



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Percepción docente del liderazgo directivo en la Institución  
Educativa Integrada San Juan Bautista, Choco, Piura**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Gamarra Suyón, María Verónica (ORCID: 0000-0003-4148-4411)

**ASESOR:**

Dr. Mírez Toro, Jamer Nórvil (ORCID: 0000-0001-7746-6560)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO - PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la fortaleza y sabiduría a pesar de las dificultades de concretar este nuevo reto.

A mis padres por todo lo que he logrado hasta hoy.

La autora.

## **Agradecimiento**

Al Dr. Jamer Nórvil Mírez Toro por su profesionalismo, dedicación y motivación constante de guiarnos paso a paso para el logro de la meta, la sustentación.

.

La autora

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	15
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN .....	24
VI. CONCLUSIONES .....	30
VII. RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS .....	38

## Índice de tablas

Tabla 1 Docentes de la Institución Educativa de Choco, Piura .....	17
Tabla 2 Nivel de la dimensión manejo de conflictos .....	19
Tabla 3 Frecuencias por pregunta: dimensión manejo de conflictos .....	19
Tabla 4 Nivel de la dimensión toma de decisiones.....	20
Tabla 5 Frecuencias por pregunta: dimensión toma de decisiones.....	21
Tabla 6 Nivel de la dimensión capacidad de gestión.....	22
Tabla 7 Frecuencias por pregunta: dimensión capacidad de gestión.....	22
Tabla 8 Nivel de la variable liderazgo directivo .....	23
Tabla 9 Nivel de las dimensiones de la variable liderazgo directivo.....	23

## **Resumen**

La presente investigación tuvo por objetivo analizar el liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura. Fue una investigación con enfoque cuantitativo; tipo descriptivo; de alcance longitudinal; y nivel explicativo, diseño no experimental. La muestra para este estudio fue igual que la población corresponde a un total de 25 docentes de la Institución educativa integrada San Juan Bautista, Choco. Dentro de los criterios de inclusión se consideró a los profesores de los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria que laboran en esta alma mater de condición nombrados y contratados durante el presente año lectivo. El instrumento para diagnosticar el liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura fue el desarrollado por Sánchez (2018). Los resultados indicaron que, la percepción de los docentes de la I.E. San Juan Bautista de Choco en cuanto al nivel de la dimensión manejo de conflictos, el 36% la ubicaron en un nivel bajo; para la dimensión toma de decisiones, el 72% la ubicó en un nivel medio; finalmente para la dimensión capacidad de gestión, el 64% la ubicaron en un nivel medio.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, gestión, toma de decisiones

## **Abstract**

The present research aimed to analyze directive leadership from the teaching perspective in the I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura. It was an investigation with a quantitative approach; descriptive type; longitudinal reach; and explanatory level, non-experimental design. The sample for this study was the same as the population corresponds to a total of 25 teachers from the San Juan Bautista Integrated Educational Institution, Choco. Within the inclusion criteria, teachers of the three educational levels: initial, primary and secondary who work in this alma mater of condition named during the current school year were considered. The instrument to diagnose directive leadership from the teaching perspective in the I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura was developed by Sánchez (2018). The results indicated that the perception of the teachers of the I.E. San Juan Bautista de Choco regarding the level of the conflict management dimension, 36% placed it at a low level; for the decision-making dimension, 72% placed it at a medium level; finally, for the management capacity dimension, 64% placed it at a medium level.

**Keywords:** Directive leadership, management, decision making

## I. INTRODUCCIÓN

En un artículo, Cancino y Vera (2017) comparan las políticas relacionadas al fortalecimiento del liderazgo directivo aplicadas en los países que son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Chile, dichos autores hacen referencia al trabajo de análisis del estado actual, las tendencias y la detección de factores clave referidos al liderazgo directivo que ha desarrollado la OCDE con el fin de determinar su importancia en el sector educativo.

Según Justiniano (2018), en base a un estudio desarrollado por la UNESCO, refiere que en su mayoría los directores de escuela no cuentan con las capacidades de liderazgo como la de motivadores de sus docentes y organización necesarias para fortalecer el liderazgo directivo para lograr los cambios en los colegios. En México, Rodríguez (2017) remarca el efecto positivo que tiene un liderazgo directivo adecuado sobre el rendimiento y desarrollo de los estudiantes, el desarrollo de la organización tanto en el contexto interno y externo y el buen clima laboral propiciado en los docentes de la institución.

En el ámbito nacional, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016) ha determinado como una acción estratégica a ejecutar, fortalecer el liderazgo directivo en los colegios con la finalidad de mejorar su desempeño, esto en concordancia con lo evidenciado por el Ministerio de Educación (MINEDU) en el “Marco del buen desempeño directivo” (2014) donde se describe la situación que refleja la mayoría de las escuelas en el país, siendo una problemática el que los directivos desarrollen prácticas autoritarias o permisivas. Así también, se menciona que la gestión realizada se muestra en lo cotidiano como una función esencialmente administrativa desarticulada del aprendizaje y enfocada en la rectitud de las normativas y las prácticas diarias de enseñanza.

Según Ferreira (2021) investigó sobre “El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos” en el que describe, compara y analiza artículos publicados en la web sobre el liderazgo directivo en relación con la gestión escolar, concluye que “el líder y tipo de liderazgo tiene influencia en la meta educativa” (p. 17), además considera que “el tipo de liderazgo más significativo para la gestión escolar son: el liderazgo transaccional y transformacional” (p. 17).

En esa línea, Incio y Capuñay (2020) expresaron la relación existente entre desempeño laboral docente y liderazgo directivo en las instituciones particulares de

la ciudad de Jaén, aplicado a 5 instituciones privadas, con un muestreo de 250 estudiantes y 66 docentes; al final del estudio determinaron una relación considerablemente fuerte entre el desempeño laboral docente y liderazgo autoritario del director” (p. 124). Por otro lado, Justano (2019) refiere que ostentar un cargo directivo no necesariamente involucra ser un líder, esto va en línea con las conclusiones a las que se llegó en un seminario virtual denominado “Liderazgo directivo y la Gestión escolar durante la pandemia” (2020) a cargo de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)-Sede Perú, en la que se manifiesta que “en diversos casos se distingue que los directores efectúan más labores de corte administrativo y burocrático” (Díaz, 2020).

En cuanto al liderazgo directivo de la autoridad máxima de la institución educativa “San Juan Bautista” - Centro Poblado de Choco - Distrito de Yamango- Provincia de Morropón - Piura, se observó que el directivo es excesivamente permisivo, no delega roles, tolera irresponsabilidades, no fomenta el trabajo en equipo, falta de liderazgo, pasividad para resolver problemas, entre otros. Estas falencias ponen en alerta algunos indicadores de desempeño que afectan el desarrollo y evolución de la institución, objetivando, de esta forma, la problemática que refleja el contexto nacional e internacional. Actualmente, las precariedades y carencias que se encuentran en la institución educativa, si bien parte de la responsabilidad recae en el Estado peruano, es deber obligatorio del director velar porque estos problemas sean resueltos a través de una gestión eficiente, haciendo partícipes a los agentes educativos como padres, maestros, estudiantes y administrativos bajo una estrategia integradora y conciliadora que encamine al logro de lo planificado, además de asumir el control de las actividades y dirigir la institución acertadamente.

En consecuencia, esta investigación plantea analizar el liderazgo directivo a partir de la percepción de los profesores y de esa forma ayudar a encontrar respuesta y soluciones a las dificultades que se presentan y sugerir acciones que permitan articular la participación de todos los agentes educativos con la finalidad de perfeccionar los desempeños en los alumnos.

A partir de ello, se planteó la siguiente interrogante a nivel general ¿Cómo es el liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista

de Choco, Piura?; y a nivel específico: 1) ¿Cómo es la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura?, 2) ¿Cómo es la dimensión toma de decisiones del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura?, 3) ¿Cómo es la dimensión capacidad de gestión del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura?

La investigación justifica su conveniencia porque genera un precedente de estudio enmarcado en el contexto de las instituciones educativas del ámbito rural y que permitirá sumarse a otros estudios similares en la región y/o a nivel nacional. Fundamenta su relevancia social en el sentido de que los integrantes de la comunidad educativa verán efectos positivos con la identificación de las falencias y la corrección de las mismas. Asimismo, adquiere implicancia práctica puesto que se busca determinar los puntos débiles referidos al liderazgo del director para luego fortalecer dicha capacidad y esto permita superar las dificultades de aprendizaje de los estudiantes, la organización de la institución y el desempeño de los docentes. La investigación fortalece la propuesta de Franco (2018) referido al enfoque conceptual, concreta y amplía los conceptos dados por Hersey y Blanchard (1993) y Villa et al. (2007) y aporta sostenibilidad a la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1982), citado por Duarte (2020). Respecto a la utilidad metodológica, la investigación ofrece un instrumento válido para la medición del liderazgo directivo adaptado al contexto de los colegios de zona rural.

Como objetivo general se propuso analizar el liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura. De forma específica: 1) Describir la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura; 2) Describir la dimensión toma de decisiones del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura; 3) Describir la dimensión capacidad de gestión del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura.

## II. MARCO TEÓRICO

En el plano internacional Leal-Soto et al., (2016) tuvo como fin hallar la correlación entre la innovación y el liderazgo. Mediante un diseño cuantitativo y correlacional, se utilizó como herramienta un cuestionario que se aplicó a 127 docentes de 14 colegios de la ciudad de Iquique, Chile. Como resultado se obtuvo que existe una mayor preponderancia del liderazgo transformacional mientras que el liderazgo pasivo-evitador tiene una presencia más reducida. El promedio de escenarios para la innovación es pequeño pero significativo por sobre el promedio del nivel, y variados escenarios exponen valores significativamente desiguales de presencia, siendo la tolerancia al fracaso y disponibilidad de recursos para la innovación los escenarios con menor valoración.

Por otro lado, Sánchez y Barraza (2015) en su artículo tuvo como objetivo referir la percepción de los directivos sobre el liderazgo ideal en las Instituciones capacitadoras de docentes (FAD's). Como resultados se obtuvieron: el primer informante percibe un liderazgo participativo y distribuido, el segundo informante, considera el liderazgo como una función, atributo y capacidad; el tercero, cree en un liderazgo participativo del líder y el cuarto, siente que el liderazgo requiere de una perspectiva totalizadora, es decir el directivo debe ser capaz de responder a las condiciones propias de la institución. El estudio concluye que los directivos presentan percepciones similares en relación al ejercicio del liderazgo.

Este artículo resume una revisión sistemática de la evidencia relacionada con la jefatura ejecutiva publicada desde 2001. Se sabe mucho sobre las políticas y los impulsores filosóficos detrás del surgimiento de este rol en las escuelas inglesas, pero mucho menos sobre su operacionalización en la práctica. Además, aunque se han hecho pocos intentos para evaluar la prevalencia de este papel, no obstante, existen algunas pruebas (aunque limitadas) de que la dirección ejecutiva puede tener un impacto positivo en la eficacia organizativa y los resultados de los alumnos (Coleman, 2021).

