

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL CENTRO  
DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE  
GROHMANN – TACNA- 2019**

**TESIS**

**Presentado por:**

**Br. Claudia Irene Lara Cortez**

**Asesor:**

**Mag. Juan Carlos Romaina Flores**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA - PERÚ**

**2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

A los docentes de la maestría en la Universidad Privada de Tacna que compartieron sus conocimientos teóricos y prácticos en gestión educativa, lo cual ha permitido mejorar mi nivel de entendimiento de cómo impulsar la mejora del proceso de enseñar y aprender en nuestra institución laboral.

A mi asesor de tesis, por su constante predisposición en acompañar nuestro proceso investigativo, de forma específica en la parte metodológica y de análisis e interpretación de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

Claudia Irene

## **DEDICATORIA**

A todos mis familiares, por su apoyo frecuente en mis decisiones de mejoramiento de mis capacidades académicas y laborales.

Claudia Irene

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	03
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	03
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	05
1.2.1 Interrogante principal	05
1.2.2 Interrogantes secundarias	06
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	06
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	08
1.4.1 Objetivo general	08
1.4.2 Objetivos específicos	08
CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	09

2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	09
2.1.1	Antecedentes internacionales	09
2.1.2	Antecedentes nacionales	11
2.2	BASE TEÓRICA “LIDERAZGO DIRECTIVO”	12
2.2.1	Base filosófica del liderazgo directivo	12
2.2.2	Definición de liderazgo	14
2.2.3	Componentes del liderazgo	14
2.2.4	Definición de liderazgo directivo	15
2.2.5	Teorías sobre el liderazgo directivo	17
2.2.6	Dimensiones del liderazgo directivo	18
2.2.7	Tipos de liderazgo directivo	19
2.3	BASE TEÓRICA “DESEMPEÑO DOCENTE”	21
2.3.1	Definición de desempeño laboral	21
2.3.2	Definición de desempeño laboral docente	21
2.3.3	Principales características del desempeño laboral	23
2.3.4	Factores que influyen en el desempeño laboral docente	23
2.3.5	Dimensiones del desempeño laboral docente	26
2.4	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	27
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	29
3.1	HIPÓTESIS	29
3.1.1	Hipótesis general	29

3.1.2	Hipótesis específicas	29
3.2	VARIABLES	30
3.2.1	Variable 1: Liderazgo directivo	30
3.2.2	Variable 2: Desempeño docente	30
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.5	ÁMBITO DE ESTUDIO	33
3.6	TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.7.1	Unidad de estudio	34
3.7.2	Población	34
3.7.3	Muestra	34
3.8	PROCESAMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.9	ANÁLISIS DE DATOS	36
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	38
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	38
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	39
4.3	RESULTADOS	39
4.3.1	Resultados “Liderazgo directivo”	39
4.3.2	Resultados “Desempeño docente”	54
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA	72

4.4.1	Contraste de hipótesis específicas	72
4.4.2	Contraste de hipótesis general	76
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
5.1	CONCLUSIONES	79
5.2	RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		84
ANEXOS		88

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: <i>Operacionalización de variables e indicadores</i>	31
Tabla 2: <i>Dimensión – ítems: Liderazgo directivo</i>	35
Tabla 3: <i>Dimensión – ítems: Desempeño docente</i>	36
Tabla 4: <i>Escala de valores del coeficiente Rho de Spearman</i>	37
Tabla 5: <i>Dimensión N° 01: Relaciones humanas y participativas</i>	39
Tabla 6: <i>Dimensión N° 01: Relaciones humanas y participativas (por ítem)</i>	40
Tabla 7: <i>Dimensión N° 02: Competitividad y control</i>	42
Tabla 8: <i>Dimensión N° 02: Competitividad y control (por ítem)</i>	43
Tabla 9: <i>Dimensión N° 03: Innovación y espíritu emprendedor</i>	45
Tabla 10: <i>Dimensión N° 03: Innovación y espíritu emprendedor (por ítem)</i>	46
Tabla 11: <i>Dimensión N° 04: Mantener el orden y la racionalidad</i>	48
Tabla 12: <i>Dimensión N° 04: Mantener el orden y la racionalidad (por ítem)</i>	49
Tabla 13: <i>Variable N° 01: Liderazgo directivo</i>	51
Tabla 14: <i>Variable N° 01: Liderazgo directivo (por dimensión)</i>	52
Tabla 15: <i>Dimensión N° 01: Capacidades pedagógicas</i>	54
Tabla 16: <i>Dimensión N° 01: Capacidades pedagógicas (por ítem)</i>	55
Tabla 17: <i>Dimensión N° 02: Emocionalidad</i>	57
Tabla 18: <i>Dimensión N° 02: Emocionalidad (por ítem)</i>	58



