinco enfoques distintos: a) Enfoque de los rasgos; b) el enfoque

conductista; c) enfoque poder-influencia, d) enfoque situacional; y e) el enfoque integrador.

a) El enfoque sobre los rasgos

Los primeros estudios surgen en el año 1920, donde el investigador buscaba características o rasgos propios, como la estatura o la inteligencia, algo que los distingua de los que no eran líderes aquellos que colaboran con el éxito; algunos les denominan el Gran Hombre. Durante la década de 1930 y 1940 se realizaron cientos de estudios de rasgos para revelar estas cualidades de éxito, pero, fracasó esta propuesta como resultado de las investigaciones de poca o ninguna causalidad de los rasgos personales y su influencia en el éxito del líder (Daft, 2006, p. 47). Por su parte Hersey et al (1998, p. 104), sostienen, que las investigaciones empíricas muestran que el liderazgo es también un proceso dinámico que se modifica con cada situación y con los cambios que realizan el líder y seguidores; es decir, no existe un conjunto universal de características que garanticen las buenas prácticas del liderazgo.

A partir de 1990, este enfoque será renovada cuando los investigadores de las teorías de la personalidad, al organizar los rasgos en cinco grandes factores: empatía, habilidad social, meticulosidad, manejo emocional y apertura a la experiencia (Robbins y Jugde, 2006, pp. 136).

b) El enfoque conductista

Ante los desacuerdos entre los investigadores para identificar un conjunto de rasgos de liderazgo, surge el enfoque conductista a partir de 1940 hasta 1960 que empezaron a estudiar qué prácticas lleva a cabo a un líder frente a las demandas, los conflictos, identifica oportunidades y toma decisiones funciones inherentes al cargo que ocupa; es decir; el interés era estudiar el comportamiento. (Yukl, 2008, p. 15). Desde sus inicios este reconocía dos estilos de liderazgo el democrático, el que delega autoridad en otros, hace partícipe a sus seguidores en la toma de decisiones, establece pautas para obtener el reconocimiento y respeto de sus seguidores para ejercer influencia. Por otro lado, el liderazgo autocrático, que

centra la autoridad desde el cargo, controla los premios y coacciones (Daft, 2006, p. 54).

c) Enfoque poder-influencia

Según Yukl (2008) este enfoque trata de analizar las relaciones que se dan entre el líder y otras personas. Se sustenta en la hipótesis cuando el líder actúa y los seguidores son influenciados; lo que vincula esta capacidad del líder es la cantidad y uso del poder. Para este enfoque el poder es considerado importante mientras permita influir, en las demás personas sean estas los seguidores, superiores, pares y aquellas que no pertenecen directamente a la organización, como los clientes y proveedores. Como dice el autor, la confluencia entre relaciones de poder y proceso de influencia se tiene tres resultados: el compromiso como resultado de aceptar internamente una decisión o petición, cumplimiento como disposición a hacer lo que se pide y resistencia que se opone a la propuesta o petición (pp. 151- 153).

d) El enfoque situacional

Esta teoría también se le conoce con el nombre de contingencia. El presupuesto que sustenta afirma que los líderes toman conciencia de sus situaciones y adaptan su comportamiento con el objetivo a mejorar su desempeño teniendo en consideración variables como el entorno laboral y actividades a cumplir por los seguidores y entorno exterior (Daft, 2006, p. 25). Por parte (Hersey et al (1998, p 121), mencionan que este tipo de liderazgo cuenta los tres componentes importantes que son: el líder, el seguidor y la situación; además, enfatizan casi es imposible comprender el liderazgo situacional independientemente de las demás variables mencionadas.

e) El enfoque integrador

Finalmente, este enfoque surge en la década de 1980; momento que los investigadores inician la combinación de dos o más variables del liderazgo en un mismo estudio. De igual manera, ver el contexto mundial en sus inicios de la globalización de permanente cambio, el concepto de líder asume nuevos significados; el líder que tenía el poder de dirigir y controlar a otros, ahora tratan

de adaptarse y crear visiones compartidas y buscan dar forma a la cultura organizacional y sean centros de aprendizaje organizacional (Daft, 2006, p. 26), En este contexto se consolidan dos teorías de liderazgo: el carismático y transformacional. La primera, se sustenta en los estudios de Max Weber con el concepto de carisma, que atribuye la capacidad casi de hacer milagros o predecir acontecimientos futuros con una visión radical en épocas de cambio. En lo concerniente al liderazgo transformacional muy influenciado por Burns (como se citó en Yukl, 2008, p. 259) quien escribió con mucho éxito sobre el liderazgo político, que compara el liderazgo transaccional que motiva a sus seguidores a dar preferencia a los interés personales e intercambio de beneficios; por el contrario, el liderazgo transformacional da mayor importancia a los valores morales, mejor su desempeño laboral en el uso de las energías y recursos para mejorar las organizaciones (Yukl, 2008, p. 260). En tal sentido, este trabajo se fundamenta en el estilo del liderazgo transformacional que detallará en las siguientes páginas.

Teoría del liderazgo transformacional

Es necesario precisar que el liderazgo transformacional actualmente tiene mucha aceptación en los diversos círculos de investigación en campos del comportamiento humano. Su principal propulsor fue Bernard M. Bass originalmente estudioso del liderazgo carismático y transformacional propuesto por House (como se citó en Yukl, 2008, p. 260); quien formuló una teoría de liderazgo carismático fundamentado en la teoría de los rasgos y conductas firmando estos atributos personales diferenciaban a los líderes del resto de las personas. Con Bass, se realiza investigaciones empíricas, luego sustenta que los liderazgos transformacional y transaccional son procesos independientes, pero complementarios; con el transformacional se aumenta significativamente más la motivación en el desempeño laboral de los seguidores que aplicando sólo el liderazgo transaccional, pero, los mejores líderes en tiempos de cambios continuos utilizan ambos tipos de liderazgo (Yukl, 2008, p. 273).

Características del liderazgo transformacional

De acuerdo con Daft (2006, p. 156), la práctica del liderazgo transformacional presenta cuatro aspectos importantes siguientes: a) Este liderazgo transformacional conduce a los seguidores por medio del aprendizaje se conviertan en líderes. Porque el líder incita entre los seguidores nuevas perspectivas de tratar problemas y formular cambios desde diferentes ángulos de visión, que apoya en conseguir el cambio desde el lugar que se encuentra dentro de la organización, b) Este liderazgo hace transitar en las escalas de motivación desde preocupaciones o necesidades básicas de los seguidores hacia niveles psicológicas más altos como autoestima y autorrealización, c) El líder es una persona que sirve de modelo a imitar para sus seguidores en el desarrollo de toma de conciencia de pertenecer a la organización, teniendo como base los intereses personales previos para llegar al cambio institucional; que sus desempeños dentro de la organización se transformen en hechos nuevos y mejora constante, y d) Un líder transformacional tiene la función de crear una visión compartida donde se involucren todos los integrantes de la organización y se comprometan a hacerla realidad. Por tanto, sin una visión compartida, sin compromiso organizacional no existe transformación; las personas dan algo que previamente se han comprometido y esperan conseguir ese algo deseable en el futuro, sólo cuando se siente que pertenecen y forman parte de la identidad organizacional.

Los estudios del liderazgo transformacional y sus investigaciones empíricas han coincidido la operacionalidad de muchas características formuladas originalmente por Burns, en la siguiente tabla N° 01, de los autores Hersey et al (1998, p. 522), se han incluido otros que están vinculados a la educación; se muestran las características y estrategias para realizar los cambios organizacionales; las estrategias de cada autor sirven para identificar e interpretar algunas de las propuestas sobre el liderazgo transformador en el presente trabajo.

Tabla 1. Autores y estrategias de liderazgo transformacional

Estrategias y características del liderazgo transformacional

Bennis y Nanus (1985)	Bass (1985)	Kouzes y Posner (1987)	Hargreaves y Fink (2008)	Leithwood (2009)
<ul style="list-style-type: none"> • Atención mediante la visión • Sentido mediante la comunicación • Confianza mediante el posicionamiento • Despliegue del yo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivo • Inspiración • Estimulación intelectual • Consideración personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiar el proceso • Inspirar una visión compartida • Habilitar a otros a actuar • Servir de modelo • Brindar aliento 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundidad • Duración • Amplitud • Justicia • Diversidad • Iniciativa • Conservación 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una visión y metas • Brindar estimulación intelectual • Ofrecer apoyo individualizado • Simbolizar las prácticas y los valores • Demostrar expectativas de alto desempeño • Desarrollar estructuras para fomentar la participación

Fuente: Hersey et al (1998, p. 522), Leithwood, K. (2009, p. 38). Hargreaves, A y Fink, D. (2008, pp. 29-30)

Por tal motivo, la presente investigación acerca del liderazgo directivo y la motivación docente, se asume la perspectiva teórica de los investigadores Kouzes y Posner (1999, p. 66), ellos hacen la definición de liderazgo a la habilidad práctica de desplazar a los seguidores en lograr sus objetivos y aspiraciones compartidas. El liderazgo para ambos autores consta de cinco prácticas fundamentales que es medido con el inventario de Prácticas Liderazgo (IPL) y dos compromisos fundamentales: retar el proceso o status quo e inspirar una visión compartida.

Esta investigación fundamenta la variable del liderazgo directivo en el modelo planteado por Kouzes y Posner (1999, pp. 1-22), ya que dicho modelo presenta una investigación que se desarrolló con base en un estudio de más de 13 años, en diferentes ámbitos del comportamiento organizacional de las personas. Se logró tener acceso a información importantes de líderes de gestión pública y privadas de todo el mundo, que representaban las mejores experiencias de liderazgo en el ámbito educativo, comunitario, religioso y gubernamental, además de otros cientos de participantes que no ocupaban posiciones directivas. Esto nos hace ver al presente estudio algo práctico, donde podemos ver un patrón

sobre el actuar del líder y de esta manera lograr la comprensión de todo el proceso al momento de liderar, desarrollando la capacidad de la persona.

De esta manera se puede entender que las capacidades del líder de un director se medirá según el grado de motivación que desarrolla en los docentes a su cargo para encauzar en el trabajo que realicen con pasión, creatividad y persistencia; por lo que en el presente trabajo se asumirá la postura psicológica motivacional de McClelland (1989), con su propuesta de las tres necesidades básicas de la motivación: necesidades al logro personal y profesional, necesidad de poder personal e institucional y la necesidad de afiliación, que son actualizados estos conceptos con Newstrom (2011, pp. 109 -110).

1.3.1. Teoría relacionada al liderazgo directivo

Los autores Kouzes y Posner (2003) autores del libro “El desafío del liderazgo”, basan su teoría en el instrumento cuantitativo el Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL) la cual explica que todos pueden llegar a ser líderes ya que depende de conductas aprendidas y para ello plantean cinco prácticas para ejercer el liderazgo. Esta propuesta de liderazgo, está compuesta de cinco dimensiones, ver tabla 1.

Dimensión1: Servir de modelo

Los líderes son siempre los primeros en todo ya que son un modelo a seguir que generan compromiso por medio de sus acciones que son sencillas y de actuar diario, que producen mejoras y los impulsa. El líder al ser modelo por sus acciones, tiene claro sus principios orientadores, son conscientes de sus fortalezas y limitaciones, pero, decididos a defender sus ideales e intereses de sus seguidores. La forma de actuar de los líderes siempre serán más importantes que su palabra, por lo que deben de ser consecuentes con lo que dicen” (Kouzes y Posner 1999, p, 42). Los líderes dan el primer paso porque al hacerlo demuestran su fe en la idea, programa o servicio.

Más aún, al marchar delante los líderes satisfacen el deseo de los poderdantes de saber más sobre sus experiencias y sentirse más cómodo

sabiendo que no están solos” (Kouzes y Posner 1996, p. 278). Por eso, el líder debe ser una persona que no tenga miedo a cometer errores, porque es parte del aprendizaje, al igual que sus seguidores sabrán imitarlos, analizarlos en sus aciertos y errores; y entre todos fortalecerán los liderazgos dentro de las instituciones como instituciones que aprenden.

Esta práctica de cómo servir de modelo se apoya en los dos siguientes compromisos: a) Ser el ejemplo permanente en sus seguidores comportándose en formas coherentes con los valores compartidos. Según los autores, existen tres factores importantes para obtener credibilidad en el liderazgo con el ejemplo: Clarificar los valores personales y creencias de otros.

Por ejemplo, en Kouzes y Posner (1996, p.112) dicen que un valor es un pensamiento perdurable sobre una conducta específica que es personal o socialmente preferible y aceptable que dentro de una organización es en cierto modo opuesto de conducta o condición de existencia en beneficio del grupo. Son pues, los que nos informan qué debemos hacer y qué dejaremos de hacer; son los principios que orientan nuestra vida, en relación con los objetivos personales y sociales que deseamos lograr. Los líderes, como modelos encarnan estos valores y guían la conducta de sus seguidores o colaboradores en una variedad de situación que se encuentran.

La unidad es muy importante dentro de la organización, porque la promesa del líder es la promesa de la organización; espacio donde se intersectan los valores personales e institucionales que fomentan la cultura organizacional. Los autores Kouzes y Posner (1999, p. 305), en torno a los valores nos dicen nos proporcionan ciertos indicadores que nos ayudan en tomar decisiones en la ruta que conduce a la visión, y nos permiten realizar las actividades conjuntamente hacia el objetivo común; Estos autores, nos sugieren una lista de prácticas para fomentar los valores compartidos: a) Promueven un intenso sentimiento de eficacia en el trabajo, b) Incentivan altos niveles de fidelidad hacia la organización, c) Generan el consenso sobre los objetivos fundamentales de la organización, d) Dar ejemplo de una conducta ética, e) Promueven normas consistentes sobre la

aplicación al trabajo e el interés de las personas, f) Disminuyen los niveles de estrés y tensión laboral, g) Fomentan la identidad de pertenecer a la organización, h) Ayudan en la comprensión sobre los intereses laborales.

Los autores Kouzes y Posner (1999, p. 308), en sus estudios han descubierto que los líderes, que sus acciones marcan la diferencia porque son ejemplos de desprendimiento de dar lo mejor ya que concentran la tensión, motivación y esfuerzo de los seguidores en sus conductos que se espera. Es decir, los seguidores o colaboradores prestan más atención a los valores que realmente practican cotidianamente, y no tanto a aquellos que dicen creer; donde los líderes actúan como en las reuniones diarias, conversaciones personales, llamadas telefónicas, recorrido por las instalaciones y visitas a integrantes de la comuna.