Los fideicomisos de academias múltiples (MAT) son ahora una característica común del panorama educativo inglés. Este documento se basa en 30 entrevistas con líderes escolares y fideicomisarios de 6 MAT y 10 entrevistas con líderes nacionales de gobernanza. El artículo comienza contextualizando la investigación a la luz de las políticas recientes, luego pasa a considerar por qué se eligió la teoría

de la estrategia como narrativa en lugar de otros enfoques estratégicos, y cómo se empleó para analizar los datos. El documento concluye que dentro de esta muestra hay una serie de impulsores para la expansión de MAT y que estos se dividen en seis categorías principales: Oportunidades, valores, presiones, sentimientos, riesgos y recursos. También concluye que los recursos y la viabilidad comercial juegan un papel sustancial en las decisiones de expansión, y esa estrategia parece ser un proceso de aprendizaje iterativo (Baxter y Floyd, 2019).

La creciente importancia de las colaboraciones y redes educativas que difuminan los límites organizacionales requiere desarrollos conceptuales en la teoría del liderazgo. Se identifican tres significados diferentes del término: liderazgo interescolar; una orientación e identidad de liderazgo sistémico; y liderazgo del sistema escolar en su conjunto. Las descripciones anteriores del liderazgo del sistema y las iniciativas de políticas relacionadas con él se han centrado en directores y líderes senior. Sin embargo, los líderes docentes también pueden ejercer el liderazgo del sistema en relación con los tres significados. Las redes de desarrollo profesional y las colaboraciones escolares proporcionan una variedad de contextos distintos para el liderazgo interescolar por parte de los líderes docentes y estos se identifican (Boylan, 2016).

En 2008, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos presentó el liderazgo del sistema como más eficaz que los enfoques tradicionales para la prestación de servicios públicos para responder a los impulsores externos de la globalización, las nuevas tecnologías y la creciente complejidad social. Este artículo informa los resultados de un estudio empírico longitudinal sobre el "liderazgo del sistema" en Inglaterra realizado durante 2009-2016. Al seguir los viajes de los directores que trabajan como líderes del sistema en el sistema de educación secundaria (de 11 a 16 años), ofrece información sobre este 'nuevo' enfoque del estado para la gobernanza del sector público y evalúa hasta qué punto la realidad del uso del sector público líderes para llevar a cabo la reforma del sistema ha coincidido con la retórica de que esto presagiaba una nueva relación entre el gobierno y los profesionales (Cousin, 2019).

La mayoría de las investigaciones realizadas hasta la fecha sobre la política del gobierno inglés para hacer que las escuelas sean independientes de las Autoridades Locales (AL) se han centrado en el nivel "macro" de la política nacional

y en el nivel “micro” de la institución. El estudio del que forma parte este artículo explora cambios en el nivel “meso” de la localidad. Durante un período de seis años, se llevaron a cabo 52 entrevistas semiestructuradas con actores clave a nivel escolar, de AL y del sistema local en tres áreas. El artículo se centra en el papel de AL como actor en el sistema “dirigido por la escuela” y explora cómo las AL están reposicionando su papel y ejerciendo influencia de nuevas formas. El artículo también analiza cómo los cambios en los escenarios locales a lo largo del tiempo se han visto afectados por las diferentes respuestas a la academia de las escuelas primarias y secundarias (Goldring et al., 2018).

El surgimiento de los directores ejecutivos como líderes de los proveedores de servicios educativos se posiciona en los fideicomisos de múltiples academias, la estructura preferida de la educación en Inglaterra. Dentro de esta estructura, el puesto de Director Ejecutivo es distinto y diferente de las construcciones anteriores de los directores, ya que el Director Ejecutivo opera tanto a nivel de la calle, es decir, dentro del MAT, como más allá de "la calle". En este artículo, se sostiene que se necesita una nueva conceptualización del director para explicar la posición y las prácticas emergentes del director ejecutivo. Estos incluyen la interfaz con el mercado, la adopción de disposiciones empresariales y la construcción de redes profesionales y comerciales (Hughes, 2020).

Este estudio de métodos mixtos indagó sobre las características de las redes de liderazgo escolar efectivas y la contribución de tales redes al desarrollo de las capacidades profesionales de los líderes individuales y colectivos. El estudio utilizó técnicas de análisis de ruta con datos de encuestas proporcionados por 283 líderes escolares y distritales para probar un modelo de ruta de características de red efectivas. Los resultados confirmaron que el modelo se ajustaba muy bien a los datos y, en su conjunto, explicaba el 51% de la variación en los resultados de la red. El liderazgo de la red tuvo el mayor efecto total en los resultados de la red, seguido de cerca por los efectos del estado de la red y la conectividad de la red (Leithwood, 2019).

En Inglaterra, las relaciones entre las escuelas están cambiando y se están creando nuevas estructuras, grupos y alianzas en respuesta a la política nacional. Este artículo es parte de un proyecto para comprender cómo están surgiendo los nuevos paisajes educativos locales. Las escuelas primarias son relativamente

reacias a adoptar aspectos clave de la política nacional. Se analizaron entrevistas con líderes del sistema primario en tres autoridades locales contrastantes para averiguar cómo estaban respondiendo, por qué y la naturaleza de los grupos a los que querían unirse, crear o cooperar. Identificamos preocupaciones, intereses y motivaciones que entran en conflicto con aspectos clave de la política nacional (Simkins, et al., 2019).

En el contexto de la descentralización educativa, el liderazgo escolar que abarca diferentes fuentes de liderazgo es importante para el desempeño escolar. Sin embargo, pocos estudios han investigado el camino con respecto a cómo los directores y los maestros, como fuentes distintas de liderazgo centrado en el aprendizaje, ejercen un impacto en el aprendizaje de los maestros. Con este fin, se analizaron los datos de encuestas recopilados de 1340 maestros de escuelas secundarias en Taiwán con modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados sugieren que tanto el liderazgo del director como el liderazgo de los maestros afectan el aprendizaje de los maestros a través de vías directas, y el de los maestros exhibe un impacto aún mayor. Además, el liderazgo del director afecta el aprendizaje de los maestros a través de vías indirectas mediadas por el liderazgo de los maestros (Hui-Ling y Wen-Yan, 2020).

En contraste, el estudio actual examinó las diferencias en los procesos de organización escolar asociados con el liderazgo centrado en el aprendizaje y el aprendizaje de los maestros. Estos focos fueron seleccionados debido a su importancia documentada en el apoyo a la mejora escolar sostenible. Los resultados afirmaron un modelo similar de liderazgo y aprendizaje docente en escuelas urbanas y rurales. Específicamente, el liderazgo escolar ejerció importantes efectos directos e indirectos en el aprendizaje de los docentes. Sin embargo, fue notable que la fuerza de todas las medidas variables fuera significativamente mayor en las escuelas urbanas (Hallinger y Liu, 2016).

El objetivo de esta investigación fue ver el impacto de la disciplina laboral y el liderazgo del director en el desempeño docente en SMP Negeri Talang Kelapa. Este estudio utilizó un método cuantitativo con enfoque de encuesta. Los sujetos del estudio fueron los directores y profesores. Los resultados mostraron: 1) La disciplina del trabajo de los maestros tiene un gran impacto en el éxito de los estudiantes en la escuela intermedia del distrito de Talang Kelapa. 2) El liderazgo

del director tiene un efecto en el éxito de los maestros de la escuela secundaria del distrito de Talang Kelapa. 3) La combinación de disciplina en el trabajo de los maestros y liderazgo del director tiene un impacto directo en el éxito de los maestros en la escuela intermedia del distrito de Talang Kelapa (Fudiyah y Harapan, 2021).

El liderazgo colegiado, un aspecto del liderazgo principal que promueve la salud organizacional a través de relaciones de confianza y un sentido de comunidad, puede ser particularmente útil para comprender cómo los directores influyen en la participación familiar. Basándose en datos de dos ensayos controlados aleatorios que evalúan los efectos de la capacitación de maestros en las prácticas universales de gestión del aula, este estudio explora la relación entre los informes de los maestros sobre la participación familiar y el liderazgo colegiado de los directores. Los resultados revelaron una relación positiva significativa entre la participación familiar y el liderazgo colegiado en general, además de las prácticas / características específicas del liderazgo colegiado. Además, el liderazgo colegiado de referencia predijo una mayor participación familiar al final del año al controlar la participación familiar de referencia, el contexto de desarrollo, el estado de intervención y las características a nivel de los estudiantes (Smith et al. 2021).

La rotación de maestros está asociada con el liderazgo directivo; este artículo utiliza estudios de caso detallados y entrevistas con 32 maestros en dos escuelas intermedias con alta y baja rotación en un gran distrito escolar público urbano para examinar las percepciones de los maestros sobre las prácticas de liderazgo de los directores. En comparación con los directores que lideran escuelas con alta rotación, encontramos tres prácticas comunes que caracterizan a los directores de escuelas con baja rotación: (a) reconocer a los maestros como contribuyentes informados, (b) comunicar claramente la visión de la escuela en torno a la enseñanza de alta calidad, y (c) centrar el aprendizaje de los estudiantes (Scallon et al., 2021).

Por otro lado, Duraku, y Hoxha (2021) en su estudio tuvieron como objetivo identificar el impacto del liderazgo transformacional y transaccional de los directores de escuela en la motivación de los maestros para el trabajo. Los resultados revelaron que los atributos del liderazgo transformacional, la influencia idealizada, y la motivación inspiradora predicen la motivación autónoma en los profesores; la

consideración predice la motivación para tareas complementarias; y la recompensa predice significativamente la motivación para las evaluaciones de los estudiantes.

En un trabajo de investigación Orellana (2019), tuvo como propósito de estudiar al liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente. Esta investigación tuvo como resultado que, de las tres dimensiones del liderazgo directivo, el transaccional reveló una correlación positiva con el desempeño del docente. Se logró determinar una relación significativa en todas las dimensiones del desempeño docente a excepción de emocionalidad. Asimismo, en el contexto nacional, Justano (2019), tuvo como objetivo comprobar la influencia del accionar como líder directivo en el desempeño de los maestros de una escuela rural de nivel primario. Teniendo como resultado en la existencia de una relación entre el líder directivo y el desempeño de los docentes de escuelas rurales de nivel primario en Jauja, cuyas relaciones fueron en gran parte eficaces y exitosas. Por otro lado, Arones (2019) en su tesis de investigación, tuvo como finalidad determinar la relación existente entre el liderazgo directivo transformacional y el compromiso laboral que asumen los educadores en cuatro colegios públicos de Vitarte. Teniendo como resultados el permitir establecer una relación directa, de moderada intensidad entre las variables estudiadas.