Tabla 19: <i>Dimensión N° 03: Responsabilidad para cumplir sus funciones</i>	60
Tabla 20: <i>Dimensión N° 03: Responsabilidad para cumplir sus funciones (por ítem)</i>	61
Tabla 21: <i>Dimensión N° 04: Relaciones interpersonales con los alumnos</i>	63
Tabla 22: <i>Dimensión N° 04: Relaciones interpersonales con los alumnos (por ítem)</i>	64
Tabla 23: <i>Dimensión N° 05: Resultado de su labor educativa</i>	66
Tabla 24: <i>Dimensión N° 05: Resultado de su labor educativa (por ítem)</i>	67
Tabla 25: <i>Variable N° 02: Desempeño docente</i>	69
Tabla 26: <i>Variable N° 02: Desempeño docente (por dimensión)</i>	70
Tabla 27: <i>Rho de Spearman para la hipótesis específica 1</i>	72
Tabla 28: <i>Rho de Spearman para la hipótesis específica 2</i>	73
Tabla 29: <i>Rho de Spearman para la hipótesis específica 3</i>	74
Tabla 30: <i>Rho de Spearman para la hipótesis específica 4</i>	75
Tabla 31: <i>Rho de Spearman para la hipótesis general</i>	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: <i>Dimensión N° 01: Relaciones humanas y participativas</i>	41
Figura 2: <i>Dimensión N° 02: Competitividad y control</i>	44
Figura 3: <i>Dimensión N° 03: Innovación y espíritu emprendedor</i>	47
Figura 4: <i>Dimensión N° 04: Mantener el orden y la racionalidad</i>	50
Figura 5: <i>Variable N° 01: Liderazgo directivo</i>	53
Figura 6: <i>Dimensión N° 01: Capacidades pedagógicas</i>	56
Figura 7: <i>Dimensión N° 02: Emocionalidad</i>	59
Figura 8: <i>Dimensión N° 03: Responsabilidad para cumplir sus funciones</i>	62
Figura 9: <i>Dimensión N° 04: Relaciones interpersonales con los alumnos</i>	65
Figura 10: <i>Dimensión N° 05: Resultado de su labor educativa</i>	68
Figura 11: <i>Variable N° 02: Desempeño docente</i>	71

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo principal el determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019; donde el tipo investigativo es el puro o básico, el nivel es correlacional, el diseño usado es el no experimental, la muestra es de 50 docentes, donde la técnica de campo es la encuesta, el instrumento es el cuestionario, y el enfoque es el cuantitativo.

Se encontró que el 94% de los docentes perciben de nivel regular el liderazgo gerencial que caracteriza a los directivos, siendo la dimensión más destacada el “Mantener el orden y la racionalidad” y la focalizada a mejorar las “Relaciones humanas y participativas”; y el 88% de docentes consideran de nivel elevado su desempeño docente, siendo la dimensión más destacada las “Capacidades pedagógicas”, y la focalizada a mejorar el “Resultado de su labor pedagógica”.

Se concluye que existe relación directa y moderada entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, puesto que se obtuvo un valor de  $Rho = 0,476$  y un valor de  $p = 0,000$ .

Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño docente.

## ABSTRACT

The research has as main objective to determine the relationship between executive leadership and teaching performance at the Language Center of Jorge Basadre Grohmann National University – Tacna, 2019; where the research type is pure or basic, the level is correlational, and the design used is non-experimental, with a sample constituted by 50 teachers, where the technique is the survey, and the instrument is the questionnaire, on the other hand the approach is quantitative.

It was found that 94% of teachers perceive the management leadership that characterizes the executives as regular, and the most distinguished dimension is to “Maintain order and rationality” therefore focusing on improving “the human and participative relationships” and 88% of teachers consider their teaching performance as high level, and the most distinguished dimension is the “Pedagogical skills” therefore focusing on improving the “Result of their pedagogical work”.

It may be concluded that it does exist direct and moderate relationship between the executive leadership and the teaching performance, because it was obtained a value of  $Rho = 0,476$  and a value of  $p = 0,000$ .

Keywords: Executive Leadership, Teaching Performance.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación tiene como objetivo prioritario el determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna; puesto que el liderazgo es el conjunto de cualidades que caracteriza al directivo para guiar al personal a cargo, puesto que es quien lidera la consecución de los objetivos priorizados por la entidad, es en base a ello que se denota que en la entidad existe deficiencias relacionadas con la existencia de una infraestructura y equipamiento no óptima por el desarrollo de la labor docente de forma competitiva, lo cual está generando que el nivel de posicionamiento del centro de idiomas se esté seriamente afectado a nivel regional, y ello tiende a afectar el desempeño del docente.