Dimensión 2: Inspirar una visión compartida

Los líderes no son dueños de las decisiones de sus seguidores, sólo pueden inspirarlos; es decir, el líder debe de infundir, sugerir, hacer nacer el ánimo en sus seguidores para construir un futuro entre todos los integrantes dentro de la institución. Los líderes dan y sostienen la vigencia de sus visiones, porque, comparten sus expectativas e ideales de modo los seguidores comprendan tengan la claridad y asuman como propios (Kouzes y Posner, 1999, p. 204). El líder motivador tendrá las habilidades y conocimientos de utilizar la motivación intrínseca, aquella, que las personales realizan actividades por encontrar una satisfacción de realización personal, de servicio a los demás sin pedir nada como recompensa a cambio, pero, también, la motivación extrínseca porque los seguidores tienen necesidades básicas de cubrir como son las alimentarias viviendas, vestido, seguridad.

Es un proceso intuitivo y emocional, mientras por otro lado, es insuficiente tener un bello ideal de futuro, debe de ser comunicado bajo diferentes formas, porque según son palabras de Bennis y Nannus (1985, p.23), los líderes que tienen agendas significativas y muy ordenadas, pero sin respectivo consenso es difícil de realizarse. Porque el éxito requiere la capacidad estratégica de proyectar la imagen institucional del estado deseado de cosas: con la posibilidad de

producir en otros el entusiasmo y sentimiento de compromiso institucional. Para estos estudiosos del liderazgo, la visión es una fuerza de atracción para las transformaciones que los líderes proyectan en los pensamientos y sentimientos de los seguidores, por el contrario, si no comunican solo quedaría en un deseo personal del líder en posición idealista. Por tanto, el líder debe ser un buen comunicador de la visión, ya sea mediante las figuras literarias como las analogías, comparaciones, metáforas e inclusive las historias dignas de imitar de los líderes exitosos. Es así que los seguidores tendrán que reconocer y apoyarse en algo que se sientan identificados como debe ser la visión compartida.

Además, como dicen Bennis y Nanus (1985, p. 74), cuando el líder no ofrece una visión del futuro repetitivamente, ésta se desvanece, es necesario que sea repetirla una y otra vez hasta incorporarla en la cultura organizacional y reforzarla mediante un conjunto de estrategias y toma de decisiones; además, debe ser evaluada constantemente para posibles adaptaciones a la luz de los nuevos contextos. Estos autores nos recuerdan que el liderazgo es un proceso personal e institucional, al indicar que es necesario una constante evaluación de nuestro camino que vamos construyendo y como nos acercamos a la visión planteada, a pesar de las dificultades que se pueden presentar por diversos factores internos y externos a las instituciones educativas.

Dimensión 3: Desafiar el proceso

Cuando recordamos la actuación de los líderes en diferentes momentos de la historia lo vinculamos con tiempos de crisis, conflictos, innovaciones, revoluciones, turbulencia y cambios. Nos viene a la mente de sujetos que triunfaron sobre las enormes dificultades que se les presentaron y fueron parte del establecimiento de un nuevo orden; no sin tener adversidades de otras personas con visiones e intereses contrapuestos y resistencias de la cultura y valores institucionales. Lo primero que realizan estos líderes es cuestionar el statu quo con el fin obtener nuevos productos, servicios o procesos; y, saben muy bien que esto implica riesgos y fracasos. Por eso, los líderes corren peligros y son iniciadores porque están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido. Se sienten preparados - mental, física y emocionalmente - para asumir los riesgos para crear

o descubrir nuevos horizontes desde diversas perspectivas a fin de encontrar nuevas soluciones y formas de hacer las cosas. Son individuos siempre aprenden de sus propios fracasos como de sus éxitos. (Kouzes y Posner, 1999, p. 38). Desde el estilo del liderazgo transformacional, este estilo se basa en el aprendizaje de la praxis ganada por las personas; que reflexionan a partir de sus éxitos y errores. Por tanto, desafiar el proceso en cambiar la estructura o las rutinas dentro de las organizaciones y creencias de los seguidores que se encuentran dispuestas al cambio, venciendo sus dudas, desánimos, críticos de aquellos que defienden el orden establecido, siendo retados por el líder como un gran motivador.

Entre los compromisos, que sostienen Kouzes y Posner (1999, pp. 83 - 89), tenemos, en primer lugar, investigar que oportunidades se presentan como desafío de cambiar el estado actual de las cosas. Este compromiso implica tres prácticas, en primer lugar, despertar la motivación intrínseca. El desafío despierta y desarrolla la motivación intrínseca al colocar el líder a sus seguidores o colaboradores metas un poco más lejos de los niveles anteriores de desempeño; de tal manera que no resulte desalentador, ante la dificultad de realizar la actividad, por esto los líderes deben ser conscientes de que los seguidores o colaboradoras necesitan tener pequeños éxitos permanentes ante los desafíos. Ambos autores, proponen que la clave para el desarrollo de la motivación intrínseca está en el compromiso institucional que nos exija tener una mirada diferente de la situación. Como segunda práctica se refieren a la también, paradoja de la rutina, que dificultan el cambio o debilitan progresivamente la vitalidad de las organizaciones, ante estas circunstancias un líder debe tener la capacidad de identificar, modificar y eliminar; por el contrario, con una adecuada motivación intrínseca permite el funcionamiento coherente, mensurable y eficiente del sistema organizacional. Como tercera práctica, el líder debe mirar alrededor, esta capacidad permite mantenerse vinculado a las fuentes de información, deben tener apertura a los cambios desde el enfoque sistémico de la institución que exige las demandas de buen servicio y puesta en ejecución de proyectos de innovación.

Entre el segundo compromiso, Para Kouzes y Posner (1999, pp. 113 - 139) plantean la habilidad de asumir nuevos retos, ser arriesgado y aprender de los aciertos y errores que tengan como consecuencias de sus actos; dicen que al predominar nuestros miedos y desconfianza fomentamos nuestras limitaciones para vencer obstáculos para alcanzar el éxito. Por el contrario, el desarrollo de este compromiso se basa en tres aspectos fundamentales: en primero, aprender de los errores. Cuando los errores son cometidos durante el proceso de la innovación, los líderes valorizan la búsqueda de nuevos caminos; es decir dentro de la organización parte del aprendizaje y crecimiento profesional que está estrechamente vinculado a la percepción del cambio, el segundo aspecto, los líderes promueven la valentía y fomentan la decisión de asumir riesgos. Según los autores, la valentía es una necesidad para todo líder, porque sus seguidores o colaboradores deben valorar la solidez psicológica en momentos importantes. Al mismo tiempo son los líderes quienes deben crear un ambiente propicio para desarrollar esta característica en los seguidores o colaboradores al inculcar con el ejemplo el sentido de compromiso, control y desafío.

Dimensión 4: Habilitar a otros a actuar

Los líderes saben que los objetivos o sueños compartidos para volverse realidad se necesita la participación de los demás, por tanto, estos líderes son conscientes que necesitan ayuda para desarrollar el proyecto. También son consciente que las personas que acompañan deber vivir con los compromisos en los resultados, y que durante el proceso hagan el mejor trabajo. Ellos saben que nadie da lo mejor de sí cuando tiene la percepción o se siente débil, poco competente y aislado, por el contrario, es necesario que guarden sentido de identidad y pertenencia institucional (Kouzes y Posner, 1999, p. 41). En tal sentido, los seguidores requieren tener acceso a la información y otros recursos estratégicos a fin de ser utilizados en forma inteligente en el cumplimiento de las metas personales e institucionales, por su parte el líder distribuye las decisiones en sus seguidores reforzando la confianza y lealtad entre ambos. Según estos autores el liderazgo nace gracias al desarrollo de su buen desempeño siendo muy necesario que pongan en juego sus habilidades de cooperar en vez de competir por excelencia.

Entre las cinco prácticas del liderazgo, estos autores mencionan que la confianza es básica entre el líder y los seguidores, porque logra que las personas corran riesgos frente al cambio propias de la eficacia y el desarrollo institucional, (Kouzes y Posner, 1999, 220). También, aclaran que, sin confianza ni distribución del poder dentro del equipo, el cambio realizado serán estériles por consiguiente las instituciones se mantienen dentro de la rutina con una dirección que se profundiza en el deterioro y decadencia.

Dimensión 5: Brindar aliento

Es función del líder mostrar a sus seguidores o colaboradores que son capaces de triunfar, mediante elogios y reconocimientos; pues, los líderes comprender que al apreciar a los seguidores o colaboradores aumenta la autoestima, lo cual a su vez agiliza el éxito en la organización donde se encuentra; estos líderes fomentan las profecías auto cumplidas -hacemos lo que se espera que realicemos.- porque así refuerzan el espíritu positivo y la confianza propia en sus seguidores. Es así, que se presenta la paradoja que los líderes y seguidores no pueden aceptar riesgos si no tienen la posibilidad de tener consecuencias positivas, por el riesgo o creencia que serán injustamente tratados, humillados, acosados u ofendidos. Por el contrario, cuando nos sentimos seguros –como cualquier persona-, nuestra autoestima y confianza no está siendo amenazada. Tenemos apertura de aprendizaje y retos a las influencias externas y circunstancias novedosas (Kouzes y Posner, 1999, p. 375).

1.3.2. Teorías relacionadas a la motivación docente

Definición de motivación

Motivación es muy genérico porque es un término que se aplica a cierta variedad como son el impulso, la necesidad, el anhelo ente otros impulsos similares. Según Daft (2006, p. 300), se refiere a las fuerzas internas y externas de una persona que operan hacia una acción determinada con entusiasmo y persistencia; es parte del líder canalizar estas fuerzas en sus seguidores para llegar a la visión compartida.

En consecuencia, se entiende como motivación al proceso interno de la persona, en búsqueda de la consecución de una meta o necesidad, con dirección constante y persistente para que el organismo pueda mantenerse en vida. Se inicia con estímulos internos o externos que permiten la aproximación o evitación a la participación de la conducta del sujeto; con la intervención de los tres elementos: la energía, dirección, persistencia.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009, p. 126) dicen que existe cuatro enfoques para motivar a los empleados por parte del líder: a) satisfacer las necesidades básicas, b) establecer puestos de trabajo que motiven a los empleados, c) asegurar que serán recompensados por sus esfuerzos, y d) Tratar a los empleados en forma equitativa. Seguidamente compara la motivación y desempeño, un trabajador motivado no es garantía que tenga éxito en su trabajo porque existen otros factores como la competencia para ejercer las funciones, o las condiciones ambientales son poco favorables, Es decir, con una adecuada motivación es posible el buen desempeño laboral y/o profesional. Este trabajo de investigación asume el enfoque de las necesidades básicas el modelo de las necesidades aprendidas de David McClelland (1989) que propone las necesidades sociales o aprendidas las siguientes: a) Motivación al logro personal, b) Motivación de afiliación y, c) Motivación al poder social.

Dimensión 1: Motivación al logro personal

Son personas con una fuerte necesidad en experimentar el éxito al cumplir tareas que parecen imposibles, haciendo lo mejor que pueden en cierto sentido logran una hazaña considerada difícil (Yukl, 2008, p. 191). Además, Newstrom (2011, p. 109) nos menciona algunas características: a) Son personas que trabajan con más esfuerzo cuando tienen la percepción que recibirán un reconocimiento personal por sus esfuerzos; a condición que todo riesgo de fracaso es moderado recibirán un feedback específico al desempeñarse, b) Éstos individuos que cuentan con un alto grado de logro se hacen responsables de cada acción tomada y como consecuencia, obtienen el control de su destino, y es así que se retroalimentan cada cierto tiempo y se sienten felices al ser parte de un trabajo ya sea colectivo o de manera individual al cumplir sus metas , c) Al ser

líderes, hacen que la expectativa de los seguidores sean orientadas hacia el logro, d) Estos individuos que cuentan con un alta expectativa en muchas ocasiones incomodan al líder o administrador que se encuentra orientado al logro, porque en algunos casos que sobrepasan el promedio, no satisfagan las demandas de sus jefes, e) Las personas orientadas al logro trabaja mucho mejor más cuando sus líderes o administradores proporcionan los criterios claros de su desempeño laboral.

Por tanto, las motivaciones al logro o éxito es la predisposición de las personas a conseguir sus metas en concordancia a los diversos niveles de dificultades, sus capacidades y las circunstancias para emprender el conjunto de actividades que podrían tener resultados de felicidad al conseguir lo planteado o frustración al no conseguir lo planificado.

Dimensión 2: Motivación de afiliación.

Son personas que tienen la tendencia de gustar a los demás y ser aceptadas e inclusive sentirse integrantes de un grupo para sostener buenas relaciones interpersonales; además disfrutan en trabajar en forma cooperativa en un ambiente agradable. Por otro lado, las personas con pocas necesidades de afiliación son aquellas que son solitarios (Yukl, 2008, p. 191). Los líderes y administradores con necesidades de afiliación pueden tener problemas en sus niveles de desempeño laboral, por el excesivo interés social y no puede concluir actividades y llegar a las metas personales e institucionales, como también, se presentan problemas para asignar tareas, realizar el respectivo monitoreo de la eficacia del trabajo laboral (Newstrom, 2011, p. 119).

Dimensión 3: Motivación al poder

Una persona con fuerte necesidad de poder busca influir sobre las emociones, actitudes, emociones y comportamientos de los demás; también, disfruta cuando sale ganando en una polémica, cuando gana a un contrincante, elimina un contrincante y cuando dirige a un grupo de personas. En su afán de buscar influir mediante el poder buscar ocupar cargos de autoridad como: ser directivos, gerentes, policías, abogados (Yukl, 2008, p. 191). Las personas líderes

que se encuentran motivadas y dicha motivación están dirigida hacia un objetivo para el beneficio de una institución, buscan influenciar en los demás para el logro de la organización más no para el logro personal. Pueden ser líderes de éxito. Es decir, el poder institucional o social tiene por objetivo contribuir al beneficio de los demás y la organización. Al respecto Newstrom (2011, p. 110) nos dice: el poder de tipo institucional busca influenciar la conducta de las personas logrando el éxito de las organizaciones, estos individuos que tienen el poder corporativo usaran recursos legales y así de esta manera por medio de un desenvolvimiento de éxito ascenderán a puestos de líder y de esta manera lograrán la aceptación de su entorno.

1.4. Formulación del problema

En tanto todo lo mencionado con anterioridad; formulamos la siguiente problemática: ¿En qué medida se relaciona el liderazgo directivo y motivación docente en las Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte?

1.5. Justificación del estudio

Toda investigación tiene un propósito definido de explicar por qué es conveniente su realización, y qué o cuales son los resultados que se esperan con el conocimiento, por lo que debería fortalecer sus argumentos en las ganancias a obtener. Por tal motivo, la misma se justifica debido a la problemática existente en las Instituciones Educativas que conforman la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima – Norte; en esta trabajo se trata de la relación entre el liderazgo de los directivos y la motivación de los docentes y sus efectos que repercuten directamente en la dinámica interna de las instituciones educativas en sus diferentes ámbitos. Una de las contribuciones es poner a prueba la variable del liderazgo propuesto Kouzes y Posner (1999) en el ámbito educativo nacional, en vista de la escasa exploración.