En lo referente a los enfoques conceptuales de la variable “liderazgo directivo”, Rossi y Rossi (2020) ajustaron un modelo para medir la variable de estudio el cual está conformado por 4 dimensiones: 1) Afianzar la organización que se mide a través de dos indicadores satisfacción de necesidades laborales y solución de problemas; 2) Modelar el comportamiento medido con los indicadores de práctica de valores morales, comportamiento enfocado en el respeto y comportamiento enfocado en la imagen; 3) Motivar a sus colaboradores medido por los indicadores de promoción del trabajo en equipo, motivación y dinamismo; 4) Consolidar el liderazgo evaluado a través de los indicadores de guía en la solución de problemas, confiabilidad, capacidad de escucha, trato y ambiente laboral.

De la misma forma, Yangali y Torres (2020) también consideraron 4 dimensiones para evaluar el liderazgo directivo, los indicadores de las dimensiones son los mismos; sin embargo, en cada dimensión se establece una perspectiva particular dependiendo del estilo de liderazgo. Los indicadores de las dimensiones son la permeabilidad en el proceso, el sistema de comunicación, las relaciones

interpersonales y ejecución del sistema de reconocimientos y medidas disciplinarias. Las dimensiones son: 1) Liderazgo autoritario coercitivo, cuyos indicadores se enfocan en el estilo autoritario coercitivo; 2) Liderazgo autoritario benevolente, con indicadores enfocados en el estilo autoritario benevolente; 3) Liderazgo consultivo, cuyos indicadores se rigen por el estilo consultivo; 4) Liderazgo participativo, los indicadores se evalúan tomando como referencia el estilo participativo.

Asimismo, Marín (2021), en su investigación propuso un modelo con 3 dimensiones a considerar para la medición del liderazgo directivo, estas dimensiones son: 1) Gestión pedagógica, con cinco indicadores dedicados a evaluar el conocimiento actualizado de la gestión curricular, desempeño en la planificación pedagógica, realización de acompañamiento, disponibilidad equitativa y la motivación y valoración; 2) Gestión administrativa, con cinco indicadores enfocados en determinar el desenvolvimiento en el aspecto económico, manejo y cumplimiento de normas, forma de estructurar administrativamente y de forma participativa la organización, mejoras de los ambientes y actuación transparente; 3) Gestión institucional, también con cinco indicadores dedicados al manejo del clima organizacional, capacidad para constituir alianzas, liderazgo, dominio de competencias directivas y la evaluación institucional y feedback.

De otro lado Franco (2018), basó su medición en un modelo que contempla solo dos dimensiones para la valoración del liderazgo directivo. Estas dimensiones propuestas fueron: 1) Liderazgo transformacional, que se miden a través de cinco indicadores: “la tolerancia psicológica, el carisma personalizante, la estimulación intelectual, la consideración individual y la inspiración” (p.102); 2) Liderazgo instruccional, con tres indicadores asociados referido a la comunicación de la visión, gestión eficaz y promotor de un clima idóneo para el aprendizaje.

Siguiendo la línea de fundamentación de la variable “liderazgo directivo”, se tiene que, existen diversas teorías que la sostienen. En ese sentido, aquí solo mencionaremos brevemente algunas de ellas. De ese modo tenemos:

La teoría de los rasgos surgió a inicios del siglo XX y fundamenta que el liderazgo tiene establecidas unas características individuales que manifiestan los líderes. Durante décadas los investigadores se han dedicado a determinar con exactitud dichas características (rasgos); sin embargo, no se ha logrado éxito

puesto que no encontraron consenso respecto a ello. Incluso, existe el debate de algunos autores antiguos de la corriente de los rasgos que definen que estos últimos son innatos mientras que otros como Goleman (1998) definen que dichos rasgos se pueden aprender. Las investigaciones, en suma, incluyen algunas de estas características de los líderes como comunes. De las mencionadas, tenemos: la confiabilidad, las habilidades cognoscitivas, la inteligencia, la responsabilidad, la originalidad, la actividad social, el estatus económico y las habilidades de seguridad (Valdez, 2019).

La teoría conductista fue desarrollada por Watson, basándose de los estudios realizados por el ruso Pavlov y la teoría evolutiva de Darwin. Watson sostuvo el uso de mecanismos empíricos para estudiar la conducta humana en el que consideraba el medio como un grupo de estímulos que al ser activados obtendrían una respuesta (Montalvo, 2019). Esta teoría fue una de las primeras consideradas en el aprendizaje de las personas puesto que colocan al profesor como un agente estimulador bajo un rol directivo para con sus alumnos de tal manera que estos realicen las actividades que el desea que hagan (Altuna, et al., 2017). La teoría conductista se centra en estudiar las conductas observables y medibles cuantitativamente, su enfoque es la de ignorar los procesos internos del cerebro para lograr el aprendizaje y solo enfocarse en la respuesta de este ante un estímulo (Montalvo, 2019).

La teoría sobre el liderazgo transformacional desarrollada por Bass a partir de los planteamientos indicados en el libro *Leadership* de Burns (Rojas et al., 2020) establece que el liderazgo se analiza según el efecto que tiene sobre los individuos que lidera (Vilchez & Yarlaqué, 2016). Esta conclusión, va de acuerdo a lo manifestado por Bass (1985, como se citó en Mendoza & Ortiz, 2006), quien considera que el liderazgo transformacional es esa capacidad que posee una persona para motivar a otras personas a hacer más allá de las expectativas iniciales que se tiene de ellas (p. 120). Bajo esta teoría el éxito del líder se logra cuando este logra cambiar la motivación de la persona de un nivel regular hacia un nivel de compromiso. Es por ello que, el liderazgo transformacional ahora se considera incluido en los enfoques actuales del liderazgo, bajo un paradigma de participación y flexibilidad en la institución y orientada a dar importancia a la persona como tal (Vilchez & Yarlaqué, 2016).

La teoría de liderazgo instruccional apareció en la década del 50' y fue muy popular durante la década de los 80' dentro del ámbito escolar; sin embargo, su relevancia quedó relegada ante la aparición del modelo de liderazgo transformacional (Moral, 2018). El liderazgo instruccional concentra su interés en influir para mejorar la enseñanza y aprendizaje con adecuados procesos y su enfoque es de corte directivo cuya cercanía a sus colaboradores se proyecta de arriba hacia abajo. El liderazgo instruccional construye el direccionamiento a futuro de la organización (Cuadrado, 2019); además, de objetivos que lograr y metas por alcanzar premiando y dirigiendo a sus docentes para que se sumen a dicho direccionamiento y como característica representativa, el líder instruccional centraliza su atención en el documento curricular (Moral, 2018).

La teoría de liderazgo situacional que parte de los planteamientos realizados por Fiedler (1978) en la teoría de la contingencia o situacional y fue desarrollada por Hersey y Blanchard (1982), la cual destaca la importancia de distintas situaciones que se presentan en el proceso del liderazgo en la que la efectividad del liderazgo tiene como factores de influencia la interacción entre el directivo y los miembros de la institución y otros factores internos y externos a la institución (Franco, 2018). Lo fundamental de la teoría, es que el liderazgo es efectivo cuando el directivo evalúa y reconoce la capacidad de los miembros de la institución y modifica su estilo de liderazgo a través de los cambios de comportamiento de tal forma que logra que sus subordinados realicen las labores bajo un clima laboral adecuado fomentando la participación entre los mismos (Franco, 2018).

En tal sentido, la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1982) proporciona el soporte teórico necesario a la variable "liderazgo directivo" en el que se identifica claramente los aspectos considerados en el enfoque elegido.

Según Sánchez (2019), quien se basa en la teoría de diversos autores, principalmente de Blanchard (2007), el liderazgo directivo comprende tres dimensiones (p. 47). Las cuales son *Manejo de conflictos* en el cual los puntos de vista diferentes en las personas, sus percepciones y pareceres usualmente constituyen una amenaza. Sánchez (2019) considera que ante algún conflicto que se presenta durante la convivencia, deben prevalecer los acuerdos tomados en consenso. Los conflictos son espontáneos e inherentes a la naturaleza de las personas, se presentan por múltiples acciones o situaciones. Por ello, los directivos

deben desarrollar grandes habilidades para que con astucia y razonamiento puedan solucionarlos y evitar problemas futuros. Cuando no se admite la existencia de conflictos en una organización, esto puede ser dañino para sus integrantes. Según, Keith (2003) son tres tipos: Conflictos intrapersonales, aquellos que la persona consigo misma; conflictos interpersonales, cuando dos o más personas tienen opiniones diferentes y conflictos funcionales cuando hay diferencias entre sus preferencias y requerimientos del cargo,

Las relaciones interpersonales son producto de la interrelación entre los individuos que en situaciones de convivencia ponen en práctica relaciones encantadoras o desagradables. Por otro lado, Selye (1998) considera el manejo del estrés como el “conjunto de reacciones fisiológicas no delimitadas en el organismo a diferentes agentes nocivos ambientales de naturaleza corporal” (p. 92). El estrés laboral es producto de las acciones propias del trabajo.

Con respecto a la toma de decisiones, esta “hace alusión a la acción individual de distinguir dos o más posibilidades, donde acepta una y el resto las deja, luego de haber examinado de manera suspicaz las ventajas y desventajas de su elección” (Vivar, 2013, como se citó en Sánchez, 2019). En ese sentido, la decisión es producto de la deliberación que concluye en la voluntad de elegir entre las opciones previamente establecidas (Sánchez, 2019, pág. 47-55).

En cuanto a la capacidad de gestión, se define como “conjunto de actividades que conducen a las funciones administrativas como apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir la planificación en toda institución educativa” (Gallegos, 2004, p. 22). Por ello, encontramos una relación entre la gestión y el conjunto de acciones que permiten movilizar recursos con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de metas institucionales y permita que la gestión educativa logre sus propósitos institucionales, visualizándose en la integralidad de dispositivos, acciones y elementos que son esenciales para una apropiada gestión educativa.

En tal sentido, teniendo en consideración la variable como el liderazgo ejercido por el director de una institución escolar, entonces podemos obtener los siguientes conceptos: *director escolar o educativo*, Herrera y Tobón (2017) determinan que el director de un colegio comprende que su propósito principal de su gestión es la educación integral de los integrantes del equipo a través de las acciones que ejecuta de forma colaborativa para el logro completo de la formación

de los alumnos. Asimismo, Yelicich (2017) define al director escolar como el representante del gobierno en el interior de los colegios, de esta manera establece que es el máximo encargado de la gestión de todas las actividades manteniendo una doble labor puesto que desarrolla una doble representación: la de administración del centro y las de representante de la comunidad educativa.

*Liderazgo directivo*, para Hersey y Blanchard (1993), el liderazgo es un proceso en el que se influye en las acciones dirigidas a lograr un objetivo en un contexto determinado y que son realizadas por una persona o grupo de ellas. Según Sánchez (2019) "líder es la persona que, gracias a sus características de personalidad, logra despertar deliberadamente en sus colaboradores, la fuerza y el entusiasmo para ejecutar acciones planificadas consensuadamente, los oriente al cumplimiento de objetivos claros" (p. 47).