De ahí la importancia de la presente investigación, que busca analizar las cualidades del liderazgo directivo, desde la perspectiva del personal docente, que permita generar alguna sugerencias que impulsen una labor más participativa y fortalecer el trabajo en equipo; además de analizar, desde una perspectiva de auto análisis, el desempeño docente, que permita identificar los aspectos a mejorar que permitan dar un mejor servicio educativo.

Se planteó como hipótesis general que existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la entidad objeto de estudio,

donde el tipo de la investigación fue básico y el diseño fue no experimental, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

La tesis está conformada por los siguientes capítulos, se tiene:

- En el capítulo I se efectuó la descripción de la situación problemática, se precisaron los objetivos de la investigación, y se detalló la relevancia del trabajo desarrollado.
- En el capítulo II, se precisaron los antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, se detallaron las bases teóricas de la variable liderazgo directivo y desempeño docente, y se identificaron los términos básicos.
- En el capítulo III se precisó la metodología de la investigación, que abarca el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la operacionalización de las variables, la técnica e instrumento de investigación, y la forma de analizar los datos.
- El capítulo IV se analizaron los resultados, los cuales se agruparon por dimensiones y de forma general, además de cada pregunta, se complementó los diagramas respectivos, efectuó el contraste de las hipótesis, y la discusión de los resultados.
- El capítulo V sobre las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones para mantenerse en el tiempo en su sector, detallan los objetivos y metas que alcanzarán en el corto, mediano y largo plazo, los cuales los logran compartir con cada uno de sus trabajadores, puesto que cada una de las actividades que desarrollan contribuye a estar cada vez más cerca de lo propuesto; para ello se requiere contar con directivos que planifiquen, organicen, dirijan y controlen los avances de la gestión en base a documentos de gestión que plasman la ruta estratégica a seguir para que la entidad sea más competitiva y se logre posicionar en el mercado.

En las instituciones educativas sucede algo similar, pues el centro de atención son los estudiantes, a los cuales se les debe proporcionar un servicio de calidad, para lo cual se requiere contar con una infraestructura adecuada, laboratorios bien implementados, personal capacitado y competente, directivos centralizados en gestionar los recursos para mejorar el posicionamiento de la entidad.

El Ministerio de Educación del Perú está impulsando la política de que las instituciones educativas superiores e institutos demuestren que cuentan con condiciones básicas de calidad, que le permita asegurar a los estudiantes y a la comunidad en general, que se está brindando buen servicio educativo acorde a las exigencias del mercado, y que le permita al egresado contar con las herramientas para que pueda desempeñarse de forma competente en el sector laboral acorde a su perfil de formación.

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, recientemente ha logrado obtener su licenciamiento institucional, lo cual ha implicado que se empiezan a dar los primeros pasos para la formación de una cultura de calidad educativa, pero a pesar de ello existen algunos centros que la conforman que requieren de una mayor inversión y capacidad directiva que le permita mejorar su posicionamiento en la región, se hace referencia al Centro de Idiomas, que en los últimos años ha disminuido la cantidad de estudiantes, ello debido principalmente a la poca formación gerencial y de liderazgo de los profesionales que son designados en los cargos directivos, puesto que se trata de docentes nombrados que destinan su tiempo mayormente a dictar clases en sus respectivas facultades, pero priorizan poco de su tiempo a la gestión que requiere el centro, junto a ello está la problemática de la falta de equipos modernos que contribuya en el dictado de las clases, la infraestructura educativa obsoleta para la enseñanza requerida, otros.



A ello se suma, que los docentes laboran solamente algunas horas, es decir se trata de profesionales que trabajan en los colegios principalmente, y ven al Centro de Idiomas como una fuente de ingreso secundaria, además solamente cumplen con sus horarios de clases y se retiran de la entidad puesto que los directivos no los consideran para efectuar algún diagnóstico situacional que permita identificar los objetivos y metas a lograr, ni las estrategias a seguir para dar un mejor servicio.

Dicha problemática es la que se pretende analizar en la presente investigación, de cómo se logra relacionar la percepción del docente sobre las características del liderazgo directivo con su nivel de desempeño docente; puesto que de seguir esta situación, la cantidad de estudiantes seguirá disminuyendo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

- a) ¿Cuál es la relación entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?
- b) ¿Cuál es la relación entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?
- c) ¿Cuál es la relación entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?
- d) ¿Cuál es la relación entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es relevante, puesto que es necesario mejorar la calidad de la enseñanza y principalmente las condiciones en las cuales se brinda el servicio educativo en el Centro de Idiomas de la UNJBG, para lo cual se requiere efectuar un diagnóstico, desde la perspectiva de los docentes, sobre el liderazgo

directivo que permita identificar alternativas de mejora para universidad, referente al perfil de directivos que requiere el centro.