Justificación Práctica

La presente investigación brinda luces a las prácticas de gestión y liderazgo cuyo resultado proporcionara a las instituciones educativas estudiadas evidenciar de cómo se encuentra actualmente el liderazgo directivo y la motivación docente; considerando las cinco prácticas del liderazgo ejemplar y explicar las motivaciones de los docentes ante el desarrollo profesional. En tal sentido, el presente estudio beneficia a los directivos al aportar resultados para una reflexión sobre su práctica de liderazgo y la tarea de aplicar estrategias para motivar a los docentes en la consecución de los objetivos institucionales, permitiendo esclarecer limitaciones y deficiencias, las cuales deben ser superadas para lograr un desarrollo más en sintonía y requerimientos de la educación actual.

Justificación Metodológica

Se desarrollará bajo el enfoque cuantitativo porque las variables de estudio permitirán describir el fenómeno de estudio, así como, comprender conexión que hay entre liderazgo directivo y la motivación docente durante las actividades laborales dentro de las instituciones educativas. Además, toda la presente investigación servirá como instrumento para ayudar a continuar con la investigación de otros trabajos

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Liderazgo directivo se relaciona con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte.

Primera hipótesis específica

El liderazgo modelar se relaciona con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte.

Segunda hipótesis específica

El liderazgo inspiracional se relaciona con la necesidad de logro en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte.

Tercera hipótesis específica

El liderazgo desafiante se relaciona con la necesidad de afiliación en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte.

Cuarta hipótesis específica

El liderazgo habilitador se relaciona con la necesidad de poder en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte.

Quinta hipótesis específica

El liderazgo alentador se relaciona con la necesidad de poder en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte.

1.7. Objetivos

Objetivo general

El liderazgo directivo está relacionada a la motivación docente en las Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima - Norte.

Objetivos específicos

Primer objetivo específico

Determinar la relación del liderazgo modelar con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima - Norte.

Segundo objetivo específico

Determinar la relación del liderazgo inspiracional con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima - Norte.

Tercer objetivo específico

Determinar la relación del liderazgo desafiador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima - Norte.

Cuarto objetivo específico

Determinar la relación del liderazgo habilitador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima - Norte.

Quinto objetivo específico

Determinar la relación del liderazgo alentador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima - Norte

II. MÉTODO

2.1. Diseño de la investigación

Primero, que entienden algunos autores sobre el diseño, por ejemplo, Hernández, Fernández y Batista (2003, p. 184) se trata de un plan o estrategia con el objetivo de información que se necesita; similar opinión tiene Carrasco (2005, p. 58) al afirmar que el diseño es el instrumento que sirve de guía y forma como procede el investigador para dar respuesta al problema de investigación.

Esta investigación tiene el diseño no experimental, porque sus variables son independientes y no han sido manipuladas por ninguna entidad ajena; tampoco, cuenta con grupos de control, ni grupos experimentales. Se analizan e infieren los hechos y fenómenos de la realidad recogida mediante los cuestionarios (Carrasco, 2005, p. 71). Siendo de una investigación de tipo transeccional o transversal, porque los datos se recolectan en un único instante, con la finalidad de describir cada una de las variables y analizar su grado de influencia e interrelación en un momento determinado (Hernández et al, 2006, p. 209).

En ese sentido, los estudios descriptivos tienden a identificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos o cualquier fenómeno para ser medidos Danhke (como se citó en Hernández et al, 2003, p. 117). Es decir, se va a medir las características y frecuencias de cada variable a través de las dimensiones e indicadores.

Por otro lado, el estudio correlacional, tiene en cuenta evaluar las relaciones que existen entre las variables y dimensiones dentro de un contexto determinado (Hernández et al, 2003, p. 120). En concreto, se trata de conocer si una determinada variable o dimensión está asociada a otra variable para probar las hipótesis.



M: Tomado de la muestra

V1: Liderazgo directivo

V2: Motivación Docente

r: Relación entre Liderazgo Directivo y Motivación Docente

Diseño de estudio

2.2. Tipo de investigación

Se encuentra dentro del enfoque cuantitativo, Hernández et al (2006, p. 5) lo denomina enfoque cuantitativo porque, parte de los datos que son medidos en forma numérica, que luego son llevados a proceso de análisis estadística y finalmente, establecer modelos de comportamiento para probar hipótesis y teorías científicas.

2.3. Variables y operacionalización

2.3.1. Definición conceptual

Variable 1: Liderazgo Directivo

El liderazgo es definido como la habilidad artística de movilizar a las personas que deseen luchar hacia las aspiraciones comunes (Kouzes y Posner, 1999, p. 66).

Variable 2: Motivación Docente

La motivación representa los impulsos que se generan en una persona en sus ámbitos internos y externos y que ser provocadas se orienta hacia las metas específicas Hellriegel y Slocum (2009, p. 126).

2.3.2. Definición operacional

Variable 1: Liderazgo Directivo

Basándonos en los autores Kouzes y Posner (1999) el liderazgo directivo será medido a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) en sus cinco dimensiones: Servir de modelo, inspirar, desafiar, habilitar y alentar, que consta de 30 ítems.

2.3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2. *Matriz de Operacionalización de la variable liderazgo directivo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Servir de modelo	Coherencia, compromiso y crecimiento.	1, 6, 11, 16, 21 y 26	Nunca o casi nunca (1)
Inspirar un visión compartida	Imagina el futuro, esperanzas y visiones comunes	2, 7, 12, 17, 22 y 27	Pocas veces (2)
Desafiar el proceso	Innovador, arriesgado, busca oportunidades	3, 8, 13, 18, 23 y 28	De vez en cuando (3)
Habilitar a otros a actuar	Colaboración, confianza y empoderamiento.	4, 9, 14, 19, 24 y 29	Con frecuencia (4)
Brindar aliento	Celebrar logros en equipo, reconocimiento.	5, 10, 15, 20, 25 y 30	Siempre o casi siempre (5)

Tabla 3. *Matriz de Operacionalización de la variable motivación docente*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Necesidad de logro personal	Metas de desarrollo personal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,	Completamente en desacuerdo
	Instrumentación	13, 14, 15, 16, 17,	(1)
	Compromiso con la tarea	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	Moderadamente en desacuerdo
	Creencias facilitadoras de logro		(2)
Necesidad de afiliación	Afiliación básica: capacidad de compartir, solidaridad, ayuda mutua, adversidad.	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44	Ligeramente en desacuerdo
	Afiliación en el trabajo: Uso de estrategias afiliativas en el trabajo.		(3)
	Poder benigno: Experticia, madurez, sabiduría, beneficio colectivo.	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60	Ligeramente en acuerdo
	Poder explotador: Manipulación, engaño, beneficio personal.		(4)
Necesidad de poder social			Moderadamente de acuerdo
			(5)
			Completamente de acuerdo
			(6)

Tabla 4. *Baremo del Instrumento - Liderazgo Directivo*

Intervalos	Escala
30 – 70	Bajo
71 – 111	Medio
112 – 150	Alto

Tabla 5. *Baremo del Instrumento – Motivación Docente*

	Logro personal	Afiliación	Poder social
Bajo	24 – 54	20 – 45	16 – 36
Medio	55 – 84	46 – 70	37 – 56
Alto	85 – 114	71 – 95	57 – 76
Muy alto	115 – 144	96 – 120	77 – 96

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

En esta investigación en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte tiene una población de 183 docentes distribuidas en 10 Instituciones Educativas. Para este caso, con la población de docentes se tuvo en cuenta el criterio de antigüedad de tres años trabajando en las

menciones escuelas, tiempo suficiente para identificar las características objeto de estudio.

2.4.2. Muestra

Se define como muestra, como una parte o segmento representativo del universo, con características básicas son de ser objetiva e imagen exacta de la misma, de tal modo que la obtención de los resultados de la muestra sea posible hacer inferencias a todos los integrantes que contengan dicha población (Carrasco, 2005, p. 237). En este trabajo se determinó la cantidad de 86 profesores de los distintos grados de inicial, primaria y secundaria.

2.4.3. Criterios de selección

Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte está conformada por diez (10) Instituciones Educativas de las cuales se eligió a cinco (5) de ellas por criterios de cercanía geográfica entre ellas; que conforman 86 docentes de ambos sexos; por ello se determinó realizar el muestreo no probabilístico e intencional.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para Morán y Alvarado (2010, p. 47), menciona que la técnica, en las ciencias sociales al procedimiento o forma de hacer uso de los instrumentos para obtener datos o información. En esta investigación se utilizó las encuestas para recoger datos y sistematizarlas; además, como instrumento se aplicó el cuestionario.

Ficha técnica para medir el Liderazgo Directivo (ver anexo 3)

Ficha técnica para medir el Motivación docente (ver anexo 4)

Validez y confiabilidad

Los instrumentos de recolección de datos e información deben reunir dos requisitos, el primero la validez y la confiabilidad. Al respecto Hernández et al

(2003, p. 346) sobre la validez es la propiedad del instrumento que mide lo que debe medir; es decir, es el grado de confianza en relación a la veracidad o falsedad de una determinada investigación. En cambio, la confiabilidad se refiere a la frecuencia de aplicación del instrumento y los resultados equivalentes, de estos dependerán la objetividad y veracidad de los datos adquiridos

Para validar el instrumento emplee el juicio de experto, de la Universidad César Vallejo Lima - Norte.

Tabla 6. *Juicio de expertos del instrumento para medir el Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas San Ignacio de Loyola de Lima Norte.*

Criterio	Experto	D1	D2	D3	D4	D5
Claridad	1	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Pertinencia	1	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Relevancia	1	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Donde:

D1: Dimensión modelar

D2: Dimensión inspirar visión

D3: Dimensión desafiar

D4: Dimensión habilitar

D5: Dimensión brindar aliento

Tabla 7. *Juicio de expertos del instrumento para medir la Motivación Docente en las Instituciones Educativas San Ignacio de Loyola de Lima Norte*

Criterio	Experto	D1	D2	D3
Claridad	1	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Pertinencia	1	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Relevancia	1	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Donde:

D1: Dimensión motivación al logro personal

D2: Dimensión motivación a afiliación

D3: Dimensión motivación al poder social

Confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos para recolectar datos tienen ítems de opciones según la escala de Likert, es por ello que se usó el coeficiente del alfa de Crobach y así saber la consistencia interna, al analizar la correlación de cada ítem con las otras que forman parte del instrumento.

La confiabilidad de los instrumentos se determinará a través del programa estadístico IBM SPSS Statistics 20.

A consecuencia de lo anterior, después de la prueba piloto de los instrumentos, tanto a para el liderazgo directivo, como la motivación docente, se determinó la confiabilidad mediante el siguiente cuadro, de acuerdo a la escala de grados de Kuder-Richardson.

Tabla 8. *Valores del grado confiabilidad, según Kuder-Richardson*

Valores	Grado de confiabilidad
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Mejía (2005, p. 29). Técnicas e instrumentos de investigación. UNMSM

Tabla 9. *Estadísticos de fiabilidad de Liderazgo Directivo*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	30

El resultado del coeficiente Alfa es de 0.959, quiere decir que el instrumento empleado durante la prueba piloto para medir nivel de Liderazgo Directivo es altamente confiable.

Tabla 10. *Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de Liderazgo Directivo*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Im01	68,60	461,686	,263	,960
Im06	68,87	455,124	,412	,959
Im11	68,93	425,638	,884	,955
Im16	69,13	438,695	,739	,957
Im21	68,93	443,210	,746	,957
Im25	69,13	435,124	,772	,957
li02	68,67	454,952	,374	,959
li07	68,67	439,810	,745	,957
li12	68,80	431,171	,844	,956
li17	68,93	445,352	,628	,958
li22	68,73	442,638	,627	,958
li27	68,80	422,029	,828	,956
ld03	68,87	437,981	,658	,957
ld08	68,93	454,210	,326	,960
ld13	69,27	429,924	,839	,956
ld18	69,27	446,781	,592	,958
ld23	68,47	442,838	,756	,957
ld28	69,00	430,286	,760	,957
lh04	68,93	451,495	,578	,958
lh09	68,67	453,095	,363	,960
ld14	67,73	440,781	,670	,957
ld19	69,13	452,124	,559	,958
ld24	68,33	436,952	,638	,958
ld29	68,60	432,971	,759	,957
la05	69,00	464,143	,166	,961
la10	68,67	452,238	,530	,958
la15	68,80	441,314	,661	,957
la20	68,80	429,171	,840	,956
la25	69,13	425,124	,815	,956
la30	69,00	426,429	,929	,955

En la Tabla N° 10 se observan correlaciones que van desde 0.955 hasta 0.961. Todos los ítems se encuentran por encima de 0.20 y ninguno fue eliminado, ya que el valor del coeficiente Alfa disminuiría.

Tabla 11. *Estadísticos de fiabilidad de Motivación Docente*

Motivación al logro		Motivación a afiliación		Motivación al poder	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
,742	24	,658	20	,869	16

Los coeficientes Alfa son 0.742 motivación al logro, 0.658 motivación a afiliación y 0.869 para motivación al poder; es decir, los tres instrumentos de la prueba piloto para medir nivel de Motivación Docente tiene un nivel alto de confiabilidad de acuerdo a la escala de Kuder-Richardson (como se citó en Mejía, 2005, p. 29) confiable y muy confiable.

Tabla 12. *Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de motivación al logro*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
log01	88,13	182,552	,207	,739
log02	88,07	187,638	,094	,744
log03	88,53	170,695	,509	,719
log04	88,33	170,524	,542	,718
log05	88,20	174,886	,438	,725
log06	87,87	189,124	,121	,742
log07	88,07	191,067	-,002	,746
log08	88,13	182,981	,386	,733
log09	90,53	161,267	,530	,712
log10	90,53	151,552	,700	,694

En la Tabla 12 se observan correlaciones que van desde 0.694 hasta 0.746. Todos los ítems se ubican por encima de 0.20 y ninguno fue eliminado, ya que el valor del coeficiente Alfa disminuiría.

Tabla 13. *Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de motivación a afiliación*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
log28	60,20	684,457	,883	,613
log29	59,93	694,781	,802	,619
log30	60,40	726,686	,350	,641
log31	61,00	736,143	,492	,642
log32	60,73	745,638	,329	,648
log33	61,20	741,171	,532	,644
log34	60,80	749,171	,316	,649
log35	61,47	749,124	,440	,648
log36	60,73	731,495	,505	,640
log37	59,47	773,838	-,030	,666
log38	58,20	766,886	,044	,661

En la Tabla 13 se observan correlaciones que van desde 0.613 hasta 0.666.