Del mismo modo Haslam, Reicher y Platow (2011), definen el liderazgo como un proceso en el que se influye a individuos y los hacen partícipes voluntarios del logro de los propósitos grupales. Kotter (1990), también considera el liderazgo como un proceso, pero en el que se dirige uno o más grupos de individuos de forma persuasiva. Para Kotter un buen liderazgo dirige a las personas hacia un objetivo conveniente a largo plazo. Para Villa, Escotet y Goñi (2007), el liderazgo se percibe como el generador de cambios institucionales por lo que el líder es concebido como el encargado de la gestión y catalizador de cambios en la institución. Según Elmore (2010), el liderazgo es gestionar (instituir, sostener y desarrollar) capacidades en docentes y estudiantes para que se hagan partícipes del aprendizaje. Bennis (1994), define el liderazgo como la capacidad para hacer realidad una visión.

Por otro lado, Freire y Miranda (2014) dan a conocer la importancia que ha cobrado el liderazgo para mejorar la calidad educativa y la eficacia escolar, siendo una prioridad en las entidades educativas a nivel mundial. Finalmente, Torres (2020) refiere que no es suficiente confiar o asignar ocupaciones a alguien para que se diga que existe liderazgo, se hace necesaria la motivación a través del ejemplo generando un clima laboral armonioso con la finalidad de alcanzar sus metas planteadas y para ello el director debe desarrollar competencias que lo caractericen como tal.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

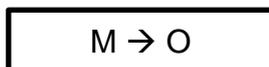
##### **Tipo de investigación**

Será de enfoque cuantitativo, al recoger la información sobre la percepción docente del liderazgo directivo que se ejerce en la Institución educativa, la cual se detallará en los análisis estadísticos porcentuales que se reflejarán en las tablas y gráficos a emplear. Es de tipo descriptivo, porque se irá detallando y describiendo según los resultados obtenidos al aplicar el instrumento llamado cuestionario sobre la percepción docente del liderazgo directivo que será el objeto de estudio.

##### **Diseño de investigación**

La investigación realizada es de diseño no experimental-transversal, pues no habrá manipulación en el estudio de la variable por parte del investigador. Por otro lado, se le considera transversal porque se tomará y analizará datos en un tiempo y momento determinado, según disponibilidad de los docentes de los tres niveles de educación básica de la institución educativa integral San Juan Bautista, Choco, Piura. (Fernández et al., 2014).

El diseño no experimental descriptivo tiene el siguiente esquema:



Dónde:

M – Muestra conformado por parte de la población de docentes

O – Observación de la percepción del liderazgo directivo

#### **3.2. Variables y operacionalización**

##### **Variable: Liderazgo directivo**

##### **Definición conceptual**

El liderazgo directivo se considera un conjunto de habilidades que posee una persona que le permite influir directamente en la forma en que los demás actúan y piensan (Guillén, 2014).

## **Definición operacional**

Teniendo como referente el concepto adoptado, la definición operacional de la variable de estudio sería: el liderazgo directivo es un conjunto de acciones y comportamientos que influyen y motivan a las personas a realizar sus funciones con el propósito de que se logren cambios positivos en la organización. Las dimensiones de la variable liderazgo directivo que se consideraran para la medición de dicha variable en los docentes son: Manejo de conflictos, considera dos indicadores estos son: relaciones interpersonales y manejo de estrés; toma de decisiones, considera dos indicadores, los que se mencionan a continuación: capacidad de decisión y asertividad; capacidad de gestión, considera dos indicadores que son resultados y desarrollo de ideas innovadoras.

La escala de medición de los indicadores será la de Likert cuya valoración va de “1” a “5” donde “1” equivale a “nunca”, “2” equivale a “raras veces”, “3” equivale a “algunas veces”, “4” equivale a “casi siempre” y “5” tiene la equivalencia a “siempre”.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

La población a considerar corresponde a un total de 25 docentes de la Institución educativa integrada San Juan Bautista, Choco. Dentro de los criterios de inclusión estarán considerados los profesores de los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria que laboran en esta alma mater de condición nombrados y contratados durante el presente año lectivo.

La muestra es un aspecto importante en la metodología de la investigación, pues corresponde al cálculo del número de participantes considerados en un estudio (García. et al., 2017). Para efectos de esa investigación corresponde al 100% de la población, es decir a los 25 maestros de los tres niveles de educación básica regular.

**Tabla 1***Docentes de la Institución Educativa de Choco, Piura*

Nivel	N° de docentes	Porcentaje
Inicial	2	8%
Primaria	4	16%
Secundaria	19	76%
Total	25	100.0%

*Nota.* Tomado de la nómina de maestros de la I.E. de Choco, Piura

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

Se usará la encuesta como técnica para recolectar los datos. Según Hernández (2018) la encuesta trata de elaborar un plan organizado con procedimientos que conllevan a recopilar datos con un propósito definido, las cuales establecen las fuentes de donde se tomarán los datos, medios o métodos por los que se recolectan. De esta manera dicha información será procesada, analizada e interpretada lo que conducirá al planteamiento de las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

### **3.5. Procedimientos**

Para la realización de esta investigación, se inició con la recopilación de los antecedentes internacionales, nacionales y /o regionales o locales que sirvieron de base para el desarrollo de este estudio. Luego se prosiguió con el sustento teórico y se determinaron las dimensiones respectivas que sirven para la operacionalización de variables. Finalmente de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se sistematizará para su interpretación respectiva mediante el programa estadístico IBM SPSS 24.0. Se coordinará con el director de la Institución Educativa, para que otorgue los permisos respectivos para el desarrollo de la investigación.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Obtenidos los resultados en base a la aplicación de la encuesta se procederá al procesamiento estadísticos del mismo, a través de programa SPSS 24, el cual

permitirá obtener la información sustentaria que nos lleve a la concretización del objeto de estudio, mediante las descripciones de cada uno de los indicadores plasmados en tablas, gráficos y porcentajes.

### **3.7. Aspectos éticos**

El respeto de los principios éticos son criterios fundamentales de toda investigación y se evidencia en el desarrollo de este trabajo, mediante el recojo de información haciendo uso del instrumento-cuestionario la cual presentará la veracidad de los datos, sustentadas con la validación de la misma y será aplicará a los docentes de la Institución Educativa Integrada San Juan Bautista, Choco, Piura. Asimismo, tiene como principio básico el respeto integral de la autoría de los autores consultados, los cuales serán citados de manera precisa y adecuada con el fin de buscar la veracidad de la investigación y referenciada con la metodología APA versión actual 7.0; También se respetará la confidencialidad de los datos obtenidos por los docentes que han sido parte de la muestra de estudio. Por último, se obtuvo los consentimiento documentado de la autoridad máxima de la institución educativa, así como el de los participantes, quienes fueron informados mediante una reuniones colegiadas vía zoom de la aplicación del cuestionario, haciendo hincapié de la reserva y cuidado de los datos personales.

## IV. RESULTADOS

### Objetivo específico 1

Describir la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura.

**Tabla 2**

*Nivel de la dimensión manejo de conflictos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	36,0
Medio	9	36,0
Alto	7	28,0
Total	25	100,0

*Nota.* Cuestionario aplicado.

La percepción de los docentes en cuanto al nivel de la dimensión manejo de conflictos, el 36% la ubican en un nivel bajo, el 36% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 28% considera un nivel alto.

**Tabla 3**

*Frecuencias por pregunta: dimensión manejo de conflictos*

	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4%	1	4%	1	4%	1	4%	1	4%	0	0%	0	0%
Raras veces	13	52%	9	36%	7	28%	13	52%	8	32%	9	36%	12	48%
Algunas veces	6	24%	6	24%	4	16%	4	16%	3	12%	3	12%	0	0%
Casi siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Siempre	5	20%	9	36%	13	52%	7	28%	13	52%	13	52%	13	52%
Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

*Nota.* Cuestionario aplicado.

	P8		P9		P10	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	2	8%	2	8%	2	8%
Raras veces	11	44%	7	28%	6	24%
Algunas veces	2	8%	8	32%	6	24%
Casi siempre	0	0%	0	0%	0	0%
Siempre	10	40%	8	32%	11	44%
Total	25	100%	25	100%	25	100%

*Nota.* Cuestionario aplicado.

En el análisis de frecuencias por pregunta de la dimensión manejo de conflictos, los docentes manifestaron que raras veces o algunas veces ha participado en la planificación, revisión y evaluación del PEI e Instrumentos de Gestión, así también raras veces o algunas veces delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo. Asimismo, raras veces o algunas veces centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI, esto conlleva a que raras veces sea innovador en el acompañamiento de los procesos de cambio institucional puesto que raras veces existen incentivos o recompensas por el rendimiento individual o grupal en la mejora institucional.

### **Objetivo específico 2**

Describir la dimensión toma de decisiones del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura.

**Tabla 4**

*Nivel de la dimensión toma de decisiones*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	12,0
Medio	18	72,0
Alto	4	16,0
Total	25	100,0

*Nota.* Cuestionario aplicado.

La percepción de los docentes en cuanto al nivel de la dimensión toma de decisiones, el 12% la ubican en un nivel bajo, el 72% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 16% considera un nivel alto.

**Tabla 5**

*Frecuencias por pregunta: dimensión toma de decisiones*

	P11		P12		P13		P14		P15		P16		P17	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	4%	9	36%	0	0%	9	36%	1	4%	2	8%	18	72%
Raras veces	1	4%	3	12%	2	8%	2	8%	0	0%	1	4%	3	12%
Algunas veces	9	36%	4	16%	6	24%	5	20%	3	12%	3	12%	1	4%
Casi siempre	7	28%	4	16%	8	32%	5	20%	12	48%	11	44%	1	4%
Siempre	7	28%	5	20%	9	36%	4	16%	9	36%	8	32%	2	8%
Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

*Nota.* Cuestionario aplicado.

	P18		P19		P20		P21		P22	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	17	68%	20	80%	20	80%	16	64%	2	8%
Raras veces	1	4%	2	8%	1	4%	1	4%	3	12%
Algunas veces	3	12%	1	4%	1	4%	1	4%	3	12%
Casi siempre	1	4%	1	4%	1	4%	3	12%	5	20%
Siempre	3	12%	1	4%	2	8%	4	16%	12	48%
Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

*Nota.* Cuestionario aplicado.

En el análisis de frecuencias por pregunta de la dimensión toma de decisiones, los docentes manifestaron que no toman una actitud autoritaria para resolver los problemas institucionales, así también que no se mantienen alejados de sus compañeros, por otro lado, no proporcionan castigos o sanciones leves por violación de reglas, toleran la impuntualidad e incumplimiento de responsabilidad y que el director no actúa con justicia.

### Objetivo específico 3

Describir la dimensión capacidad de gestión del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura.

**Tabla 6**

*Nivel de la dimensión capacidad de gestión*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	20,0
Medio	16	64,0
Alto	4	16,0
Total	25	100,0

*Nota.* Cuestionario aplicado.

La percepción de los docentes en cuanto al nivel de la dimensión capacidad de gestión, el 20% la ubican en un nivel bajo, el 64% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 16% considera un nivel alto.