Además de ello, es importante la investigación porque se analizó el nivel de desempeño docente, que permitió identificar las debilidades del proceso de enseñanza – aprendizaje que existen en la entidad, para proponer algunas recomendaciones conducentes a fortalecer las capacidades de los docentes, a contar con mejores condiciones físicas y de equipamiento para dar el servicio educativo.

Por tanto, la investigación es relevante puesto que:

- Relevancia institucional, dado que el análisis a efectuar permitió proponer al Rector de la universidad, un conjunto de recomendaciones que permitan mejorar la gestión educativa en el Centro de Idiomas.
- Relevancia académica, puesto que los resultados encontrados serán de base para otras investigaciones similares.
- Relevancia práctica, puesto que los resultados encontrados servirán de retroalimentación a los directivos del Centro de Idiomas para que puedan fortalecer su gestión del recurso humano, que permita dar un mejor servicio educativo.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Analizar la relación entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.
- b) Definir la relación entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.
- c) Analizar la relación entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.
- d) Definir la relación entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando la revisión bibliográfica efectuada, se resaltan los siguientes antecedentes:

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Martínez, Guevara y Valles (2016) investigaron “El desempeño docente y la calidad educativa”; artículo de la revista Ra Ximhai de la Universidad Autónoma Indígena de México; donde el objetivo fue analizar la relación entre el desempeño del docente y la calidad educativa; donde el estudio fue de corte mixto, de nivel comprensivo-correlacional; se concluye que los docentes consideran que la calidad educativa no depende tan solo de su desempeño docente, sino también de la escuela, el contexto, el docente y el gobierno, existe correlación directa y significativa ( $r = 0,578$ ) entre los años de servicio docente y el puntaje de sus alumnos logrados en las pruebas estandarizadas, no existe relación entre el desempeño docente y la calidad educativa.

Valle (2016) investigó la “Incidencia del acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño docente de educación primaria en el Instituto Loyola, ubicado en el Departamento y Municipio de Managua, Distrito I, durante el período del año 2015”; *tesis de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*; donde el objetivo analizar la incidencia del acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes; donde el enfoque fue cualitativo, de tipo básico y de nivel descriptivo y correlacionar; la muestra fue de 1 director, 10 coordinadores y 27 docentes; se concluye que el acompañamiento pedagógico incide mínimamente en el desempeño docente, siendo las debilidades del acompañamiento pedagógico que no existe un plan de acompañamiento pedagógico.

Raxuleu (2014) investigó el “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de institutos de educación básica del distrito escolar no. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C.A.); *tesis de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala*; donde el objetivo fue analizar la relación entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes de aula; fue de tipo básico y de nivel descriptivo y correlacional, donde el diseño fue no experimental; la población fue de 237 personas (9 directores, 70 docentes y 158 estudiantes); se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

### 2.1.2 Antecedentes nacionales

Becerra (2018) investigó el “Liderazgo directivo y su relación con la calidad de servicios al usuario en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018”; tesis para optar al grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; siendo el objetivo el determinar la relación entre el liderazgo directivo y la calidad de servicios; siendo el tipo básico, de nivel correlacional, de diseño no experimental, la muestra fue de 45 personas; se concluye que existe relación directa y débil entre el liderazgo directivo y la calidad de los servicios ( $Rho = 0,222$ ).

Sánchez (2016) investigó el “Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de la urbanización Raúl Porras Barrenechea – Carabayllo, 2015”; tesis de la Universidad César Vallejo; siendo el objetivo el determinar cómo se relacionan el liderazgo directivo y el desempeño docente; donde el tipo fue básico y de nivel correlacional, el diseño fue no experimental, la muestra fue de 130 docentes; se concluye que no existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes, que existe una relación inversa entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente.

Quispe (2011) investigó la “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do.

Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010”; tesis para optar el grado de maestro en ciencias de la educación con mención en gestión de la educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; donde el objetivo fue analizar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes; el tipo fue básico de nivel correlacional, la muestra fue de 156 docentes y 364 alumnos; se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, el estilo que más predomina es el autoritario, el 41% de los docentes se encuentra en los niveles competente y destacado.

## **2.2 BASE TEÓRICA “LIDERAZGO DIRECTIVO”**

### **2.2.1 Base filosófica del liderazgo directivo**

Para entender el liderazgo educativo en el siglo XXI, es prioritario ubicarse primero en la sostenibilidad, que es un término que involucra que la sociedad cuenta con los recursos y estrategias para lograr la satisfacer de sus principales necesidades, sin afectar a las futuras generaciones (Sierra, 2016); en lo que implica al ámbito de la educación, la relación entre ambos se deduce de cómo el valor educativo logra empoderarse del escenario y sus necesidades, puesto que los proyectos deben impulsar la mejora del sistema educativo considerando para ello



los avances tecnológicos y culturales, para de esa forma lograr responder a los aspectos que conforman lo ambiental y lo económico.