Todos los ítems se encuentran por encima de 0.20 y ninguno fue eliminado, ya que el valor del coeficiente Alfa disminuiría.

Tabla 14. *Índices de discriminación total – elemento de fiabilidad de motivación a afiliación*

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
log45	66,27	214,067	,529	,863
log46	68,07	180,924	,825	,844
log47	67,67	185,381	,741	,849
log48	66,00	228,143	,082	,873
log56	67,60	182,829	,818	,845
log57	66,47	223,124	,136	,875
log58	67,40	195,543	,584	,858
log59	66,00	234,571	-,251	,879

En la Tabla 14 se observan correlaciones que van desde 0.844 hasta 0.879. Todos los ítems sobrepasan a 0.20 y ninguno de ellos fue eliminado, ya que el valor del coeficiente Alfa disminuiría, de acuerdo a Kuder-Richardson excelente confiabilidad.

2.6. Métodos de análisis de datos

Después de haber realizado el acopio de datos, se continuó con el análisis correspondiente. Estos datos fueron sistematizados electrónicamente, presentados en tablas y figuras de frecuencias estadísticas. Para este procedimiento de los datos se utilizó el software MS Excel y IBM SPSS Statistic 20.

Las hipótesis fueron contrastadas mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que permite medir la correlación de variables cualitativas y sus resultados fueron interpretadas teniendo en cuenta la siguiente tabla.

Tabla 15. *Índices de nivel de fiabilidad e interpretación de Spearman*

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De -0.91 a -1	Negativa / relación inversa	Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90		Correlación alta
De -0.41 a -0.70		Correlación moderada
De -0.21 a -0.40		Correlación baja
De 0 a -0.20		Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Positiva / relación directa	Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70		Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Fuente: Adaptado de Bisquerra (2009, p. 212).

2.7. Aspectos éticos

Para este trabajo de investigación se consideró aspectos de originalidad de las fuentes, conocimientos de la intencionalidad por parte de los encuestados manteniendo el anonimato, permiso de los representantes oficiales de las instituciones educativas y se evitó el enjuiciamiento de las respuestas.

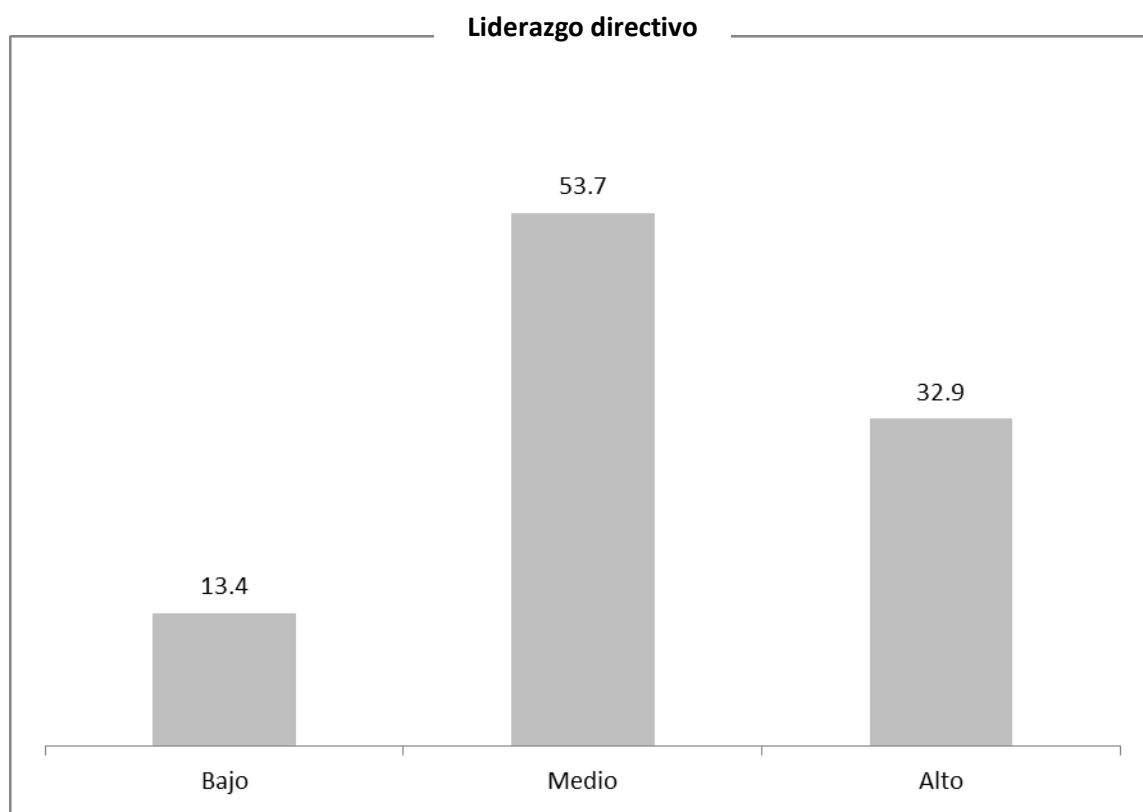
III. RESULTADOS

3.1. Presentación de los resultados descriptivos e inferenciales

Tabla 16. *Liderazgo Directivo en la Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima - Norte*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	13.4
Medio	44	53.7
Alto	27	32.9
Total	82	100.0

Figura 1. *Liderazgo Directivo en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima-Norte*



En la tabla 16 y figura 1 se observa que los docentes de la Asociación Educativa de San Ignacio de Lima – Norte tienen en primer lugar un liderazgo directivo nivel medio con 53.7%, seguida con el nivel alto con 32.9%. Al creer que estos resultados son una propensión a mantenerse, podremos afirmar que el liderazgo directivo que se práctica en estas instituciones requiere ser mejorado en las cinco dimensiones propuestas por Kouzes y Posner (2003).

Tabla 17. *Motivación Docente en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima - Norte*

	Frecuencia	Porcentaje
Media	20	24.4
Alta	52	63.4
Muy alta	10	12.2
Total	82	100.0

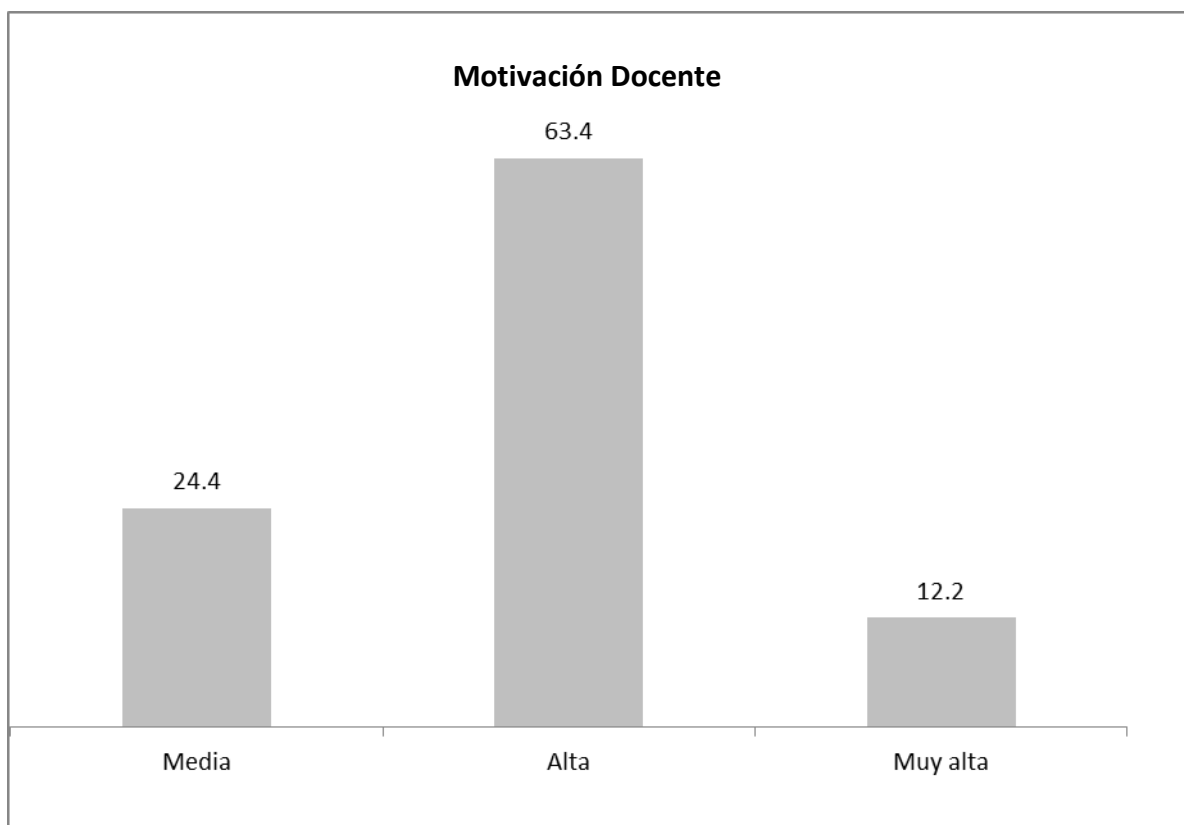


Figura 2. *Motivación Docente en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima Norte*

En la tabla 17 y figura 2 se observa en primer lugar una motivación alta con 63.4%, seguidamente una motivación media con 24.4% y finalmente el nivel muy alta con 12.2%. Al dar estos resultados, como una tendencia positiva, se puede tener en consideración que los profesores de los centros educativos, deben ser motivados por los directivos hacia el nivel muy alta, poniendo en prácticas programas y habilidades de motivación en las tres necesidades de David McClelland entre otros en las instituciones educativas de la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola, Lima Norte.

Tabla 18. *Liderazgo Directivo en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima Norte, según sus dimensiones*

Liderazgo Directivo										
	Modelar		Inspirar		Desafiar		Habilitar		Alentar	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	9	11.0	9	11.0	14	17.1	7	8.5	12	14.6
Medio	33	40.2	42	51.2	40	48.8	38	46.3	34	41.5
Alto	40	48.8	31	37.8	28	34.1	37	45.1	36	43.9
Total	82	100	82	100	82	100	82	100	82	100

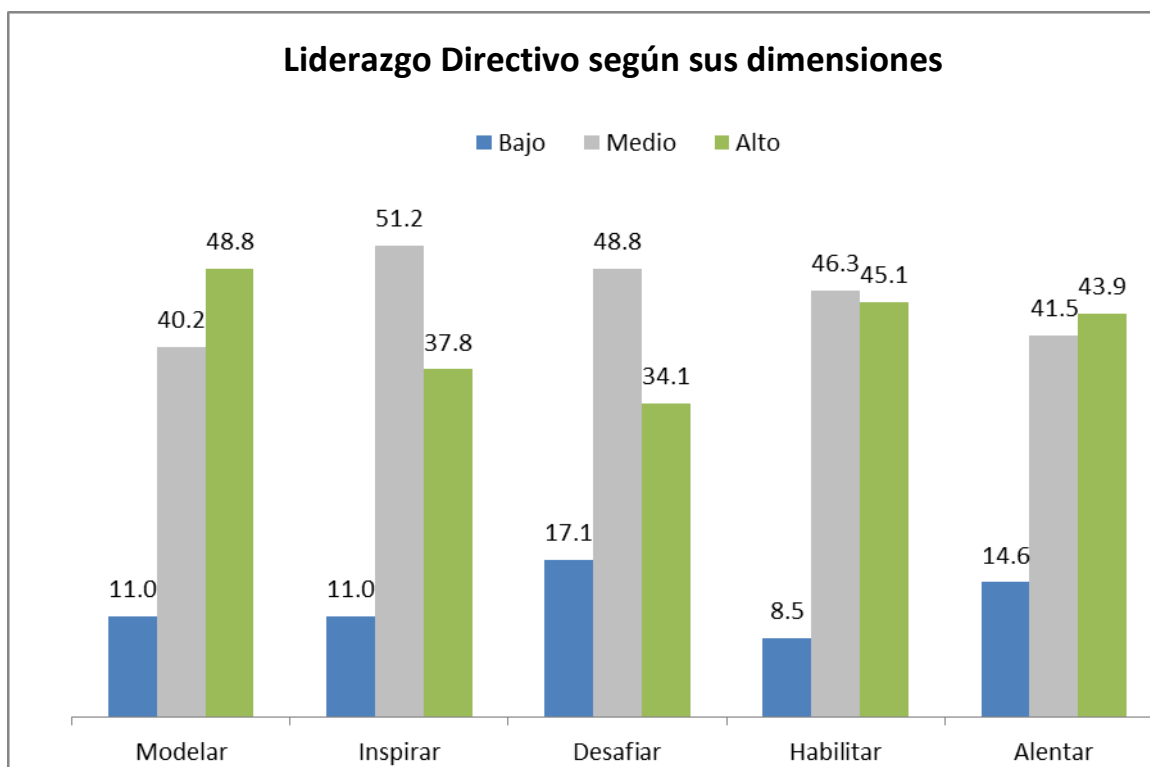


Figura 3. *Liderazgo Directivo en Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola de Lima Norte, según sus dimensiones.*

En la tabla 18 y figura 3 sobre las dimensiones del liderazgo directivo, en el nivel medio se encuentran los mayores porcentajes en las dimensiones inspirar con 51.2%, desafiar con 48.8%, habilitar con 46.3%, luego el nivel alto en las dimensiones modelar 48.8%, habilitar 45.1% y alentar con 43.9%.