**Tabla 7**

*Frecuencias por pregunta: dimensión capacidad de gestión*

	P23		P24		P25		P26		P27		P28		P29	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0%	2	8%	6	24%	2	8%	1	4%	1	4%	13	52%
Raras veces	0	0%	0	0%	2	8%	2	8%	1	4%	2	8%	1	4%
Algunas veces	6	24%	5	20%	3	12%	5	20%	3	12%	1	4%	2	8%
Casi siempre	10	40%	9	36%	8	32%	5	20%	11	44%	10	40%	5	20%
Siempre	9	36%	9	36%	6	24%	11	44%	9	36%	11	44%	4	16%
Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

*Nota.* Cuestionario aplicado.

	P30		P31		P32	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	0	0%	17	68%	1	4%
Raras veces	3	12%	1	4%	4	16%
Algunas veces	5	20%	3	12%	8	32%
Casi siempre	5	20%	1	4%	7	28%
Siempre	12	48%	3	12%	5	20%
Total	25	100%	25	100%	25	100%

*Nota.* Cuestionario aplicado.

En el análisis de frecuencias por pregunta de la dimensión capacidad de gestión, los docentes manifestaron que la entrega de documentación (PEI, RI, IGA, PCC, PAT...) no sólo responde a controles y formalidades (cumplimiento mecánico) año a año, al órgano intermedio (UGEL), sin haber pasado por procesos de revisión y consulta por la comunidad educativa; así mismo indicaron que las relaciones interpersonales nunca son distantes, frías o formales.

**Tabla 8**

*Nivel de la variable liderazgo directivo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	28,0
Medio	15	60,0
Alto	3	12,0
Total	25	100,0

*Nota.* Cuestionario aplicado.

**Tabla 9**

*Nivel de las dimensiones de la variable liderazgo directivo*

Nivel	Manejo de conflictos		Toma de decisiones		Capacidad de gestión	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	9	36%	3	12%	5	20%
Medio	9	36%	18	72%	16	64%
Alto	7	28%	4	16%	4	16%
Total	25	100%	25	100%	25	100%

*Nota.* Cuestionario aplicado.

La percepción de los docentes en cuanto al nivel de la variable liderazgo directivo, el 28% la ubican en un nivel bajo, la mayoría con un 60% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 12% considera un nivel alto. Asimismo, se puede verificar que en todas las dimensiones de dicha variable el valor predominante es el valor de nivel medio en las tres dimensiones analizadas.

## V. DISCUSIÓN

Para el primer objetivo específico, describir la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, la percepción de los docentes en cuanto al nivel de la dimensión manejo de conflictos, el 36% la ubican en un nivel bajo, el 36% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 28% considera un nivel alto. En el análisis de frecuencias por pregunta de la dimensión manejo de conflictos, los docentes manifestaron que raras veces o algunas veces ha participado en la planificación, revisión y evaluación del PEI e Instrumentos de gestión, así también raras veces o algunas veces delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo. Asimismo, raras veces o algunas veces centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI, esto conlleva a que raras veces sea innovador en el acompañamiento de los procesos de cambio institucional puesto que raras veces existen incentivos o recompensas por el rendimiento individual o grupal en la mejora institucional.

En ese mismo sentido, Arones (2019) determinó la relación existente directa de moderada intensidad entre el liderazgo directivo transformacional y el compromiso laboral que asumen los educadores en cuatro colegios públicos de Vitarte establecer una relación directa, de moderada intensidad entre las variables estudiadas. Lo que indicó que en la medida que el liderazgo del director se enfoque en un liderazgo transformacional, los educadores incrementarán su compromiso laboral procurando crear un ambiente laboral estable y agradable para todos.

En lo referente a los enfoques conceptuales de la variable “liderazgo directivo”, Rossi y Rossi (2020) ajustaron un modelo para medir la variable de estudio el cual está conformado por 4 dimensiones: 1) Afianzar la organización que se mide a través de dos indicadores satisfacción de necesidades laborales y solución de problemas; 2) Modelar el comportamiento medido con los indicadores de práctica de valores morales, comportamiento enfocado en el respeto y comportamiento enfocado en la imagen; 3) Motivar a sus colaboradores medido por los indicadores de promoción del trabajo en equipo, motivación y dinamismo; 4) Consolidar el liderazgo evaluado a través de los indicadores de guía en la solución de problemas, confiabilidad, capacidad de escucha, trato y ambiente laboral.

Según Sánchez (2019), quien se basa en la teoría de diversos autores, principalmente de Blanchard (2007), el liderazgo directivo comprende tres dimensiones (p. 47). Las cuales son Manejo de conflictos en el cual los puntos de vista diferentes en las personas, sus percepciones y pareceres usualmente constituyen una amenaza. Sánchez (2019) considera que ante algún conflicto que se presenta durante la convivencia, deben prevalecer los acuerdos tomados en consenso. Los conflictos son espontáneos e inherentes a la naturaleza de las personas, se presentan por múltiples acciones o situaciones. Por ello, los directivos deben desarrollar grandes habilidades para que con astucia y razonamiento puedan solucionarlos y evitar problemas futuros. Cuando no se admite la existencia de conflictos en una organización, esto puede ser dañino para sus integrantes.

Es así que Sánchez (2019) cree que, en los colegios, los conflictos son espontáneos y de carácter interpersonal que conllevan a dificultades durante la convivencia, estrechamente vinculados con entornos y situaciones personales. Asimismo, considera que los problemas institucionales generan situaciones difíciles entre el personal, esto repercute en las metas, por lo cual es muy difícil alcanzar las metas y propósitos, además trae como consecuencia malestar en padres de familia y estudiantes. Por lo tanto, los directivos deben ser estratégicos para brindar una solución integral a dichos problemas, buscando el cambio y llegando a acuerdos entre los involucrados.

Las relaciones interpersonales son producto de la interrelación entre los individuos que en situaciones de convivencia ponen en práctica relaciones encantadoras o desagradables. Por otro lado, Selye (1998) considera el manejo del estrés como el “conjunto de reacciones fisiológicas no delimitadas en el organismo a diferentes agentes nocivos ambientales de naturaleza corporal” (p. 92). El estrés laboral es producto de las acciones propias del trabajo.

En cuanto al segundo objetivo específico, describir la dimensión toma de decisiones del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura. La percepción de los docentes en cuanto al nivel de la dimensión toma de decisiones, el 12% la ubican en un nivel bajo, el 72% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 16% considera un nivel alto. En el análisis de frecuencias por pregunta de la dimensión toma de decisiones, los docentes manifestaron que no toman una actitud autoritaria para resolver los problemas

institucionales, así también que no se mantienen alejados de sus compañeros, por otro lado, no proporcionan castigos o sanciones leves por violación de reglas, no toleran la impuntualidad e incumplimiento de responsabilidad y que el director no actúa con justicia.

En esa misma orientación tenemos a Leal-Soto et al. (2016) que indicaron que existe una mayor preponderancia del liderazgo transformacional mientras que el liderazgo pasivo-evitador tiene una presencia más reducida. El promedio de escenarios para la innovación es pequeño pero significativo, siendo la tolerancia al fracaso y disponibilidad de recursos para la innovación los escenarios con menor valoración. Además, los resultados arrojaron que el liderazgo transaccional y transformacional se relacionan positivamente y a un nivel moderado con escenarios para la innovación y con cada una de sus dimensiones, mientras que el liderazgo pasivo-evitador se relaciona negativamente y a un nivel moderado con escenarios para la innovación y con tres de sus dimensiones, y no se relaciona con otras dos. En conclusión; primero, tanto liderazgo transaccional como transformacional conviven con las autoridades de los colegios; segundo, la presencia de liderazgo activo, beneficia ambientes para la innovación; tercero, la presencia de liderazgo pasivo-evitador entorpece las condiciones para la innovación; cuarto, como resultado extra, el liderazgo es un factor relevante cuando es para realizar cambios en los colegios y quinto, que la relación entre los liderazgos transaccional y transformacional y las condiciones para innovar necesitan un análisis más minucioso, posiblemente revisando sus dimensiones internas.

Con respecto a la toma de decisiones, esta “hace alusión a la acción individual de distinguir dos o más posibilidades, donde acepta una y el resto las deja, luego de haber examinado de manera suspicaz las ventajas y desventajas de su elección” (Vivar, 2013, como se citó en Sánchez, 2019). En ese sentido, la decisión es producto de la deliberación que concluye en la voluntad de elegir entre las opciones previamente establecidas (Sánchez, 2019, pág. 47-55).

En una institución la toma de decisiones es importante, pues su accionar comprende gestionar y proponer estrategias pedagógicas, involucra la diversificación curricular y el contenido que permitan planificar el aprendizaje. Por lo tanto, es importante considerar que las decisiones son fundamentales, pues la falta de ellas ocasionaría graves problemas. Sumado a la competencia asertiva que

debe primar al momento de comunicarse con sus compañeros o personal, de esta manera demuestra un liderazgo significativo con la capacidad de indagar sobre su propio comportamiento negativo y se muestra proclive a manejar diferencias de intereses o problemas con el resto de integrantes (Sánchez, 2019,47-55)

En cuanto al tercer objetivo específico, describir la dimensión capacidad de gestión del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura. La percepción de los docentes en cuanto al nivel de la dimensión capacidad de gestión, el 20% la ubican en un nivel bajo, el 64% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 16% considera un nivel alto. En el análisis de frecuencias por pregunta de la dimensión capacidad de gestión, los docentes manifestaron que la entrega de documentación (PEI, RI, IGA, PCC, PAT...) no sólo responde a controles y formalidades (cumplimiento mecánico) año a año, al órgano intermedio (UGEL), sin haber pasado por procesos de revisión y consulta por la comunidad educativa; así mismo indicaron que las relaciones interpersonales nunca son distantes, frías o formales.

En esa misma línea, Sánchez y Barraza (2015) en cuanto al liderazgo ideal afirmaron: el primer informante percibe un liderazgo participativo y distribuido, el segundo informante, considera el liderazgo como una función, atributo y capacidad; el tercero, cree en un liderazgo participativo del líder y el cuarto, siente que el liderazgo requiere de una perspectiva totalizadora, es decir el directivo debe ser capaz de responder a las condiciones propias de la institución. El estudio concluye que los directivos presentan percepciones similares en relación al ejercicio del liderazgo y la capacidad de gestión.

Por otro lado, Orellana (2019) indicó que de las tres dimensiones del liderazgo directivo, el transaccional reveló una correlación positiva con el desempeño del docente. Se logró determinar una relación significativa en todas las dimensiones del desempeño docente a excepción de emocionalidad. Por otro lado, los maestros de colegios cuyos directores permanecen por un tiempo mayor a siete años lograron un mejor desempeño en las dimensiones de capacidad pedagógica y emocionalidad. A la vez, lograron demostrar una percepción de liderazgo transformacional menor en relación a la motivación por inspiración.

Asimismo, Justano (2019), estableció la influencia del accionar como líder directivo en el desempeño de los maestros de una escuela rural de nivel primario,

teniendo como resultado en la existencia de una relación entre el líder directivo y el desempeño de los docentes de escuelas rurales de nivel primario en Jauja, cuyas relaciones fueron en gran parte eficaces y exitosas.