Por tanto, el preservar e impulsar el desarrollo personal provoca que exista un mayor nivel de competitividad y de expectativas de alcanzar mayores retos; ello se complementa con el hecho de que el liderazgo educativo es una pieza clave en el impulsar la existencia de un emprendimiento sostenible para promover el cambio en los esquemas mentales de los individuos; ante ello, Sierra (2016) señala que el líder educativo analiza e implementa estrategias creativas e innovadoras centradas en transformar la realidad, proporcionando la autonomía necesaria para generar la madurez en las personas, que les permita liderar proyectos orientada a logros y una visión diferenciadora.

Finalmente, el líder educativo que promueve la sostenibilidad en la gestión educativa, debe basar sus decisiones en la generación de un comportamiento ético dentro de la formación proporcionada a los estudiantes, y predicar con el ejemplo el ejercicio de los valores impulsados en la institución educativa; por tanto, se entiende que el referente filosófico del liderazgo educativo es la ética, que resulta ser la base de la sostenibilidad, entendido como la responsabilidad del líder frente a la vida, a la sociedad, y al cuidado de uno mismo.

### **2.2.2 Definición de liderazgo**

Yarce (2010) define el liderazgo como la capacidad de poder influir en los demás, de lograr motivarlos y organizarlos para llevar a la acción las estrategias que permitan alcanzar fines y objetivos trazados, dentro de un marco de valores.

Maxwell (2007) señala que el liderazgo no puede transmitirse de una persona a otra, por el contrario necesita que se gane, para lo cual se requiere de un conjunto de valores personales, de principios ideológicos y demás aspectos de la vida que resultan ser anheladas por las demás personas.

Koontz y Weihrich (2009) también logran definir el liderazgo como el arte de influir en un conjunto de personas con la finalidad de que se puedan esforzar de forma voluntaria, con la finalidad de que se puedan cumplir las metas grupales.

Al respecto Chiavenato (2000) sostiene: Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinadas situaciones, para alcanzar objetivos precisos, para lo cual se requiere de impulsar la comunicación entre las personas.

### **2.2.3 Componentes del liderazgo**

Robbins (2004) describe que los líderes presentan algunas características peculiares que los distinguen de los demás, los cuales son agrupados en los siguientes componentes o capacidades:

- a) Uso adecuado y responsable del poder: El líder tiene el poder de influencia en las personas a su cargo, por tanto aprovecha dicha coyuntura para buscar conducirlos al logro de las metas y objetivos propuestos.
- b) Capacidad de lograr motivar a los demás: Implica que el líder conoce a las personas con las cuales interactúa, en base a ello busca implementar estrategias para lograr que estén motivados de forma parte de la organización, ello lo hace con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.
- c) Capacidad para inspirar: Implica que el líder debe predicar con el ejemplo, es decir todo lo que predica debe aplicarlo, ello genera que las demás personas busquen seguir sus pasos, pues consideran que es consecuente con sus postulaciones.
- d) Lograr una adecuada atmósfera laboral: Implica que el líder debe propiciar la existencia de un clima de trabajo colaborativo, donde se priorice el lograr las metas institucionales a través del trabajo conjunto de los miembros de la entidad, donde exista una constante interacción y retroalimentación.

#### **2.2.4 Definición de liderazgo directivo**

Olamendi (2012) define el liderazgo directivo como un tipo de liderazgo que se le asigna a la persona de la organización que ha sido designado para ser el responsable de dirigir los destinos institucionales; por tanto, a diferencia de la esencia del líder que se asocia con las características de la persona y el poder influir en los demás, el liderazgo directivo se ejerce necesariamente en una institución y

se asocia a la designación de un cargo estratégico institucional; precisa además de forma específica que los subordinados ya no desean tener jefes, sino por el contrario desean tener líderes que hagan de la entidad una organización competitiva, que conozcan dicho camino, que permita minimizar las posibilidades de fracasar.

El líder directivo debe evaluar las competencias y habilidades de cada uno de los miembros de la entidad, pues ello le permitirá efectuar las designaciones en base a criterios de meritocracia, que le permita cumplir con las metas propuestas; al respecto Cox (2003) señala que dicho concepto es emergente y debe buscar implementarse en las entidades, pues permitirá un mejor trabajo articulado.

Fullan (2001) resalta que el liderazgo directivo implica que la persona designada debe contar con las razones técnicas o profesionales, pero principalmente que debe sentirse al servicio de las causas mayores cotidianas.

Con respecto al sector educativo, Hernández (2013) logra definir el liderazgo directivo como la capacidad de influir dentro de la institución educativa, en los docentes y personal administrativo, para que puedan lograr los objetivos pedagógicos, institucionales, administrativos y comunitarios; además que puede desarrollar relaciones conducentes a lograr el compromiso del personal con los propósitos educativos.