Tabla 19. *Motivación Docente en la Asociación Educativa de San Ignacio de Loyola Lima - Norte, según sus dimensiones*

Motivación Docente						
	Logro		Afiliación		Poder	
	fr	%	fr	%	fr	%
Baja			10	12.2	1	1.2
Media	30	36.6	31	37.8	9	11.0
Alta	42	51.2	33	40.2	41	50.0
Muy alta	10	12.2	8	9.8	31	37.8
Total	82	100	82	100	82	100

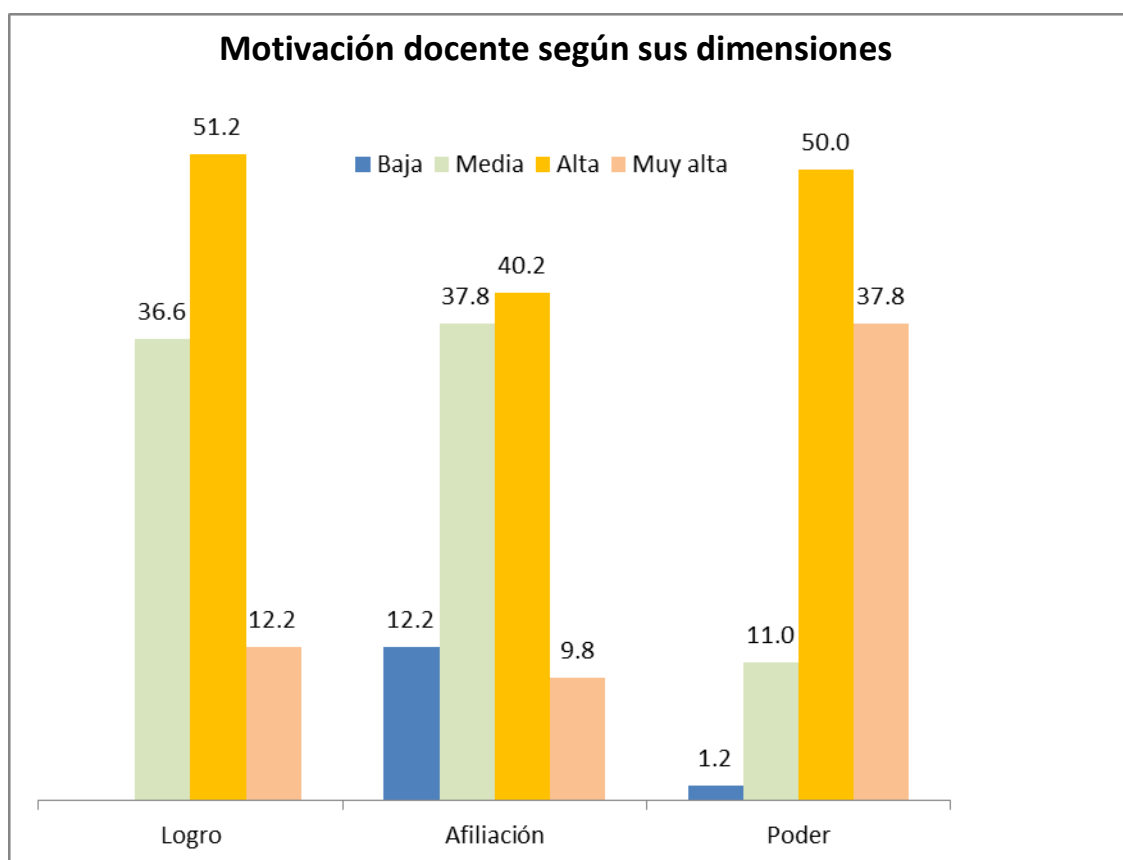


Figura 4. *Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte – Comas, según sus dimensiones*

En la tabla 19 y figura 4 se observa, que la motivación docente logro y poder son de mayor porcentaje con 51.2 % y 50 % respectivamente en el nivel de alta motivación. En segundo lugar se encuentra la motivación al logro y a la afiliación se ubican en el nivel media con 37.8 % y 36.6 % respectivamente. En la dimensión de motivación al poder se encuentra el 37.8% que los docentes tienen la percepción muy alta.

3.2 Contrastación de las hipótesis

Hipótesis general

H0: El liderazgo directivo no se relaciona con la motivación docente

H1: El liderazgo directivo se relaciona con la motivación docente

Nivel de significancia alfa (α) = 0.05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0.

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 20. *Correlación entre el Liderazgo Directivo y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte*

			Liderazgo Directivo	Motivación Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1.000	,271*
		Sig. (bilateral)		.014
		N	82	82
	Motivación Docente	Coeficiente de correlación	,271*	1.000
		Sig. (bilateral)	.014	
		N	82	82

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación

Según la tabla 20, los resultados de la prueba realizada el valor de $p=0.014$ es menor que el nivel de confianza $\alpha = 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y motivación docente.

Con respecto a la interpretación de Rho de Spearman de ($r=,271^*$) ésta representa una correlación baja entre el liderazgo directivo y motivación docente.

Hipótesis específica 1

H0: Liderazgo modelar no se relaciona con la motivación docente.

H1: Liderazgo modelar se relaciona con la motivación docente

Nivel de significancia alfa (α) = 0.05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0.

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Tabla 21. *Correlación entre el Liderazgo Modelar y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte – Comas*

		Liderazgo Modelar	Motivación Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Modelar	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,334**
		N	82
	Motivación Docente	Coeficiente de correlación	,334**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	82

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

Interpretación

Visto la tabla 21, el producto dado que la prueba realizada el valor de $p=0.002$ es menor que el nivel de confianza $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe una relación significativa entre el liderazgo modelar y motivación docente.

Con respecto a la interpretación de Rho de Spearman de ($r=,334^{**}$) ésta representa una correlación baja entre el liderazgo modelar y motivación docente.

Hipótesis específica 2

H₀: Liderazgo inspiracional no se relaciona con la motivación docente.

H₁: Liderazgo inspiracional se relaciona con la motivación docente

Nivel de significancia alfa (α) = 0.05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H₀; Si $p < \alpha$, se rechaza H₀.

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 22. *Correlación entre el Liderazgo Inspiracional y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte*

		Liderazgo Inspiracional	Motivación Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Inspiracional	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,328**
		N	82
	Motivación Docente	Coeficiente de correlación	,328**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	82

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

Interpretación

De acuerdo a la tabla 22, dado que la prueba realizada el valor de $p=0.003$ es menor que el nivel de confianza $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe una relación significativa entre el liderazgo inspiracional y motivación docente.

Con respecto a la interpretación de Rho de Spearman de ($r=,328^{**}$) ésta representa una correlación baja entre el liderazgo inspiracional y motivación docente.

Hipótesis específica 3

H0: Liderazgo desafiante no se relaciona con la motivación docente.

H1: Liderazgo desafiante se relaciona con la motivación docente

Nivel de significancia alfa (α) = 0.05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0.

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 23. *Correlación entre el Liderazgo Desafiante y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte*

		Liderazgo Desafiante	Motivación Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Desafiante	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,318**
		N	82
	Motivación Docente	Coeficiente de correlación	,318**
		Sig. (bilateral)	.004
		N	82

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

Interpretación

Según la tabla 23, dado que la prueba realizada el valor de $p=0.004$ es menor que el nivel de confianza $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis, es decir que existe una relación significativa entre el liderazgo desafiante y motivación docente.

Con respecto a la interpretación de Rho de Spearman de ($r=,318^{**}$) ésta representa una correlación baja entre el liderazgo desafiante y motivación docente.

Hipótesis específica 5

H0: Liderazgo alentador no se relaciona con la motivación docente.

H1: Liderazgo alentador se relaciona con la motivación docente

Nivel de significancia alfa (α) = 0.05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H0; Si $p < \alpha$, se rechaza H0.

Prueba de estadística: Rho de Spearman

Tabla 25. *Correlación entre el Liderazgo Alentador y Motivación Docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte*

		Liderazgo Alentador	Motivación Docente
Rho de Spearman	Liderazgo Alentador	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.006
		N	82
	Motivación Docente	Coeficiente de correlación	,302**
		Sig. (bilateral)	.006
		N	82

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

Interpretación

Según la tabla 25, dado que la prueba realizada el valor de $p=0.006$ es menor que el nivel de confianza $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis, es decir que existe una relación significativa entre el liderazgo habilitador y motivación docente.

Con respecto a la interpretación de Rho de Spearman de ($r=,302^{**}$) ésta representa una correlación baja entre el liderazgo habilitador y motivación docente.

IV. DISCUSIÓN

El objetivo general de esta tesis fue saber el nivel de relación existente entre el líder directivo y la motivación docente; y los cinco objetivos especificados del liderazgo directivo en sus dimensiones modelar, inspirar, desafiar, habilitar y alentar con la motivación docente y sus tres dimensiones logro, afiliación y poder en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima – Norte en el 2015.

En primer lugar, la hipótesis general que plantea el liderazgo se relaciona con la motivación docente, según los resultados contenidos en la tabla 16 y figura 1, el 53.7% de docentes perciben la presencia de un liderazgo directivo de nivel medio, es decir más del 50% de los encuestados piensan que los directores mantienen el status quo o son poco dinámicos; sólo el 32.9% de docentes piensa tienen un liderazgo directivo de alto nivel. Dado que la prueba de valor es $p=0.014$ se puede afirmar que existe una correlación entre ambas variables, aunque con un valor de $r=,271$ que representa una correlación baja. En cuanto a la variable motivación docente, se encontró que el 63.4% de los docentes encuestados tienen un nivel de motivación muy alta de laborar en estos centros educativos de Asociación San Ignacio, por tanto, se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna. Otras investigaciones refuerzan estos resultados, como Raxuleu (2014) encuentra un valor alto de 0.85 de Pearson cuando vincula el liderazgo del director con desempeño pedagógico de los docente, cabe indicar que el desempeño está muy vinculado a la motivación, la cooperación y el trabajo en equipo que forma parte del desarrollo de las capacidades del líder; en la misma línea de pensamiento; asimismo, Zarate (2011) en su investigación en cinco instituciones educativas concluye que existe un alto grado de correlación (Chi cuadrado es de 27.13) entre el liderazgo directivo y desempeño de los docentes en lo pedagógico, administrativo e institucional que desde luego son las 3 principales dimensiones de la gestión educativa desde un enfoque integral. En relación a la motivación docente, los resultados encontrados por Molina (2011), al medir la motivación al logro en los docentes encuentra el valor de 112,10 que indica es de nivel medio ya que los docentes buscan expectativas pensadas en base a sus fortalezas y debilidades con el optimismo de vencer los obstáculos para llegar a obtener los resultados. De

igual manera, Castillo (2015) encuentra una relación significativa entre el estilo de liderazgo autocrático del director y la motivación laboral de los docentes en base al resultado de Pearson igual a $-0,080$, por la fuerte influencia en la capacidad de resolver conflictos, dar signos de poder, desarrollar la planificación y fomentar las buenas relaciones entre los docentes. Los resultados antes mencionados con Zarate (2011), Molina (2011), Raxuleu (2014), y Castillo (2015) en comparación con las instituciones educativas objeto de ésta investigación, sustentado en una correlación significativa pero baja de $r=,271$; encuentra coincidencias en la prueba de hipótesis planteada, se ajusta a las necesidades de asumir los compromisos del estado peruano en la necesidad generalizada que el director debe ser un agente de transformación institucional con un efectivo liderazgo y permanente motivación a los docentes que es una necesidad del estado peruano tanto para las instituciones educativas públicas y privadas que para tal fin ha emitido un conjunto de lineamientos y competencias denominada el Buen Desempeño de los Directores emitido por el Ministerio de Educación del Perú (2014).

En referencia al 1º objetivo específico: Determinar la relación del liderazgo modelar con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima – Norte. En esta primera prueba de hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo en su dimensión liderazgo modelar está asociado con la motivación docente, cuyo resultado es el valor de $p=0.002$ que dentro del rango figura que es menor al nivel de confianza $\alpha = 0.5$, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula, con una correlación baja ($Rho = 0,334^{**}$), datos presentados en la tabla 21. En la tabla 18 y figura 3 el liderazgo directivo en su dimensión inspirar tiene el mayor porcentaje en el nivel alto, con 48.8%. Sobre la dimensión modelar, el líder servirá como patrón por medio de ejemplo personal y la consagración de la tarea. Para esto ellos deben tener muy presente los principios que los orienta. Ya que se presume que estos son los que defienden sus creencias, se dice que son los que tienen muchas creencias que defender (Kouzes y Posner 1999, p, 42). Al respecto, una investigación nacional efectuada por Ruiz (2011), en la dimensión influencia idealizado o carisma del liderazgo transformacional se encontró uno de los coeficientes más altos de

correlación $r=0,65$. De igual manera, se corrobora con la investigación internacional de Pérez (2010), con el tema de los derechos humanos y la práctica del liderazgo en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio, al aplicar una encuesta aplicada a los docentes con el resultado de 54%, seguidamente afirma en una de sus conclusiones dice, el director se hace evidencias la energía, orientación a la práctica; en uno de sus resultados de la dimensión menciona que el directivo presenta conductas que permiten el respeto a cada docente brindando motivación incitando al desarrollo de habilidad cognitivas. Por otro lado, Raxuleu (2014) en su trabajo concluye que la influencia del liderazgo del director es notorio para tener un ambiente de respeto y confianza entre todos los docentes. Según Kouzes y Posner (2003), modelar significa ser un líder ejemplar en la práctica con una correspondencia las intenciones y las acciones en las instituciones educativas y de acuerdo a los antecedentes mencionados su importancia radica por su influencia sobre motivar y desempeñar su labor como docente; por su misma importancia que se fundamenta en valores humanos el Marco de Buen Desempeño Directivo (2014, p. 34), en su tercera competencias indica: hace referencia al sentido ético profesional que da fundamento a la transformación personal e institucional al comprometerse y tener la responsabilidad moral sobre enseñar, fines que deben estar presentes en todas las competencias directivas.

Con respecto al segundo objetivo específico: Determinar la relación del liderazgo inspirar con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima – Norte. En esta segunda prueba de hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo en su dimensión liderazgo inspirar está asociado con la motivación docente, teniendo como indicador a $p=0.003$ que es menor al nivel de confianza $\alpha = 0.5$, en ese sentido se rechaza la hipótesis nula, con una correlación baja ($Rho = 0,328^{**}$), datos presentados en la tabla 22. En la tabla 18 y figura 3 la variable liderazgo directivo en su dimensión inspirar tiene el mayor porcentaje en el nivel medio, con 51.2%. Sobre la dimensión inspirar para una visión compartida, los líderes dan y sostienen la vigencia de sus visiones, porque, comparten sus expectativas e ideales de modo los seguidores comprendan tengan la claridad y asuman como propios (Kouzes y Posner, 1999, p. 204). En tal sentido, la investigación llevada a cabo por Minaya (2014) con el tema de las actitudes del liderazgo transformacional de los

directivos y sus consecuencias en de sus conclusiones hace referencia que cuando el director frecuentemente motiva a sus subordinados hacia los ideales más altos, los interés compartidos desde una estrategias de trabajo en equipo, potencia las habilidades entre todos los integrantes de la escuela; en este caso nos menciona la importancia del directivo en fomentar el cambio institucional con ideales de largo alcance. Corroborando, este hipótesis, tenemos a Pérez (2010) en su tesis sobre la práctica del liderazgo del director y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio, en su dimensión inspiracional los docentes con 47% creen ser influenciados por el director, quien les motiva, reta, conforma equipos de trabajo, comunica permanentemente, señala un rumbo con una visión que todos comparten con entusiasmo. En resumen, el liderazgo educativo que propugna la visión compartida o inspiracional en las instituciones educativas del presente estudio, que presenta una baja correlación ($Rho = 0,328^{**}$) contrasta con los antecedentes nacionales e internacionales en lo referencia al nivel de correlación en perspectiva de los docentes encuestados.