Asimismo, Marín (2021), en su investigación propuso un modelo con 3 dimensiones a considerar para la medición del liderazgo directivo, estas dimensiones son: 1) Gestión pedagógica, con cinco indicadores dedicados a evaluar el conocimiento actualizado de la gestión curricular, desempeño en la planificación pedagógica, realización de acompañamiento, disponibilidad equitativa y la motivación y valoración; 2) Gestión administrativa, con cinco indicadores enfocados en determinar el desenvolvimiento en el aspecto económico, manejo y cumplimiento de normas, forma de estructurar administrativamente y de forma participativa la organización, mejoras de los ambientes y actuación transparente; 3) Gestión institucional, también con cinco indicadores dedicados al manejo del clima organizacional, capacidad para constituir alianzas, liderazgo, dominio de competencias directivas y la evaluación institucional y feedback.

En cuanto a la capacidad de gestión, se define como “conjunto de actividades que conducen a las funciones administrativas como apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir la planificación en toda institución educativa” (Gallegos, 2004, p. 22). Por ello, encontramos una relación entre la gestión y el conjunto de acciones que permiten movilizar recursos con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de metas institucionales y permita que la gestión educativa logre sus propósitos institucionales, visualizándose en la integralidad de dispositivos, acciones y elementos que son esenciales para una apropiada gestión educativa.

La percepción de los docentes en cuanto al nivel de la variable liderazgo directivo, el 28% la ubican en un nivel bajo, la mayoría con un 60% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 12% considera un nivel alto. Asimismo, se puede verificar que en todas las dimensiones de dicha variable el valor predominante es el valor de nivel medio en las tres dimensiones analizadas.

En este sentido el liderazgo directivo, para Hersey y Blanchard (1993), el liderazgo es un proceso en el que se influye en las acciones dirigidas a lograr un objetivo en un contexto determinado y que son realizadas por una persona o grupo de ellas. Según Sánchez (2019) “líder es la persona que, gracias a sus características de personalidad, logra despertar deliberadamente en sus

colaboradores, la fuerza y el entusiasmo para ejecutar acciones planificadas consensuadamente, los oriente al cumplimiento de objetivos claros” (p. 47). Esto significa, que el líder motiva e inspira a sus colaboradores, lo cual demuestra a partir de sus propias características de organización, compromiso y entusiasmo.

Del mismo modo Haslam, Reicher y Platow (2011), definen el liderazgo como un proceso en el que se influye a individuos y los hacen partícipes voluntarios del logro de los propósitos grupales. Kotter (1990), también considera el liderazgo como un proceso, pero en el que se dirige uno o más grupos de individuos de forma persuasiva. Para Kotter un buen liderazgo dirige a las personas hacia un objetivo conveniente a largo plazo. Para Villa, Escotet y Goñi (2007), el liderazgo se percibe como el generador de cambios institucionales por lo que el líder es concebido como el encargado de la gestión y catalizador de cambios en la institución. Según Elmore (2010), el liderazgo es gestionar (instituir, sostener y desarrollar) capacidades en docentes y estudiantes para que se hagan partícipes del aprendizaje. Bennis (1994), define el liderazgo como la capacidad para hacer realidad una visión.

Por otro lado, Freire y Miranda (2014) dan a conocer la importancia que ha cobrado el liderazgo para mejorar la calidad educativa y la eficacia escolar, siendo una prioridad en las entidades educativas a nivel mundial. Finalmente, Torres (2020) refiere que no es suficiente confiar o asignar ocupaciones a alguien para que se diga que existe liderazgo, se hace necesaria la motivación a través del ejemplo generando un clima laboral armonioso con la finalidad de alcanzar sus metas planteadas y para ello el director debe desarrollar competencias que lo caractericen como tal.

## VI. CONCLUSIONES

1. En cuanto al primer objetivo específico, describir la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, el 36% la ubican en un nivel bajo, otro 36% en un nivel medio, y sólo el 28% considera un nivel alto. Los docentes manifestaron que no participan en la planificación, revisión y evaluación de los instrumentos de gestión y no se delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo. Existe poca comunicación sobre las metas y objetivos estratégicos en el marco del PEI lo que genera conflictos a la interna de la entidad educativa.
2. En cuanto al segundo objetivo específico, describir la dimensión toma de decisiones del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, el 12% la ubican en un nivel bajo, el 72% en un nivel medio, mientras que sólo el 16% considera un nivel alto. Los docentes manifestaron que no toman una actitud autoritaria para resolver los problemas institucionales, así también que no toleran la impuntualidad e incumplimiento de responsabilidad y que el director no actúa con justicia.
3. En cuanto al tercer objetivo específico, describir la dimensión capacidad de gestión del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, el 20% la ubican en un nivel bajo, el 64% la ubican en un nivel medio, mientras que sólo el 16% considera un nivel alto. En el análisis de frecuencias por pregunta de la dimensión capacidad de gestión, los docentes manifestaron que la entrega de documentación (PEI, RI, IGA, PCC, PAT, etc.) responde a controles y formalidades (cumplimiento mecánico) año a año, al órgano intermedio (UGEL), sin haber pasado por procesos de revisión y consulta por la comunidad educativa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Promover la participación de toda la comunidad educativa en la planificación, revisión y evaluación de los instrumentos de gestión. Formar grupos de trabajo delegando autoridad en función del perfil de los docentes y su empatía con el grupo para garantizar un clima institucional agradable. Fomentar premios como diplomas o reconocimientos por el logro de objetivos que generen garanticen el proceso de cambio institucional de la entidad educativa.
2. Ante cualquier problema de la Institución Educativa promover la lluvia de ideas a fin de encontrar la mejor solución y la toma de decisiones se dé sin afectar a nadie de la comunidad educativa. Promover la mejora del código de conducta y del manual de organizaciones y funciones a fin de que cada integrante de la comunidad educativa se desarrolle en función de estos documentos de gestión, y que esto garantice un agradable ambiente laboral para todos.
3. Establecer mesas de trabajo que incluyan a todos los involucrados en la comunidad educativa para capacitarlos sobre la formulación de los documentos de gestión que se entregan a la UGEL. Implementar indicadores de gestión claves dentro del proceso de gestión de la I.E. a fin de monitorear los avances y proponer mejoras en caso no se cumplan como por ejemplo indicadores de avance de ejecución de presupuesto, horas dictadas por el docente, asistencia, etc.

## REFERENCIAS

- Altuna, J., Martínez, J., & Amenabar, N. (2017). Las teorías de enseñanza-aprendizaje y los recursos de Internet: su confluencia en centros de primaria. *Estudios sobre educación*, 33, 145-167. <https://10.15581/004.33.145-167>
- Arones, L. (2019). *Percepción del liderazgo directivo y compromiso laboral del profesorado de organizaciones educativas públicas* [Tesis maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/4547>
- Baxter, J, y Floyd, A. (2019). Strategic narrative in multi-academy trusts in England: Principal drivers for expansion. *British Educational Research Journal*, 45(5) 1050–1071. <https://doi.org/10.1002/berj.3550>
- Bennis, W. (1994). *Convertirse en líder*. EUA: Perseus Publishing.
- Boylan, M. (2016). Deepening system leadership: Teachers leading from below. *Educational Management, Administration & Leadership*, 44(1): 57–72. <https://doi.org/10.1177/1741143213501314>
- Cancino, V., & Vera, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. Ensaio: *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26-58. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017000100002>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2021*. Lima, Perú.
- Coleman, A. (2021). A systematic review of research into executive headship, 2001–2021. *Sage Journal*. <https://doi.org/10.1177/17411432211042880>
- Cousin, S. (2019) System leaders in England: Leaders of a profession, or instruments of government? *Educational Management, Administration & Leadership*, 47(4). 520–537. <https://doi.org/10.1177/1741143217751726>
- Crawford, M.; Maxwell, B., Coldron, J., and Simkins, T. (2020). Local authorities as actors in the emerging “school-led” system in England. *Educational Review (Birmingham)*: 1–17. <https://doi.org/10.1080/00131911.2020.1739625>
- Cuadrado, N. (2019). Liderazgo instruccional: una práctica conciliadora para mejorar la calidad educativa en Puerto Rico. *Academia*.
- Díaz, T. (2020). *Gestión escolar y liderazgo directivo durante la pandemia* [Seminario online]. Seminario de la Organización de los Estados

- Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Tecnología.  
[https://www.youtube.com/watch?v=hoFh\\_JO1s84](https://www.youtube.com/watch?v=hoFh_JO1s84)
- Duarte, F. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111.  
<https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/22>
- Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *In Frontiers in Education*, 6, p. 195.
- Ehren, M., and Perryman, J. (2018) Accountability of school networks: Who is accountable to whom and for what? *Educational Management, Administration & Leadership*, 46(6): 942–959.  
<https://doi.org/10.1177/1741143217717272>
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*, 5 (5).
- Franco, M. (2018). *El liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de instituciones educativas del Cercado de la Urbanización El Chipe, Piura, 2018* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/28886>
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE.
- Fudiyah, U., & Harapan, E. (2021). Work Discipline and Principal Leadership in Influencing Teachers' Performance. *In International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)*. 839-843.  
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210716.165>
- Goldring, E., Grissom, J., Rubin, M., Rogers L., Neel, M., and Clark, M. (2018). *A New Role Emerges for Principal Supervisors: Evidence from Six Districts in the Principal Supervisor Initiative*. New York, NY: Wallace Foundation
- Guillén, M. (2014). *Liderazgo*. Editorial Díaz de Santos

- Hallinger, P., & Liu, S. (2016). Leadership and teacher learning in urban and rural schools in China: Meeting the dual challenges of equity and effectiveness. *International Journal of Educational Development*, 51, 163-173. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2016.10.001>
- Haslam, A., Reicher, S., & Platow, M. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. In Liderazgo: hecho y ficción. *Visiones actuales*, 77-116.
- Herrera, S., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documenta mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *La administración y el comportamiento humano*. México: Pearson.
- Hughes, B. (2020). Investigating the CEO of a MAT: Examining practices and positions on 'the street'. *Educational Management, Administration & Leadership*, 48(3). 478–495. <https://doi.org/10.1177 / 1741143219833688>
- Hui-Ling, W., Wen-Yan, C. (2020). How principal leadership facilitates teacher learning through teacher leadership: Determining the critical path. *Sage Journal*. <https://doi.org/10.1177/1741143220913553>
- Incio, F. & Capuñay, D. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Revista Científica Epistemia*, 4 (3), 119-128.
- Justano, R. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas rurales del nivel primaria de Jauja*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú, Escuela de Posgrado, Huancayo.
- Justiniano, L. (2018). *Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el distrito de José Crespo y Castillo* [Tesis maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/5116>
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Leal-Soto, F., Albornoz, M., & Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos*, 42(2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000200011>