### 2.2.5 Teorías sobre el liderazgo directivo

Likert (1968) desarrolla una teoría sobre el liderazgo, donde señala que existen cuatro estilos, de donde:

- a) Liderazgo autoritario coercitivo: Donde el líder establece las reglas de juego institucionales, sin considerar las opiniones del personal de la entidad, además no considera los aportes del personal, por tanto se caracteriza por establecer los pasos a seguir, y la forma que cada trabajador debe desenvolverse, es un comportamiento muy dominante; existe una desconfianza generalizada en el personal, y los motivan a través del castigo e infundiendo temor, pero en situaciones de crisis instituciones se han encontrado que se logran amoldar de mejor manera puesto que la situación lo amerita, este estilo no genera un clima organizacional adecuado.
- b) Liderazgo autoritario benevolente: Donde el líder tiene poca confianza en el personal a cargo, y busca motivar ofreciendo recompensas o castigos cuando no se cumple con lo esperado; busca hacer las cosas solo, y espera a que los demás lo busquen para buscar dar una solución, generando la existencia de trabajadores indecisos e inseguros.
- c) Liderazgo consultivo: Donde el líder da más confianza al personal, se consideran los aportes de los demás para hacer frente a los problemas de la entidad, busca motivar con recompensas, pero la decisión final la toma el líder, existe una adecuada interacción entre el líder y los subordinados puesto que busca consultar sus decisiones con los demás, buscando recoger

aportes, existe una ligera autonomía del personal para hacer sus labores, se promueve el involucrar al personal a través de reconocimientos materiales y saber reconocer el esfuerzo laboral.

- d) Liderazgo participativo: Donde el líder tiene plena confianza en el personal, considera sus opiniones y los utiliza de forma constructiva, existen incentivos económicos y reconocimientos sociales por la labor destacada, por tanto las decisiones se toman de forma grupal.

Avolio, Bass y Jung (1995) desarrollan el análisis de dos estilos de liderazgo:

- a) Líder transaccional: Es aquel tipo de líder que se caracteriza por buscar lograr las metas y objetivos institucionales, a través del intercambio y premiación a los trabajadores que cumplan con sus cuotas de trabajo.
- b) Líder transformacional: Es aquel tipo de líder que se caracteriza por priorizar el logro de los objetivos institucionales, para lo cual busca convencer a cada uno de los trabajadores de lo importante que es su labor para el logro de las metas propuestas, es decir busca inculcar que lo primero es buscar satisfacer las necesidades del mercado objetivo, es decir se prioriza la formación de valores en el personal.

### **2.2.6 Dimensiones del liderazgo directivo**

Becerra (2018) desarrollo su trabajo de investigación para analizar el liderazgo directivo en una institución educativa de nivel superior, donde logra

desarrollar cuatro dimensiones o componentes que debería caracterizar a un líder, las cuales son consideradas en la presente investigación, se tiene:

- a) Relaciones humanas y participativas: Implica si el líder se caracteriza por comunicarse verbalmente con frecuencia, sabe escuchar a los demás, logra conformar adecuados equipos de trabajo, otros.
- b) Competitividad y control: Implica si el líder se caracteriza por motivar a su personal, busca influir en los demás, sabe delegar, por precisar los objetivos a lograr, es precavido, otros.
- c) Innovación y el espíritu emprendedor: Implica si el líder se caracteriza por identificar y saber resolver los problemas institucionales, por buscar nuevas formas de desarrollar los procesos administrativos, otros.
- d) Mantener el orden y la racionalidad: Implica si el líder se caracteriza por saber administrar el tiempo, por manejar el estrés laboral, por administrar las decisiones individuales, por manejar los conflictos laborales, otros.

### **2.2.7 Tipos de liderazgo directivo**

Robinson (2010) destaca que el líder educativo debe caracterizarse por tres competencias básicas: Conocimiento pleno de cada una de las etapas del proceso de enseñanza – aprendizaje y sus estrategias, es decir el aspecto curricular y pedagógico; análisis y generación de escenarios para hacer frente a los problemas pedagógicos y administrativos de la institución; y fomentar que exista confianza entre los miembros de la comunidad educativa; ello implica por tanto, que el

liderazgo esté conformado por cinco indicadores de impacto: La enseñanza y el aprendizaje, el desarrollo de los demás miembros de la entidad y de uno mismo, la innovación y el cambio, la gestión y el compromiso del personal con la entidad.