En esta tercera prueba de hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo en su dimensión liderazgo desafiar está asociado con la motivación docente, justificado con el valor de $p=0.004$ por debajo del valor del nivel de confianza $\alpha = 0.5$, por tanto se deniega la hipótesis nula, con una correlación baja ($Rho = 0,318^{**}$), datos presentados en la tabla 23. En la tabla 18 y figura 3 la variable liderazgo directivo en su dimensión desafiar tiene el mayor porcentaje en el nivel medio, con 48.8%. Sobre la dimensión desafiar, Kouzes y Posner (2003) dicen, que los líderes son arriesgados y son los iniciadores; como personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido. Se sienten preparados - mental, física y emocionalmente - para asumir los riesgos, para innovar y experimentar con la perspectiva de encontrar nuevas soluciones y formas de hacer las cosas. Son individuos siempre aprenden de sus propios fracasos como de sus éxitos. (Kouzes y Posner, 1999, p. 38). En ese sentido, el trabajo realizado por Molina (2011) sobre la resiliencia y motivación al logro en docentes, en la dimensión creencias facilitadores al logro que viene a ser la disposición al cambio, tiene una correlación de $,693^{**}$ indicando un alto nivel en la correlación de

Pearson, es decir los docentes presentar disposición hacia el cambio y el progreso dentro del ámbito personal y profesional. Por su parte Pérez (2010) en su estudio administración y gestión educativa del liderazgo y la práctica de los Derechos Humanos, en la dimensión liderazgo carismático teniendo como indicadores, como: habilidad compartir un futuro deseable, basado en la confianza, en permanente acción al riesgo, según los porcentajes de apreciación de los docentes al directivos son: el director inspira confianza 31%, el director corre riesgos 50% y el director evidencia una fuerte energía puesta en acción un 38%. Para concluir, en las instituciones educativas objeto de la presente investigación, tenemos la correlación baja ($Rho = 0,318^{**}$) lo que indica que los docentes presentan metas poco claras, retos difíciles pero en niveles bajos, por parte de los directivos es conveniente reforzar esta dimensión ya que se observa el poco compromiso o motivación de parte de los mismo, ellos son los modelos a seguir en la práctica eficiencia del liderazgo directivo.

En esta cuarta prueba de hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo en su dimensión liderazgo habilitar está asociado con la motivación docente, cuyo resultado fue el valor de $p=0.002$ muy por debajo del nivel de confianza $\alpha = 0.5$, en ese sentido, se invalida la hipótesis nula, con una correlación baja ($Rho = 0,339^{**}$), datos presentados en la tabla 24. En la tabla 18 y figura 3 la variable liderazgo directivo en su dimensión habilitar tiene el mayor porcentaje en el nivel medio, con 46.3%. Sobre la dimensión habilitar, Kouzes y Posner (2003) dicen, que los líderes saben que nadie da lo mejor de sí cuando tiene la percepción o se siente débil, poco competente y aislado, por el contrario, es necesario que guarden sentido de identidad y pertenencia institucional (Kouzes y Posner 1999 p. 41). Es así, que Quispe (2011) plantea en una de sus conclusiones que los directivos cuando lideran en forma democrática fortalecen la colaboración y desarrollo profesional que mejora el desempeño laboral porque los docentes asumen nuevas responsabilidades, hacen decisiones compartidas y tiene una mejor escucha a sus interlocutores. Castillo (2015) en los aspectos de motiva a la afiliación, menciona que el liderazgo del directivo determina una buena relación entre los docentes y por ende con la institución educativa; la correlación de Pearson 0,772, de paso a la conclusión que los cambios en el estilo de liderazgo causan cambios en la necesidad de afiliación. Por el contrario, Guzmán

(2013) sobre el liderazgo directivo de tipo situacional de Blanchard menciona, de acuerdo a los datos recabado se demuestra que los gerentes de las instituciones educativas estudiadas, no ejercen un liderazgo situacional por cuanto el 94% de los encuestados, porque nunca se adaptan a las necesidades de los docentes, como tampoco apoyan a los docentes cuando presentan sus necesidades laborales. En la misma coincidencia, En base a las investigaciones de esta hipótesis se puede deducir que los líderes ejemplares utilizan su poder al servicio de los demás, no acaparando el poder sino por el contrario, cediéndolo; cuanto mayor información tengan los docentes, es mucho más probable que lo utilicen para producir resultados exitosos para las instituciones educativas de la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola de Lima-Norte, que reforzaran su compromiso y sentido de pertenencia institucional.

En esta quinta prueba de hipótesis específica, se demostró que el liderazgo directivo en su dimensión liderazgo alentar está asociado con la motivación docente, obtenido el valor de $p=0.006$ sumamente por debajo del nivel de confianza $\alpha = 0.5$, da motivo a rechazar la hipótesis nula, con una correlación baja ($Rho = 0,302^{**}$), datos presentados en la tabla 22. En la tabla 18 y figura 3 la dimensión alentar de la variable liderazgo directivo tiene el mayor porcentaje en el nivel alto, con 43.9%. Sobre la dimensión alentar para una visión compartida, (Kouzes y Posner, 1999, p. 375).dicen que la función del líder mostrar a sus seguidores o colaboradores que son capaces de triunfar, mediante elogios y reconocimientos; pues, los líderes comprender que al apreciar a los seguidores o colaboradores aumenta la autoestima, lo cual a su vez agiliza el éxito en la organización donde se encuentra; estos líderes fomentan las profecías auto cumplidas -hacemos lo que se espera que realicemos.- porque así refuerzan el espíritu positivo y la confianza propia en sus seguidores. En sus hallazgos Quispe (2011) en su tercera hipótesis, menciona que el estilo de liderazgo liberal del director influye en el desempeño docente, sustentado con el valor ($r = 0,6687$); por su nivel de preocupación en las diversas actividades de los docentes: como preocupación en su labor pedagógica, información que requieran, distribución de responsabilidades, aceptación de sus sugerencias. Por otro lado, Guzmán (2013) en una encuesta sobre el liderazgo directivo y compromiso organizacional, en el

3 item: N° 26: ¿Permite desarrollar habilidades sociales de comunicación con el personal docente? , el 9% que a menudo y el 91% que nunca. El item N° 27: ¿Participa en los Procesos de Comunicación que estimulan la participación del personal?, el 3% que siempre, el 6% que a menudo, el 24% que pocas veces y un 67% que nunca; en este caso el compromiso organizacional surge a partir de la motivación que poco a poco se va logrando la integración institucional para el logro de la misión compartida. Por lo que respecto a los directivos de la Asociación San Ignacio de Loyola de Lima – Norte, deberá aumentar mayores prácticas de habitar al corazón de sus docentes transmitiendo en forma clara ideas, objetivos, metas, visiones que estimulen el crecimiento profesional e institucional.

V. CONCLUSIONES

Conclusión general

Sustentados en los resultados existe una relación positiva, baja y significativa ($r=0,271^*$) entre las variables liderazgo directivo y motivación docente en Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte en el 2015, se concluyó la importancia del liderazgo directivo como motivador al personal docente en el desarrollo de sus funciones pedagógicas que fortalece el desarrollo institucional y finalmente, la beneficiados el buen servicio a los estudiantes. Asimismo, se comprobó la hipótesis general de investigación afirmando que existe relación directa entre ambas variables en estudio.

Primera conclusión específica

Existe una correlación positiva, baja y significativa ($r=0,334^{**}$) entre la variable liderazgo directivo dimensión modelar y motivación docente, se concluyó que el líder educativo en ésta asociación educativa es poco notorio su trabajo ejemplar que podría ser imitado por los docentes; porque las acciones hablan mucho más fuerte que las palabras. Además, los líderes directivos tienen que forman nuevos líderes para consolidar la cultura organizacional basada sus propios valores.

Segunda conclusión específica

Existe una correlación positiva, baja y significativa ($r=0,212^{**}$) entre la variable liderazgo directivo dimensión inspirar y motivación docente, concluyendo que el liderazgo directivo es débil en inspirar e identificar las oportunidades que pueda presentar el futuro de la institución educativa que debe estar escrito en el proyecto educativo institucional donde se congrega todas las voces de la intencionalidad compartida de las acciones estratégicas, porque los docentes se sientan motivados porque existe una ruta para correr, experimentar y aprender de las acciones.

Tercera conclusión específica

Existe una correlación positiva, baja y significativa ($r=0,318^{**}$) entre la variable liderazgo directivo dimensión desafiar y motivación docente, concluyendo cuando

se pone retos y se asume riesgos las personas aprenden mucho como también la propia organización, el directivo debe demostrar interés en las nuevas ideas de los docentes, incentivar a cuestionar el estado actual de las cosas y manejar las angustias que puedan producir los cambios, que motivan a los docentes a tener una idea clara y positiva con sus fortalezas y aspectos a mejorar.

Cuarta conclusión específica

Existe una correlación positiva, baja y significativa ($r=0,339^{**}$) entre la variable liderazgo directivo dimensión habilitar y motivación docente, se concluye que el directivo tiene que mejorar el trabajo en equipo, hacer retroalimentación para mejorar el desempeño profesional y a los integrantes de proyectos, en otras palabras gestionar el talento humano también es una fuente de motivación docente porque se fomenta la confianza en dar lo mejor.

Quinta conclusión específica

Existe una correlación positiva, baja y significativa ($r=0,302^{**}$) entre la variable liderazgo directivo dimensión alentar y motivación docente, se concluye al demostrar el líder la capacidad de reconocer los aportes públicamente a los docentes se incentiva la excelencia individual y el espíritu de identidad institucional, por tanto, los docentes se muestran motivados de seguir haciendo sus actividades con mayor dedicación.

VI. RECOMENDACIONES

Por la experiencia adquirida en nuestra investigación, nos permitimos recomendar lo siguiente:

A nivel general. Al considerarse al liderazgo del director como el trabajo de mayor importancia en el desarrollo de la motivación docente, el cual debe primar su aprendizaje para obtener el liderazgo interpersonal para el cambio organizacional; siendo la asociación educativa estudiada de gestión particular, será necesario que se realice taller vivenciales en el desarrollo de las competencias o prácticas directivas aplicación de diversas estrategias motivacionales a los docentes, de igual modo implantar sistemas de evaluación y autoevaluación entre los miembros que conformen a la comunidad educativa.

Primera específica. Por ser el director el líder modelo dentro de la institución educativa sus acciones deben estar basados en un conjunto de valores personales e institucionales que guarden relación en la coherencia entre la práctica y compromiso con sus seguidores o docentes, porque en educación con el ejemplo se enseña mejor. El directivo deberá mejorar su imagen ante los docentes, ya sea con mayor presencia en las diversas actividades educativas, dar ejemplo en el trabajo, ser un mentor para los docentes, por tanto, se recomienda llevar cursos o hacer lectura de mentoría o coaching educativo. Asimismo, que se promoció y difunda las buenas prácticas de los docentes más destacados en su labor motivando con reconocimiento públicos e institucional.

Segunda específica. El director como líder que inspira o motiva a los profesores y a toda la comunidad educativa a tener y comunicar utilizando los diversos medios la visión y misión institucional, proyectando imágenes de un futuro mejor con la participación de todos y resaltando desde los logros más pequeños. Realizar taller o conversaciones permanente para poder revisar y actualizar los proyectos Educativo Institucional y otros documentos de gestión en forma compartida, que permita la inclusión mediante actividades de integración y celebración en los logros institucionales, con el objetivo que los miembros se sientan pertenecientes

a la organización educativa; apoyar a los estudiantes en los diversos concursos y representaciones a nombre de la institución educativa.

Tercera específica. El líder directivo desafiador o cuestionador de la realidad cotidiana que no da buenos resultados y las propuestas de mejora debe ser tarea del director, así como crear círculos de innovación pedagógica, promoción de programas de actualización, perfeccionamiento docente, concursos diversos dados a los estamentos de las instituciones. El directivo incentivará los retos institucionales al asumir compromisos estadísticos en los logros de las instituciones, como también llevar cursos de actualización e innovación pedagógica y su puesta en práctica dentro de un contexto de permanente cambio y adaptabilidad. Promover la habilidad de cuestionar la realidad con sentido de autocrítica y permanente mejora profesional e institucional.

Cuarta específica. El líder directivo habilitador al corazón o generador del clima organizacional para que los docentes pueden sentirse cómodos, sin presiones de ningún tipo para desarrollar sus labores y puedan tener un crecimiento personal y profesional. Que se promueva las normas de convivencia, el mejor desempeño de los integrantes de las comisiones vinculadas a las relaciones humanas, que se promueva permanentemente los valores institucionales acordados conjuntamente entre todos los integrantes. Que se practique el trato horizontal para generar confianza respetando las diferencias personales.

Quinta específica. El líder directivo que brinda el aliento a los docentes por sus esfuerzos y reconocerlos es de suma importancia, como parte de la motivación al logro, afiliación y poder que todo directivo debe conocer y aplicar los principios motivacionales; y gestionar en forma óptima con el talento de sus docentes. El directivo mejorar su función de servicio ante la necesidad del profesor en su entorno a sus prácticas pedagógicas. Desarrollar talleres de resiliencia con la contratación de especialistas en temas de estrés profesional y organización del uso efectivo del tiempo. Como también, muchas veces no son necesariamente económicas, sino por el contrario el comprensión y apoyo ante problemas personales y familiares con fuerte sentido de fraternidad.

REFERENCIAS

- Bennis, B. y Nanus, B. (1985). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Editorial Norma.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. (2ª. Ed.). Madrid: La Muralla S. A.
- Carrasco, R. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castillo, E. (2015). *El estilo de liderazgo autocrático del gerente y la motivación laboral en la Institución Educativa de Acción Conjunta "Santísimo Sacramento del distrito de la esperanza, provincia de Trujillo, La Libertad – 2015*. Tesis para optar el grado de Maestra en Educación con mención en Gestión y Desarrollo Regional en la Universidad Nacional de Trujillo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A.
- Cuenca, R. (2013). *La escuela pública en Lima Metropolitana. ¿Una institución en extinción?* Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Bajado de: https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/743/2/Cuenca_La_escuela_publica_en_Lima_Metropolitana.pdf
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. (3ª. Ed.). México: International Thomson Editores S. A.
- Day, C. y Gu, Q. (2015). *Educadores resilientes, escuelas resilientes. Construir y sostener la calidad educativa en tiempos difíciles*. España: Narcea.
- Fullan, M. (2016). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Madrid: Morata
- Hargreaves, A y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros innovadores*. Madrid: Ediciones Morata.

- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª. Ed.). México: Cengage Learning Editores. S. A.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. (7ª. Ed.). México: Pearson – Prentice Hall.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*, Tesis para optar el grado académico de Maestría en Psicología en la Universidad Católica de Colombia.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw – Hill Interamericana Editores S. A.
- Kouzes, J. y B. Posner (1996). *Credibilidad*. Buenos Aires: Granica.
- Kouzes, J. y B. Posner (1999). *El desafío del liderazgo*. Buenos Aires: Granica.
- Kouzes, J. y B. Posner (2003). *Cinco prácticas de liderazgo ejemplar*. San Francisco: Pfeiffer.
- Ganimian, A. J. (2015). *Bajos resultados, altas mejoras ¿Cómo les fue a los estudiantes peruanos de primaria y secundaria en las últimas evaluaciones internacionales?* Lima, Perú: Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, Ministerio de Educación del Perú (UMC-MINEDU). Bajado de: <http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Resumen-TERCE-PISA2012.pdf>
- Goleman, D., Boyatzis, A. y McKee, A. (2010). *El líder resonante crea*. (3ª. Ed.). Barcelona: Novoprint S. A.
- Guzmán, A. (2013). *Incidencia del liderazgo directivo en el desempeño docente en las escuelas primarias bolivarianas pertenecientes al municipio escolar N° 9, Tinaco Estado Cojedes – 2013*. Tesis para optar el Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo Facultad

de Ciencias de La Educación – Valencia. Bajado de:
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5764/aguzman.pdf?sequence=1>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* Apuntes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile

McClelland, D. (1988) *Estudios de la motivación humana*. Madrid:Narcea

Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación. Lima: UNMSM

Minaya, M. (2014) desarrolló un estudio sobre “*El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 Carlos Philips Previ Callao 2010 – 2011*”.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu

Molina, C. (2011) *Resiliencia y motivación de logro en docentes de escuelas Bolivianas de la Parroquia los Cotijos del Municipio San Francisco del Estado de Zulia en Venezuela*. Tesis para optar el grado de psicólogo en la Universidad de Rafael Urdaneta. Recuperado:
<https://pdfslide.net/documents/tesis-de-resiliencia-en-docentes.html>

Morán, G. y Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México:Pearson

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª. Ed.). México: McGrawHill.

Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio*. Tesis para obtener el título de Master en Educación en Derechos Humanos; en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán – Honduras.

- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú.
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y su relación con el desempeño pedagógico docente*. Tesis para optar por el grado académico de Magister en Pedagogía en la Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: https://docs.google.com/document/d/1wqcEL3phO43ivSCgJagaZk_LSwQZsfmXNFJMpiqgJn8/edit
- Robbins, S. y Jugde, T.(2006). *Comportamiento organizacional*, (15ª. Ed.). México:Pearson.
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del liderazgo del director en la eficacia de la gestión de las instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán Lima - Norte*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6ª. Ed.). Madrid: Pearson Educación
- Vexler, I. (2013) *Informe PISA 2012: Nivel educativo en Perú se ha estancado, según expertos*. Bajado de:<https://peru21.pe/lima/informe-pisa-2012-nivel-educativo-peru-estancado-expertos-135135-noticia/>
- Zaleznik, A. (1999). *Directivos y líderes: ¿Son diferentes?* En Liderazgo. Pp. 65-94. Barcelona: Harvard Business Review.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú. Lima.

ANEXOS

Anexo 1: matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
LIDERAZGO DIRECTIVO Y MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA SAN IGNACIO DE LOYOLA DE LIMA - NORTE - 2015						
Autor: Wilson Céliz Mirano				Línea de investigación: Gestión y calidad educativa		
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<u>Problema principal:</u> ¿En qué medida el liderazgo directivo se relaciona con la motivación en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte?	<u>Objetivo general:</u> Determinar la relación del liderazgo directivo y con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte	<u>Hipótesis general:</u> Liderazgo directivo se relaciona con la motivación docente en las instituciones educativas del Consorcio Educativo San Ignacio de Lima Norte.	Variable 1: Liderazgo directivo			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Problemas específicos. 1) ¿En qué medida se relaciona el liderazgo modelar con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola	Objetivos específicos: 1) Determinar la relación del liderazgo modelar con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte.	Hipótesis específicas: H1: El liderazgo modelar se relaciona con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte.	Inspirar un visión compartida	Imagina el futuro, esperanzas y visiones comunes	2, 7, 12, 17, 22, 27	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca o casi nunca • Pocas veces • De vez en cuando • Con frecuencia • Siempre o casi siempre
			Habilitar a otros para actuar	Colaboración, confianza y empoderamiento.	3, 8, 13, 18, 23, 28	
			Desafiar el futuro	Innovador, arriesgado, busca oportunidades	4, 9, 14, 19, 24, 29	

<p>Lima - Norte ?</p> <p>2) ¿En qué medida se relaciona el liderazgo inspiracional con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte?</p> <p>3) ¿En qué medida se relaciona el liderazgo desafiador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte?</p> <p>4) ¿En qué medida se relaciona el liderazgo habilitador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte?</p> <p>5) ¿En qué medida se</p>	<p>2) Determinar la relación del liderazgo inspiracional con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte.</p> <p>3) Determinar la relación del liderazgo desafiador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte</p> <p>4) Determinar la relación del liderazgo habilitador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte</p>	<p>H2: El liderazgo inspiracional se relaciona con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte</p> <p>H3: El liderazgo desafiador se relaciona con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte</p> <p>H4: El liderazgo habilitador se relaciona con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte</p>	Brindar aliento	Celebrar logros en equipo, reconocimiento.	5, 10, 15, 20, 25, 30	
			Variable 2: Motivación docente			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
			Necesidad de logro personal	Metas de desarrollo personal Instrumentación Compromiso con la tarea Creencias facilitadoras de logro	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	<ul style="list-style-type: none"> • Completamente en desacuerdo • Moderadamente en desacuerdo • Ligeramente en desacuerdo • Ligeramente en acuerdo • Moderadamente de acuerdo • Completamente de acuerdo
			Necesidad de afiliación	Afiliación básica: capacidad de compartir, solidaridad, ayuda mutua, adversidad. Afiliación en el trabajo: Uso de estrategias afiliativas en el trabajo.	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44	
Necesidad de poder social	Poder benigno: Experticia, madurez, sabiduría, beneficio colectivo. Poder explotador:	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57,				

relaciona el liderazgo alentador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte?	5) Determinar la relación del liderazgo alentador con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte	H5: El liderazgo alentador se relaciona con la motivación docente en la Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima – Norte		Manipulación, engaño, beneficio personal.	58, 59, 60	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
TIPO: La investigación es de tipo básico descriptivo correlacional, y está interesada en la determinación del grado de relación existente entre liderazgo directivo y el desarrollo del Proyecto Educativo institucional que según Hernández, Fernández y Baptista (2006). DISEÑO: La investigación es de diseño no experimental, transversal; según	POBLACIÓN: La población está conformada por doscientos cinco (205) docentes en los niveles primaria y secundaria en las instituciones educativa de Ventanilla - Callao, 2014 TIPO DE MUESTRA: No probabilística.	Variable1: Liderazgo directivo Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario tipo Likert Autores: Kouzes y Posner Año: 1999 Monitoreo: Mg. Miluska Vega Ámbito de Aplicación: Asociación Educativa San Ignacio de Loyola Lima - Norte Forma de Administración: Individual	DESCRIPTIVA: Se utilizará el software MICROSOFT EXCEL para la elaboración de tablas y figuras estadística en la presentación de los resultados por dimensiones INFERENCIAL: Se realizará el análisis e interpretación de los resultados acorde con los			

<p>Hernández, Fernández y Baptista (2006), no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables, y transversal, porque recopila datos en un solo momento dado.</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Enfoque cuantitativo no experimental.</p>	<p>TAMAÑO DE MUESTRA:</p> <p>De tipo censal, es decir el 100% de los docentes de cinco instituciones educativas que suman un total de 86 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria.</p>	<p>Variable 2: Motivación docente</p> <p>Técnicas: Cuestionario</p> <p>Instrumentos: MLP (Motivación de logro), MAFI (Motivación de afiliación) y MPS (motivación de poder)</p> <p>Autores: Romero García y Salom de Bustamante .</p> <p>Año: 1990</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Ámbito de Aplicación:</p> <p>Forma de Administración:</p>	<p>objetivos de la investigación</p> <p>DE PRUEBA: Se utilizará el software estadístico SPSS en su versión 20, y para la prueba de hipótesis se utilizó la Rho de Spearman:</p>
--	--	---	---

Anexo 2. Ficha técnica para medir el Liderazgo Directivo

Nombre: Inventario de Prácticas del Liderazgo - IPL

Autores: James M. Kouzes y Barry Z. Posner (2013)

Forma de aplicación: Individual

Grupo de aplicabilidad: Adultos

Duración: 15 minutos

Escala: Nivel de liderazgo bajo, medio y alto

Descripción: El cuestionario IPL se conforma por 30 ítems, en formato Likert de cinco escalas: Casi nunca (1), Nunca o casi nunca (2), Pocas veces (3), De vez en cuando (4), Con frecuencia Siempre o casi siempre (5). Con cinco (5) dimensiones: Modelar, inspirar, desafiar, habilitar y alentar.

Anexo 3. Fichas técnicas para medir la motivación docente

Nombre: Instrumento para la dimensión Motivación al Logro Personal (MLP)

Autores: Romero García y Salom de Bustamante (1999)

Forma de aplicación: Individual

Grupo de aplicabilidad: Adultos

Duración: 10 minutos

Escala: Nivel de logro personal baja, media, alta y muy alta

Descripción: El cuestionario MLP se conforma por 24 ítems, en formato Likert de seis escalas: Completamente en desacuerdo (1), Moderadamente en desacuerdo (2), Ligeramente en desacuerdo (3), Ligeramente en acuerdo (4), Moderadamente de acuerdo (5) y Completamente de acuerdo (6).

Nombre: Instrumento para la dimensión Motivación de Afiliación (MAFI)

Autores: Romero García y Salom de Bustamante (1999)

Forma de aplicación: Individual

Grupo de aplicabilidad: Adultos

Duración: 10 minutos

Escala: Nivel de afiliación baja, media, alta y muy alta

Descripción: El cuestionario MAFI se conforma por 20 ítems, en formato Likert de seis escalas: Completamente en desacuerdo (1), Moderadamente en desacuerdo (2), Ligeramente en desacuerdo (3), Ligeramente en acuerdo (4), Moderadamente de acuerdo (5) y Completamente de acuerdo (6).

Nombre: Instrumento para la dimensión Motivación de Poder Social (MPS)

Autores: Romero García y Salom de Bustamante (1999)

Forma de aplicación: Individual

Grupo de aplicabilidad: Adultos

Duración: 10 minutos

Escala: Nivel de poder social baja, media, alta y muy alta

Descripción: El cuestionario MAFI se conforma por 16 ítems, en formato Likert de seis escalas: Completamente en desacuerdo (1), Moderadamente en desacuerdo (2), Ligeramente en desacuerdo (3), Ligeramente en acuerdo (4), Moderadamente de acuerdo (5) y Completamente de acuerdo (6).

Anexo 4. Instrumentos de recogida de datos



INSTRUCCIONES: El “Cuestionario sobre el liderazgo directivo”, se diseñó para ayudar a al **directivo (Director/a, Sub-Director/a)** en identificar hasta qué punto realizan las prácticas de liderazgo. En las páginas que siguen encontrarás treinta enunciados descriptivos acerca de diversas formas de conducta y actividades relacionadas con el director(a). Por favor, lee cuidadosamente cada enunciado y califícale en términos de la frecuencia con que realiza cada práctica mencionada.

Marca con una equis (X) que consideres justa para cada enunciado, conforme a la siguiente escala:

		Nunca o casi nunca 1	Pocas veces 2	De vez en cuando 3	Con frecuencia 4	Siempre o casi Siempre 5
01	El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás					
02	Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo					
03	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades					
04	El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja					
05	El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho					
06	Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados					
07	Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro					
08	Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo					
09	Escucha atentamente los diversos puntos de vista					
10	Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades					
11	Cumple con las promesas y los compromisos que asume					
12	Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro					

13	Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos					
14	Trata a las personas con dignidad y respeto					
15	Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito					
16	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás					
17	Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida					
18	Pregunta “¿Qué podemos aprender?” cuando las cosas no resultan como se esperaba					
19	El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta					
20	Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos					
21	Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización					
22	Comunica una “visión global” de nuestras aspiraciones de logro					
23	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados					
24	Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo					
25	Encuentra la forma de celebrar los logros					
26	El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo					
27	Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo					
28	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso					
29	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal					
30	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones					
Fuente: Kouzes y Posner (2013) Preparado por Pedro Gonzáles						

Gracias por su tiempo y apoyo

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN DOCENTE

INSTRUCCIONES: La motivación docente, se diseñó para ayudar al (**Director/a, Sub-Director/a**) en identificar hasta qué punto realizan las prácticas de liderazgo. En las páginas que siguen encontrarás un conjunto de enunciados descriptivos acerca de diversas formas de conducta y actividades relacionadas con tu motivación en el trabajo en la Institución Educativa. Por favor, lee cuidadosamente cada enunciado y autocalifícate en términos de la frecuencia con que realiza cada práctica mencionada.

Marca con una equis (X) que consideres justa para cada enunciado, conforme a la siguiente escala:

NECESIDAD DE LOGRO		Completa mente en desacue rdo	Mode rada mente en desacue rdo	Ligera mente en desacue rdo	Ligera mente en acuerdo	Modera dament e de acuerdo	Comp letam ente de acuer do
		1	2	3	4	5	6
01	Siempre quiero alcanzar metas que más exigen trabajar más y más.						
02	No me conformo con trabajar, necesito buenos resultados.						
03	Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable						
04	Disfruto mucho con las tareas que me exigen emplearme a fondo.						
05	Tengo tendencia a fijarme metas pero controlables.						
06	Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos						
07	Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos.						
08	Realmente disfruto de las tareas difíciles que implica obstáculos a vencer.						
09	A veces mientras me preparo para hacer las cosas, peor me salen.						
10	Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo.						
11	Lo importante es empezar, después se verá cómo se termina.						
12	Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.						
13	De nada vale trabajar demasiado porque						

	de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.						
14	Planificar las actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es actuar.						
15	Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla.						
16	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.						
17	En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige así mismo.						
18	Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.						
19	Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.						
20	La pobreza en la tierra garantiza la felicidad en el cielo.						
21	Si uno ha vivido humildemente, querer enriquecerse solo le traerá problemas.						
22	Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo						
23	Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente.						
24	Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza.						
	NECESIDAD DE AFILIACIÓN	Comple tamente en desacue rdo	Mode rada mente en desacue rdo	Ligera mente en desacue rdo	Ligera mente en acuerdo	Modera dament e de acuerdo	Comp letam ente de acuer do
		1	2	3	4	5	6
25	Ayudar a la gente me hace sentir importante.						
26	Disfruto cuando me piden consejos.						
27	Tener la oportunidad de mandar me produce felicidad.						
28	Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros.						
29	Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones						
30	Un líder está autorizado para usar los aportes de los demás para beneficio propio.						