- Leithwood K (2019) Characteristics of effective leadership networks: A replication and extension. *School Leadership & Management*, 39(2). 175–197. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470503>
- Marin, S. (2021). *Liderazgo directivo para el desempeño docente en las instituciones educativas de educación primaria de JLO - Chiclayo* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/64704>
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Montalvo, N. (2019). *Teorías conductistas del aprendizaje* [Tesis segunda especialidad, Universidad Nacional de Tumbes].
- Moral, C. (2018). Una aproximación al concepto de liderazgo para el aprendizaje. El qué, quién, cómo y dónde del liderazgo para el aprendizaje. *Bordón Revista de Pedagogía*, 70(1), 73-87. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2018.53235>
- Orellana, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *Revista internacional de estudios en educación*, 19(1). <https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI. (2020). *OEI. Gestión escolar y liderazgo directivo durante la pandemia. Perú*. <https://oei.int/oficinas/peru/noticias/seminario-gestion-escolar-y-liderazgo-directivo-durante-la-pandemia>
- Rodríguez, C. (2017). *Liderazgo directivo escolar en contextos de vulnerabilidad: Estudio de caso en una escuela secundaria ubicada en un barrio marginal de una ciudad fronteriza con Estados Unidos*. Congreso Nacional de Investigación Educativa - COMIE, (pág. 12). San Luis Potosí. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2068.pdf>
- Rojas, D., & López, H. (2015). *Programa de Liderazgo, fundamentado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard para organizar integralmente el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres - Filial Norte* [Tesis

- maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12893/6848>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñones, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación* (28), 237-262.  
<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rossi, R., & Rossi, G. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular. *Revista Andina de Educación*, 4(1), 11-22. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Sánchez, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución educativa pública del Callao* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019\\_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8800/3/2019_Sanchez-Flores-De-Sanchez.pdf)
- Scallon, A., Bristol, T., & Esboldt, J. (2021). Teachers' Perceptions of Principal Leadership Practices That Influence Teacher Turnover. *Journal of Research on Leadership Education*. <https://doi.org/10.1177/194277512111034214>.
- Simkins, T., Coldron, J., Crawford, M. and Maxwell, B. (2019). Emerging schooling landscapes in England: How primary system leaders are responding to new school groupings. *Educational Management, Administration & Leadership* 47(3). 331–348. <https://doi.org/10.1177/1741143217751079>
- Smith, T., Reinke, W., Herman, K., & Sebastian, J. (2021). Exploring the link between principal leadership and family engagement across elementary and middle school. *Journal of School Psychology*, 84, 49-62.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2020.12.006>
- Torres, C. (2020). *El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02* [Tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17112>
- Valdez, E. (2019). *Modelo de liderazgo situacional para lograr la participación eficiente de docentes y estudiantes en gestión escolar en la Institución Educativa Secundaria "Jancos Alto" del distrito y provincia de San Pablo-*

*Región Cajamarca 2015* [Tesis maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]

Vilchez, I., & Yarlaqué, J. (2016). *La teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass para el liderazgo de directivos y docentes en la institución educativa nacional de varones 27 de diciembre - Lambayeque* [Tesis maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]

Villa, A., Escotet, M., & Goñi, J. (2007). *Modelo de innovación de la educación superior*. Bilbao: Mensajero.

Yangali, J., & Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(31), 58-75. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>

Yelicich, C. (2017). La dirección escolar en Argentina: aproximación al estado del arte. *EDUCERE - Artículos Arbitrados* (68), 9-22.

## ANEXOS

### ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título: Percepción docente del liderazgo directivo en la institución Educativa integrada San Juan Bautista, Choco, Piura.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<b>Problema Principal:</b>	<b>Objetivo Principal:</b>	<b>V.I.:</b> Liderazgo directivo	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Nivel:</b> Descriptivo  <b>Diseño de investigación:</b> No experimental	<b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>Métodos de Análisis de Investigación:</b> Analítico-descriptivo
¿Cómo es el liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura?	Analizar el liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura		Maestros de los 3 niveles Inicial, primaria y secundaria de la Institución Educativa san Juan Bautista, Choco Piura		
<b>Problemas específicos:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>		<b>POBLACIÓN</b>		
¿Cómo es la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura?	Describir la dimensión manejo de conflictos del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura.		25 docentes		
¿Cómo es la dimensión toma de decisiones del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura?	Describir la dimensión toma de decisiones del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura.		<b>MUESTRA</b>		
¿Cómo es la dimensión capacidad de gestión del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura?	Describir la dimensión capacidad de gestión del liderazgo directivo desde la perspectiva docente en la I.E. San Juan Bautista de Choco, Piura.		100 % de la población		

Nota. Elaboración propia

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo directivo	El liderazgo directivo se considera un conjunto de habilidades que posee una persona que le permite influir directamente en la forma en que los demás actúan y piensan (Guillén, 2014).	Conjunto de acciones y comportamientos que influyen y motivan a las personas a realizar sus funciones con el objetivo de que se logren cambios positivos en la organización; se medirá a través del instrumento cuestionario teniendo en cuenta las dimensiones manejo de conflictos, Toma de decisiones, y capacidad de gestión.	Manejo de conflictos	Relaciones interpersonales	Escala Likert
				Manejo de estrés	
			Toma de decisiones	Capacidad de decisión	
				Asertividad	
			Capacidad de gestión	Resultados	
				Desarrollo de ideas innovadoras	

Nota. Elaboración propia

## Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario sobre Liderazgo Directivo

**Sánchez (2018)**

Estimado(a) docente

El presente cuestionario es un instrumento muy importante que permitirá conocer en qué medida se encuentra el nivel de Liderazgo directivo en la Institución educativa Integrada San Juan Bautista, Choco, Piura; por lo cual la opinión es personal y confidencial, con fines netamente académicos. Gracias por su valiosa colaboración.

1. Sexo..... 2. Especialidad: .....

3. Nivel Educativo.....

**Instrucciones:** Existen 32 afirmaciones, juzgue la frecuencia en cada situación realizada por su Director (a). Use la siguiente escala y marque con una “x”.

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN MANEJO DE CONFLICTOS</b>						
1	Participan los profesores(as) en la planificación, revisión y evaluación del PEI e Instrumentos de Gestión					
2	Delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo					
3	Promueve la participación del profesorado en la toma de decisiones					
4	Centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI					
5	Mantiene informados de lo que sucede en el centro educativo sobre le desarrollo del proyecto educativo					
6	En su actividad laboral la comunicación sirve para compartir ideas iniciativas y mejoras que se pueden implementar					
7	Promueve el trabajo en equipo entre los docentes para desarrollar experiencias innovadoras					
8	Es innovador, visionario para promover y acompañar procesos de cambio institucional					
9	Emplea una política de estímulos o incentivos por el desempeño del personal					
10	Reconoce y recompensa el rendimiento individual y/o grupal a las iniciativas de mejora institucional.					
<b>DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES</b>						
11	Promueve eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los docentes					

12	Impone su criterio y autoridad den las decisiones que toman en la institución educativa					
13	En una situación de indecisión y/o problemas acude a los docentes para compartir la toma de decisiones					
14	Estima Ud. eficaz la comunicación con el personal, si lo realiza a través de órdenes.					
15	Es tolerante y flexible cuando su personal ejerce su derecho a la libre expresión					
16	Escucha y asume sugerencias de un grupo reducido dentro del colectivo de docentes de la institución.					
17	Rechaza sin dar explicación, cualquier propuesta o sugerencia de parte del/la docente					
18	Toma actitud autoritaria para resolver los problemas institucionales					
19	Se mantiene alejado de sus trabajadores y docentes porque su familiaridad origina una pérdida de respeto					
20	Para evitar problemas de disciplina escolar proporciona castigos o sanciones leves por violación de reglas					
21	Para obtener mayor aceptación por sus trabajadores tolera la impuntualidad e incumplimiento de responsabilidad					
22	Para sancionar una actitud desfavorable en su entidad, el director actúa con justicia					
<b>DIMENSIÓN CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>						
23	El proceso educativo lo dirige sobre la base normativa y sobre iniciativas de mejora institucional					
24	Se encuentra interesado en interpretar la legislación educativa por sobre las iniciativas del profesorado					
25	Las tareas directivas que realiza lo dedica para asuntos administrativos que para crear las condiciones para liderar el proceso de cambio institucional					
26	La obtención y administración de los recursos financieros están orientados a potenciar los resultados institucionales dentro del marco del PEI					
27	Se ocupa por preservar los bienes y materiales de la institución por sobre los requerimientos de recursos y medios educativos para docentes y alumnos en función de su prioridad					
28	Prioriza el desarrollo de competencias y capacidades de los educandos en el marco del PCI					
29	La entrega de documentación (PEI, RI, IGA, PCC, PAT...) solo responde a controles y formalidades (cumplimiento mecánico) año a año, al órgano intermedio (UGEL), sin haber pasado por procesos de revisión y consulta por la comunidad educativa					
30	Mantiene una cultura del acatamiento a la norma y al reglamento interno del centro					
31	Las relaciones interpersonales son distantes, frías, formales y/o objetivas					
32	Solicita a los docentes certificaciones de capacitación (control) por sobre acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento del recurso humano					

## Anexo 4: Validez y confiabilidad de instrumento de recolección de datos

### Ficha técnica del instrumento de la variable Liderazgo directivo

Nombre:	Instrumento que mide el liderazgo directivo
Autora:	María Soledad Sánchez Flores
Año:	2010 (Adaptado 2018)
Administración:	Individual
Duración de la prueba:	15 minutos
Validez:	Juicio de expertos
Confiabilidad:	0.82** (Alfa de Cronbach).
Descripción:	Instrumento compuesto por 32 preguntas con respuestas en escala tipo Likert, diseñados para medir el liderazgo y la capacidad de acción del directivo, así como las diferentes percepciones de la gestión a partir de la consulta a docentes.

### *Validez por juicio de expertos del instrumento Liderazgo directivo*

Nro.	Expertos	Condición	Resultado
1	Rojas Elera, Juan Julio	Magister	Aplicable
2	Baca Cornejo, Víctor Eusebio	Magister	Aplicable
3	Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Magister /Doc. Post grado	Aplicable

Los expertos determinaron que el instrumento tiene validez y es aplicable.