31	Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa.						
32	Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.						
33	A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante.						
34	Cuando uno hace favores gana deudores.						
35	Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario.						
36	En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento.						
37	En toda organización uno tiene que ser fiel a sus jefes.						
38	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.						
39	Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores						
40	En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.						
41	Pienso que es mejor mandar que ser mandado.						
42	Hacerme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.						
43	Sé que tengo condiciones para mandar						
44	Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.						
	NECESIDAD DE PODER	Comple tamente en desacue rdo	Mode rada mente en desacue rdo	Ligera mente en desacue rdo	Ligera mente en acuerdo	Moder adament e de acuerdo	Comp letam ente de acuer do
		1	2	3	4	5	6
45	Cada vez que puedo busco la oportunidad de reunirme con mis amigos.						
46	En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo						
47	Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.						
48	La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad.						
49	Me duele cuando un amigo se muestra						

	distante conmigo.						
50	Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás						
51	Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.						
52	Soy capaz de cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.						
53	El trabajo es como mis familia.: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores.						
54	En el trabajo, el éxito depende de mi amistad entre los compañeros de equipo.						
55	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda.						
56	Para progresar en el trabajo lo más importante es ser querido por todos.						
57	A mí me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos						
58	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos; después se tratará de mejorar.						
59	Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los grupos.						
60	Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta segura y cómoda.						
Fuente: <i>Romero y Salom (1990)</i>							

Anexo 5. Certificado de validez de instrumentos

16	Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba	/		/		/	
17	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados	/		/		/	
18	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso	/		/		/	
DIMENSIÓN 4: Servir de modelo		Si	No	Si	No	Si	No
19	Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja	/		/		/	
20	Escucha atentamente los diversos puntos de vista	/		/		/	
21	Trata a las personas con dignidad y respeto	/		/		/	
22	Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta	/		/		/	
23	Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	/		/		/	
24	Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal	/		/		/	
DIMENSIÓN 5: Brindar aliento		Si	No	Si	No	Si	No
25	Elogia a las personas por un trabajo bien hecho	/		/		/	
26	Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	/		/		/	
27	Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	/		/		/	
28	Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	/		/		/	
29	Encuentra la forma de celebrar los logros	/		/		/	
30	Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia en la cantidad de ítem): _____

Es aplicable

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Nombres y Apellidos del juez validador Dr/ Mg:

Miluska R. Vega Guevara

DNI: *28284526*

Especialidad del validador: *Metodóloga*

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, preciso y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima Norte 07 de Febrero de 2015

Firma del Experto Informante.



Mag. Miluska Vega Guevara
JATEDRÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: MOTIVACION DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
MOTIVACION DE LOGRO								
01	Siempre quiero alcanzar metas que m exigen trabajar más y más.	/						
02	No me conformo con trabajar, necesito buenos resultados.	/						
03	Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable	/						
04	Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo.	/						
05	Tengo tendencia a fijarme metas pero controlables.	/						
06	Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los resultados	/						
07	Realmente disfruto de las tareas difíciles que implica obstáculos vencer.	✓						
08	Realmente disfruto de las tareas difíciles que implica obstáculos vencer.	/						
09	A veces mientras me preparo para hacer las cosas, peor me salen	/						
10	Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo.	/						
11	Lo importante es empezar, después se verá cómo se termina.	/						
12	Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.	/						
13	De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.	/						
14	Planificar las actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es arrancar.	/						
15	Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla.	/						
16	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.	/						

17	En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a si mismo los mejores resultados	/							
18	Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.	/							
19	Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.	/							
20	La pobreza en la tierra garantiza la felicidad en el cielo.	/							
21	Si uno ha vivido humildemente, querer enriquecerse solo le traerá problemas.	/							
22	Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo	/							
23	Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente.	/	NO	SI	NO	SI	NO		Sugerencias
24	Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza.	/							
	MOTIVACION DE AFILIACIÓN		SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sugerencias
01	Ayudar a la gente me hace sentir importante.	/							
02	Disfruto cuando me piden consejos.	/							
03	Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo.	/							
04	Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros.	/							
05	Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones	/							
06	Un líder está autorizado para usar los aportes de los demás para beneficio propio.	/							
07	Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa.	/							
08	Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.	/							
09	A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante.	/							
10	Cuando uno hace favores gana deudores.	/							
11	Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario.	/							
12	En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento.	/							

13	En toda organización uno tiene que ser fiel a sus jefes.	/		/		/		
14	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.	/		/		/		
15	Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores	/		/		/		
16	En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.	/		/		/		
17	Pienso que es mejor mandar que ser mandado.	/		/		/		
18	Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.	/		/		/		
19	Sé que tengo condiciones para mandar	/		/		/		
20	Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.	/		/		/		
				/		/		
	MOTIVACION DE PODER	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sugerencias
01	Cada vez que puedo busco la oportunidad de reunirme con mis amigos.	/		/		/		
02	En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo	/		/		/		
03	Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.	/		/		/		
04	La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad.	/		/		/		
05	Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.	/		/		/		
06	Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás	/		/		/		
07	Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.	/		/		/		
08	Soy capaz de cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.	/		/		/		
09	El trabajo es como mis familia.: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores.	/		/		/		
10	En el trabajo el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo.	/		/		/		
11	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda.	/		/		/		
12	Para progresar en el trabajo lo más importante es ser querido por todos.	/		/		/		
13	A mí me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos	/		/		/		
14	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos; después se tratará de mejorar.	/		/		/		
15	Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los grupos.	/		/		/		
16	Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta segura y cómoda.	/		/		/		
		/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia en la cantidad de ítem): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos del juez validador Dr/ Mg: Miliska Vega GuevaraDNI:.....

Especialidad del validador: Metodóloga

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 - ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 - ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, preciso y directo.
- Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima Norte 06 de Febrero de 2015

Firma del Experto Informante.


Miliska Vega Guevara
Mag. Miliska Vega Guevara
L.ATEDRÁTICA

15	Trabajo individual y grupal son más controlables.	<input checked="" type="checkbox"/>
16	Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos.	<input checked="" type="checkbox"/>
17	Resolviendo dudas de los temas difíciles que implica el estudio voy bien.	<input checked="" type="checkbox"/>
18	Resolviendo dudas de los temas difíciles que implica el estudio voy bien.	<input checked="" type="checkbox"/>
19	A mí se me dificulta más preparar para hacer las cosas, pero me voy bien.	<input checked="" type="checkbox"/>
20	Cuando tengo dificultades para resolver un problema, encuentro un tema que hacerlo.	<input checked="" type="checkbox"/>
21	Me impeditos y me voy bien, después me voy bien en la escuela.	<input checked="" type="checkbox"/>
22	Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar los metas que me propongo.	<input checked="" type="checkbox"/>
23	De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.	<input checked="" type="checkbox"/>
24	Planificar las actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es avanzar.	<input checked="" type="checkbox"/>
25	Puede ser un momento muy bueno, pero me voy bien en la escuela.	<input checked="" type="checkbox"/>

Anexo 6. Muestra piloto

LIDERAZGO DIRECTIVO																																			
MODELAR							INSPIRAR							DESAFIAR							HABILITAR							ALENTAR							
1	6	11	16	21	26		2	7	12	17	22	27		3	8	13	18	23	28		4	9	14	19	24	29		5	10	15	20	25	30		
1	2	2	2	1	1	1	9	3	2	1	1	1	1	9	4	5	1	1	1	1	13	3	2	2	3	2	1	13	1	3	1	1	1	1	8
2	2	2	1	1	2	1	9	2	2	2	2	2	2	12	1	2	1	2	2	1	9	1	1	3	1	1	2	9	2	2	2	2	2	1	11
3	2	1	2	2	3	2	12	1	1	2	3	2	1	10	1	1	2	1	2	2	9	3	3	3	2	3	2	16	2	3	2	2	1	2	12
4	3	3	3	3	3	2	17	2	2	3	3	4	3	17	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	2	3	3	15	3	3	3	4	5	3	21
5	3	1	1	1	1	1	8	2	2	1	1	3	1	10	1	1	1	1	3	1	8	1	1	3	1	3	1	10	1	1	1	1	1	1	6
6	3	4	4	1	2	2	16	1	3	4	1	2	5	16	2	1	1	1	4	5	14	2	3	5	2	5	5	22	3	1	1	3	2	3	13
7	3	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	4	21	3	3	3	3	4	3	19	3	3	4	3	4	3	20	3	3	3	3	3	3	18
8	4	3	2	3	3	1	16	3	3	2	3	2	2	15	2	2	1	1	3	1	10	2	3	5	2	2	2	16	2	3	4	2	2	2	15
9	2	1	1	3	2	2	11	3	2	2	2	3	2	14	1	1	1	3	2	2	10	2	2	2	3	1	2	12	2	2	2	1	1	2	10
10	2	3	3	2	2	2	14	2	3	3	2	2	3	15	3	3	2	3	3	2	16	3	3	4	2	2	2	16	3	2	3	3	2	3	16
11	3	3	1	1	1	3	12	2	1	1	3	1	1	9	2	2	2	1	2	1	10	2	1	2	1	2	3	11	4	3	3	3	1	1	15
12	1	2	2	2	3	3	13	2	3	3	2	3	3	16	3	3	2	3	3	3	17	3	3	4	2	4	3	19	3	3	3	3	2	3	17
13	2	2	1	1	2	1	9	3	2	2	1	2	1	11	1	1	1	1	2	1	7	1	5	3	1	3	2	15	1	2	1	1	1	1	7
14	3	2	5	4	4	5	23	4	4	5	4	5	5	27	4	3	5	3	4	4	23	3	4	5	3	5	5	25	1	4	4	5	5	5	24
15	4	3	3	3	2	2	17	4	4	2	3	2	2	17	4	3	3	2	3	3	18	3	2	4	3	3	3	18	2	3	3	2	2	2	14

LOGRO																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	1	6	1	1	1	6	5	5	4	1	1	6	1	1	4	6	6	6	1	1	1	6	1	1	73
2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	1	1	6	6	6	6	2	6	1	1	2	1	110
3	5	5	4	5	5	5	6	5	5	4	3	3	6	1	6	4	5	5	3	1	1	1	2	3	93
4	6	5	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	5	6	5	6	1	1	1	1	1	1	81
5	6	6	5	5	5	6	6	5	1	1	6	1	6	1	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	90
6	5	6	6	5	5	5	5	5	1	1	5	1	6	1	1	6	6	6	2	1	3	6	3	4	95
7	6	6	5	6	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	2	6	6	6	2	3	3	3	2	3	89
8	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	2	5	1	1	4	6	6	6	1	5	1	5	1	5	105
9	4	6	5	6	6	5	5	5	5	6	5	6	3	1	5	5	5	5	6	1	2	1	5	5	108
10	6	5	5	5	5	5	6	5	1	1	3	2	1	1	2	6	6	5	2	3	1	1	3	6	86
11	5	2	4	4	6	4	4	4	2	3	4	3	2	2	6	6	6	6	4	1	2	1	4	4	89
12	5	4	4	4	4	5	4	4	1	2	2	3	6	6	5	5	5	4	2	1	1	1	2	1	81
13	6	6	6	6	5	6	6	6	1	1	1	1	1	1	6	6	6	6	1	1	1	6	1	1	88
14	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	4	6	5	5	5	6	6	5	6	4	5	5	5	4	127
15	6	5	3	4	6	5	4	4	3	3	1	1	1	1	5	6	6	6	3	1	1	1	5	4	85

AFILIACIÓN																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1		1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	6	3	4	1	1	1	1	1	33
6	5	1	4	3	6	2	1	1	1	1	1	5	6	6	6	5	5	5	5	75
6	5	4	4	5	6	5	4	2	5	1	1	1	1	4	4	5	5	4	4	76

6	6	6	5	4	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	5	3	6	6	6	69	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	6	6	1	1	1	1	1	36	
4	5	1	1	3	6	1	1	1	1	1	4	3	5	4	5	5	6	4	4	65	
5	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	3	5	5	3	5	50	
5	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	5	1	1	3	3	3	45	
6	6	5	5	5	1	2	4	2	2	2	1	5	4	6	4	2	5	6	6	5	82
6	4	4	4	5	1	2	3	3	2	2	1	2	6	6	5	3	3	5	5	5	75
6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
6	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	6	6	5	1	4	5	2	3	54
6	6	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	1	1	1	1	1	1	45
6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	110
3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	6	4	6	1	1	1	1	1	41

PODER																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
6	1	1	6	6	1	1	1	1	6	6	1	3	6	6	6	58
6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	88
6	6	6	6	6	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	76
5	2	2	6	6	1	6	1	3	2	5	2	2	2	5	6	56
3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	6	6	37
4	4	5	5	5	4	6	4	4	6	6	6	6	6	6	6	83
5	3	5	6	5	5	5	5	5	1	3	3	6	2	5	5	69
6	6	6	6	5	5	5	5	4	5	6	5	4	4	6	6	84
6	5	5	6	3	3	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	85
4	3	2	5	3	5	5	1	5	5	6	4	6	5	6	5	70
6	3	3	4	4	3	4	1	6	5	6	5	5	5	6	5	71
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	81
5	1	1	6	1	1	1	1	6	6	6	1	6	1	6	6	55
6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	93
6	1	6	6	3	1	1	1	1	6	6	6	6	6	6	6	68

Anexo 7. Muestra confiabilidad

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
lm01	68,60	461,686	,263	,960
lm06	68,87	455,124	,412	,959
lm11	68,93	425,638	,884	,955
lm16	69,13	438,695	,739	,957
lm21	68,93	443,210	,746	,957
lm25	69,13	435,124	,772	,957
li02	68,67	454,952	,374	,959
li07	68,67	439,810	,745	,957
li12	68,80	431,171	,844	,956
li17	68,93	445,352	,628	,958
li22	68,73	442,638	,627	,958
li27	68,80	422,029	,828	,956
ld03	68,87	437,981	,658	,957
ld08	68,93	454,210	,326	,960
ld13	69,27	429,924	,839	,956
ld18	69,27	446,781	,592	,958
ld23	68,47	442,838	,756	,957
ld28	69,00	430,286	,760	,957
lh04	68,93	451,495	,578	,958
lh09	68,67	453,095	,363	,960
ld14	67,73	440,781	,670	,957
ld19	69,13	452,124	,559	,958

ld24	68,33	436,952	,638	,958
ld29	68,60	432,971	,759	,957
la05	69,00	464,143	,166	,961
la10	68,67	452,238	,530	,958
la15	68,80	441,314	,661	,957
la20	68,80	429,171	,840	,956
la25	69,13	425,124	,815	,956
la30	69,00	426,429	,929	,955