*Confiabilidad del instrumento Liderazgo directivo*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nro. de elementos</b>
0,82**	49

N= 20

Aplicado una prueba piloto a 20 sujetos (docentes) se determinó a través de la prueba de Alfa de Cronbach que el instrumento tiene una alta confiabilidad (0,82\*\*)

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>1</sup>		Claridad <sup>20</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: MANEJO DE CONFLICTOS</b>								
1	Participan los profesores(as) en la planificación, revisión y evaluación del proyecto Educativo Institucional e Instrumento de Gestión.	/		/		/		
2	Delega y establece roles específicos de actuación entre los miembros del centro educativo.	/		/		/		
3	Promueve la participación del profesorado en la toma de decisiones.	/		/		/		
4	Centra la comunicación sobre las metas, objetivos estratégicos en el marco del PEI.	/		/		/		
5	Mantiene informados de lo que sucede en el centro educativo sobre el desarrollo del proyecto educativo.	/		/		/		
6	En su actividad laboral la comunicación sirve para compartir ideas iniciativas y mejoras que se pueden implementar.	/		/		/		
7	Promueve el trabajo en equipo entre los profesores para desarrollar experiencias innovadoras.	/		/				
8	Es innovador, visionario para promover y acompañar procesos de cambio institucional.	/		/		/		
9	Emplea una política de estímulos o incentivos por el desempeño del personal.	/		/		/		
10	Reconoce y recompensa el rendimiento individual y/o grupal a las iniciativas de mejora institucional.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: TOMA DE DECISIONES</b>								
11	Promueve eventos de capacitación de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los docentes.	/		/		/		
12	Impone su criterio y autoridad en las decisiones que toman en el centro educativo.	/		/		/		
13	En una situación de indecisión y/o problemas acude a los docentes para compartir la toma de decisiones.	/		/		/		
14	Estima eficaz la comunicación con su personal, si lo realiza a través de órdenes.	/		/		/		
15	Es tolerante y flexible cuando su personal ejerce su derecho a la libre expresión.	/		/		/		
16	Escucha y asume sugerencias de un grupo reducido dentro del colectivo de docentes de la escuela.	/		/		/		
17	Rechaza, sin dar explicación, cualquier propuesta o sugerencia de parte del docente.	/		/		/		
18	Toma actitud autoritaria para resolver los problemas institucionales.	/		/		/		
19	Se mantiene alejado de sus trabajadores y docentes porque su familiaridad origina una pérdida de respeto	/		/		/		
20	Para evitar problemas de disciplina escolar proporciona castigos o sanciones leves por violación a la reglas.	/		/		/		
21	Para obtener mayor aceptación por sus trabajadores tolera la impuntualidad e incumplimiento de responsabilidad.	/		/		/		
22	Para sancionar una actitud desfavorable en su entidad, el director actúa con justicia.	/						
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>								
23	El proceso educativo lo dirige sobre la base normativa, sobre iniciativas de mejora institucional.	/		/		/		
24	Se encuentra interesado en interpretar la legislación educativa por sobre las iniciativas del profesorado.	/		/		/		
25	Las tareas directivas que realiza lo dedica para asuntos administrativos que para crear las condiciones para liderar el proceso de cambio institucional.	/		/		/		
26	La obtención y administración de los recursos financieros están orientados a potenciar los resultados institucionales dentro del marco del PEI.	/		/		/		
27	Se ocupa por preservar los bienes y materiales de la institución por sobre los requerimientos de recursos y medios educativos para docentes y alumnos en función de su prioridad.	/		/		/		

Mg. Fernando A. Nolasco-Espinoza  
 Galardonado de Pre y Post Grado  
 Especialista en Investigación Científica

28	Prioriza el desarrollo de capacidades de los educandos en el marco del proyecto curricular de centro.	/		/		/	
29	La entrega de documentación (PEI, RI, IGA, PCC, PAT, ...) sólo responde a controles y formalidades (cumplimiento mecánico) año a año, al órgano intermedio (UGEL), sin haber pasado por procesos de revisión y consulta por la comunidad magisterial	/		/		/	
30	Mantiene una cultura del acatamiento a la norma y al reglamento interno del centro.	/		/		/	
31	Las relaciones interpersonales son distantes, frías, formales y/o objetivas.	/		/		/	
32	Solicita a los docentes certificaciones de capacitación (control) por sobre acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento del recurso humano.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

.....de.....del 2018

Apellidos y nombres del juez evaluador: Nolasco Lebejar, Fernando Alcás    DNI: 40086182

Especialidad del evaluador: Metodología - Doctorado en Pedagogía

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
 Mg. Fernando A. Nolasco Lebejar  
 Catedrático de Pre y Post Grado  
 Especialista en Investigación Científica

## Anexo 5: Solicitud de autorización ara la investigación

**POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Chiclayo, 15 de octubre del 2021

SEÑOR: MOISÉS CARRILLO CORNEJO  
Director de la I.E “San Juan Bautista”

Ciudad.

ASUNTO : Solicita autorización para realizar investigación  
REFERENCIA : Solicitud de la interesada de fecha: 12-10-21

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grado Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante: María verónica Gamarra Suyón
- 2) Programa de estudios : Posgrado
- 3) Mención : Maestría en Administración de la Educación
- 4) Ciclo de estudios : III
- 5) Título de la investigación : Percepción docente del liderazgo directivo en la Institución Educativa Integrada San Juan Bautista, Choco, Piura
- 6) Asesor : Dr. Jamer Nórvil Mírez Toro

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,



Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
JEFA EPG-UCV-CH

arp (CI).

## Anexo 6: Carta de autorización



INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN JUAN BAUTISTA" R.D. 0392-00  
CENTRO POBLADO CHOCO - YAMANGO  
"Disciplina, Honradez y Solidaridad"  
"Año del bicentenario del Perú: 200 años de independencia"



Choco 26 de Octubre del 2021

OFICIO N°097-2021-G.R-P/DRE.P/UGEL-M/I.E "SJB"-CH-D

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón  
DIRECTORA EPG-UCV-CH

ASUNTO: ACEPTACIÓN PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

De mi Consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarle y expresarle que la Dirección de I.E. "San Juan Bautista" **ACEPTAMOS**, que la estudiante María Verónica Gamarra Suyón del III ciclo del programa de estudios Posgrado mención en Maestría en Administración de la Educación realice la Aplicación del Proyecto de tesis cuyo título es "Percepción docente del liderazgo directivo en la Institución Educativa Integrada San Juan Bautista, Choco, Piura".

Sin otro particular  
Atentamente.



  
Moises Carrillo Cornejo  
DIRECTOR  
I.E. SAN JUAN BAUTISTA  
CHOCO - YAMANGO - MICROPON

## Anexo 7: Tabulación de datos en SPSS

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Suma_manejo	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	Suma_toma	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	Suma_capacidad	Val_manejo	Val_toma	Val_suma_toma	Val_suma_capacidad	Suma_liderazgo	Val_suma_liderazgo
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	1	3	3	160	2
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115	3	3	3	225	3	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	5	34	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	3	75	3	2	2	159	2
4	2	2	5	2	2	5	5	2	3	2	30	3	1	5	1	4	3	1	1	1	1	1	5	27	4	3	1	5	4	4	1	4	1	5	64	2	2	2	121	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	38	4	4	1	5	5	1	1	5	1	4	74	3	2	2	162	3	
6	3	2	2	2	5	2	5	2	3	3	29	4	3	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	34	4	4	4	5	4	5	1	4	3	2	74	2	2	2	137	2	
7	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	23	3	3	3	3	4	5	1	1	1	1	1	3	2	30	4	4	4	4	4	1	5	1	2	65	1	2	2	118	2	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	5	32	5	1	1	5	1	5	1	5	1	5	67	3	2	2	149	2	
9	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	54	5	5	3	5	5	5	1	5	1	4	98	3	3	3	199	3	
10	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	24	1	2	4	3	4	5	1	1	2	1	1	5	30	3	4	4	4	3	5	1	2	3	5	69	1	2	2	123	2	
11	2	2	2	2	5	2	5	2	5	5	32	5	2	4	1	4	4	1	1	1	1	1	4	29	4	4	5	4	4	4	1	4	1	4	68	2	2	2	129	2	
12	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	5	32	5	5	2	5	4	5	1	5	1	5	75	3	2	2	152	2	
13	3	3	5	3	2	5	2	3	2	3	31	3	1	2	1	5	5	2	1	1	1	1	1	24	5	5	4	2	4	5	2	4	1	3	60	2	1	1	115	1	
14	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	21	5	1	5	1	5	3	1	1	1	1	1	2	27	5	5	1	3	5	5	1	3	1	4	62	1	2	1	110	1	
15	2	5	5	2	5	5	5	5	2	5	41	4	2	5	2	4	5	1	1	1	1	1	5	32	5	4	1	5	4	5	5	5	3	79	2	2	2	152	2		
16	1	1	1	1	1	3	2	1	3	1	15	2	1	2	2	4	4	2	1	1	1	1	5	27	3	1	5	2	2	2	5	1	5	1	57	1	2	1	99	1	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	20	3	5	5	5	5	5	5	5	1	3	63	3	1	2	133	2	
18	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	28	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	25	3	3	4	4	4	4	4	3	1	3	61	2	1	1	114	1	
19	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22	3	3	4	4	3	4	3	3	3	1	1	3	35	5	5	5	5	4	4	5	3	3	82	1	2	2	139	2		
20	3	3	2	3	2	3	2	2	1	1	22	3	1	3	1	4	4	1	1	1	1	1	4	3	27	4	4	3	4	3	4	3	1	3	63	1	2	2	112	1	
21	2	5	5	2	5	5	5	5	2	5	41	4	5	4	4	4	4	1	3	1	1	1	5	37	4	3	3	1	5	4	1	5	1	4	73	2	2	2	151	2	
22	2	2	5	2	5	5	2	2	3	3	31	4	4	5	3	3	4	2	5	1	5	2	5	43	4	5	5	3	4	4	3	2	2	3	83	2	3	3	157	2	
23	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	23	3	1	3	1	4	4	1	2	1	1	5	4	30	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	59	1	2	1	112	1	
24	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	21	3	1	3	1	5	4	1	1	1	1	1	4	29	3	4	2	3	3	4	4	3	1	2	64	1	2	2	114	1	
25	2	5	5	2	5	5	5	5	2	5	41	4	5	4	4	4	4	1	3	1	1	1	5	37	4	3	3	1	5	4	1	5	1	4	73	2	2	2	151	2	

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
2	P2	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
3	P3	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
4	P4	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
5	P5	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
6	P6	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
7	P7	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
8	P8	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
9	P9	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
10	P10	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
11	Suma_manejo	Númérico	2	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
12	P11	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
13	P12	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
14	P13	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
15	P14	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
16	P15	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
17	P16	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
18	P17	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
19	P18	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
20	P19	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
21	P20	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
22	P21	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
23	P22	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
24	Suma_toma	Númérico	2	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
25	P23	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
26	P24	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
27	P25	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
28	P26	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
29	P27	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
30	P28	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
31	P29	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
32	P30	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
33	P31	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
34	P32	Númérico	1	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
35	Suma_capa...	Númérico	3	0		{1, Nunca}...	Ninguna	5	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
36	Val_manejo	Númérico	5	0	Manejo de confl...	{1, Bajo}...	Ninguna	6	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
37	Val_suma_t...	Númérico	5	0	Toma de decisi...	{1, Bajo}...	Ninguna	7	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
38	Val_suma_...	Númérico	5	0	Capacidad de g...	{1, Bajo}...	Ninguna	7	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
39	Suma_lider...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada
40	Val_suma_li...	Númérico	5	0	Liderazgo direc...	{1, Bajo}...	Ninguna	6	≡ Derecha	▣ Ordinal	↘ Entrada