Por tanto el liderazgo educativo se encuentra conformado por tres tipos de liderazgo, los cuales se deben relacionar con la finalidad de lograr las metas y objetivos propuestas en la institución educativa, se tiene:

- a) Liderazgo pedagógico: Hace referencia a que el líder directivo prioriza estrategias conducentes a generar que el proceso de enseñar y aprender mejore constantemente en la institución educativa, sosteniéndose en buscar motivar al personal, en lograr su compromiso afectivo y normativo para con la entidad y en el acondicionamiento idóneo del centro laboral.
- b) Liderazgo distribuido: Implica que el líder directivo impulsa la participación que permita buscar el adaptarse al cambio y la innovación, para lo cual se debe desarrollar alianzas con el personal de la entidad precisando además hacia donde deseamos llegar, en donde se prioriza el formar una organización que aprende, donde los docentes se sientan empoderados para implementar procesos de cambio y de mejora del servicio educativo, donde las decisiones se adoptan de forma participa y se aceptan los resultados logrados.
- c) Liderazgo moral: Implica que el líder directivo busca impulsar la existencia de un clima de confianza en la institución educativa, que permita que los docentes perciben que forman parte de una comunidad, para lo cual se debe



priorizar el debatir sobre los valores que buscan formarse en la entidad, resaltando los democráticos, donde los miembros de la comunidad educativa transmitan coherencia cuando se enfrentan los conflictos, y genera el bienestar en el docente de que su labor es muy importante.

## **2.3 BASE TEÓRICA “DESEMPEÑO DOCENTE”**

### **2.3.1 Definición de desempeño laboral**

Robbins (2004) define el desempeño laboral como el nivel de logro de las metas institucionales trazadas, de parte de los directivos y su personal.

Davenport (2000) conceptualiza el desempeño laboral como el logro de las metas propuestas dentro de un plazo determinado.

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como el comportamiento que tiene una persona dentro de la entidad donde labora en la búsqueda de los objetivos fijados.

### **2.3.2 Definición de desempeño laboral docente**

Marcelo y Vaillant (2009) resaltan la transformación que ha traído el cambio social y la globalización de la economía en el rol docente y en las funciones que le

competen desarrollar a las instituciones educativas, puesto que han obligado a que se propicie una revisión profunda de la actuación del profesor en el aula y en la relación con la comunidad educativa, donde la calidad de su trabajo se ha convertido en la pieza clave del proceso de enseñar y aprender, que es por tanto un gran reto costoso y difícil de lograr.

Pero la realidad educativa de nuestro país genera que la labor del Ministerio de Educación tenga como uno de sus principales desafíos el recuperar el cariño y entrega del docente para con su trabajo, dentro de un contexto donde existen mayores dificultades por la existencia de nuevas exigencias y capacidades necesarias para transmitir el conocimiento acorde a las habilidades diferentes de los estudiantes.

Bazarra, Casanova y García (2007) precisan que el desempeño docente en el siglo XXI requiere de una mayor dedicación, profesionalidad y creatividad, considerando aspectos que son recurrentes como el manejo de la indisciplina en el aula, la poca colaboración de los padres de familia, las pocas competencias docentes en el uso de las tecnologías educativas, otros; por tanto la labor o desempeño del docente debe considerar todo lo descrito previamente, para que pueda implementar sus estrategias de enseñanza para transmitir el conocimiento a sus estudiantes.

### **2.3.3 Principales características del desempeño laboral**

Robbins (2004) resalta las siguientes características:

- a) Esfuerzo: Es el nivel de entrega y pasión que le imprime el trabajador al cumplimiento de las funciones encargadas.
- b) Resultados: Considera la consecución de las metas trazadas de manera oportuna.
- c) Trabajo en equipo: Implica que el personal debe agruparse para trabajar de forma conjunta el logro de las metas propuestas.
- d) Logro de los objetivos: Implica que la entidad cuenta con objetivos que cumplir para ser cada vez más competitiva, por tanto el personal debe cumplir con el logro de las metas dadas.
- e) Multidimensionalidad: Implica que la entidad requiere de personal con diversas competencias, capacidades técnicas y profesionales, para asegurar que se pueda lograr las metas trazadas.

### **2.3.4 Factores que influyen en el desempeño laboral docente**

En base a la revisión bibliográfica efectuada, se destacan los siguientes factores que afectan de forma directa en el desempeño del docente en su labor de aula y en su relación con la comunidad educativa, que son resaltados por diversos autores, se tiene:

- a) Formación académica para ejercer la docencia y frecuente fortalecimiento de capacidades: Marcelo (2008) resalta que los conocimientos que se adquieren en la actualidad se caracterizan por tener fecha de caducidad, es por ello que los profesionales de la docencia deben frecuentemente estar actualizándose sobre la mejor forma de transmitir el conocimiento a sus estudiantes, además de ello se ha convertido en una exigencia de la sociedad, que cada vez más exige calidad de servicio; además dicho conocimientos no solamente deben abocarse a temas pedagógicos, sino que además se requiere que conozcan más sobre temas relacionados con la gestión institucional, la gestión administrativa y la gestión comunitaria de una institución educativa.
- b) Motivación: Mañú y Goyarrola, (2011) lo define como el impulso que caracteriza a una persona para alcanzar las metas y objetivos propuestos, en el caso de la educación, implica el esfuerzo que caracteriza al estudiante por adquirir nuevos conocimientos; dicha definición se complementa con lo afirmado por Gómez (2009) quien señala que el desempeño docente debe abocarse en mantener y mejorar los niveles de motivación del estudiante, pues ello incidirá en el clima del aula y en su rendimiento académico, y para ello resulta vital analizar el nivel de autoestima del estudiante que implica el conocimiento previo de sus capacidades, y además el saber recompensar el esfuerzo y premiar el logro de metas.
- c) Relación docente – estudiante: Moya (2010) señala que de la actitud del docente depende en gran medida la existencia de una relación adecuada entre el profesor y sus estudiantes, para lo cual se requiere que se cree una

atmósfera de paz, de seguridad y de confianza para que el estudiante pueda aprender y desarrollar sus capacidades; de forma paralela, un aspecto muy importante es predicar con el ejemplo, es decir que el docente debe practicar los valores que impulsa.

- d) Vínculo entre la escuela y la familia: Garreta y Llevot (2007) resaltan que la educación comienza en el hogar y se extiende en la colegio, y se requiere que el docente tenga claridad de las condiciones en las que vive el estudiante, que permita desarrollar un rol complementario a cargo del docente y los padres de familia, dentro de un escenario complicado donde se ve afectado la capacidad para transmitir valores y de tener más tiempo para compartir como familia.
- e) Clima institucional: Considera principalmente a las características individuales y sociales de un espacio laboral y que condicionan la interrelación entre los compañeros de trabajo; de donde el rol de los directivos del colegio es fundamental, para que los docentes puedan trabajar tranquilamente en un ambiente de trabajo que impulse la labor colaborativa para conseguir la calidad del servicio, donde un concepto clave para ello es la corresponsabilidad de los miembros de la comunidad educativa para el logro de las metas educativas.
- f) Políticas educativas: Rivera (2007) resalta la responsabilidad del Estado de dotar con los recursos necesarios para el docente pueda trabajar en la búsqueda de la calidad que se le exige, pero que los constantes cambios en la política educativa que impulsan los gobiernos de turno no coadyuvan a

dicha labor; además la existencia de una desvalorización de la labor docente, a consecuencia de la existencia de remuneraciones bajas y con bonificaciones e incentivos en base a resultados.

### **2.3.5 Dimensiones del desempeño laboral docente**

Quispe (2011) desarrolló un trabajo de investigación donde analizó el nivel de desempeño laboral de los docentes de una institución educativa pública, para lo cual consideró cinco dimensiones o componentes, donde el personal docente logró auto evaluarse; los mismos son utilizados en la presente investigación, se tiene:

- a) Capacidades pedagógicas: Considera las características del nivel profesional del docente respecto al dominio de los temas del curso, y el saber hacer en la práctica; para lo cual se hace una planificación adecuada del proceso educativo, que implica el saber usar las prácticas educativas para la formación de valores, y la utilización del material educativo para lograr los aprendizajes duraderos.
- b) Emocionalidad: Hace referencia a la forma de ser el docente, su vocación pedagógica, su autoestima y nivel de seguridad sobre sus conocimientos, el tener un comportamiento equitativo y justo en el desarrollo de su actividad educativa.
- c) Responsabilidad para cumplir sus funciones: Abarca el cumplir con los deberes de su formación profesional, el ser puntual y asistir a las clases, el

participar en los eventos académicos, su preocupación genuina por los problemas del colegio.

- d) Relaciones interpersonales con sus alumnos: Abarca la preocupación de confirmar que los alumnos logran los aprendizajes, que existe una comprensión de los problemas de cada estudiante, el escuchar a cada alumno, el brindar asesoramiento, otros.
- e) Resultado de su labor educativa: Implica la trascendencia de su labor en la institución educativa, abarca los resultados alcanzados por los alumnos, la preparación académica y la práctica de valores, otros.

## **2.4 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

Se destacan los siguientes términos básicos:

- a) Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a los demás para guiarlos a un objetivo en común.
- b) Dirección: Estar a cargo de las decisiones organizacionales.
- c) Desempeño: Es el lograr las metas propuestas.
- d) Docente: Profesional responsable de transmitir el conocimiento a través del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- e) Motivación: En lo que te impulsar a seguir o a tomar una decisión.
- f) Compromiso: Es el asumir una responsabilidad de cumplir con lo pactado.

- g) Calidad de servicio: Implica cumplir con los requisitos ofertados, que permita satisfacer a los usuarios.
- h) Competencia: Es el conjunto de habilidades y destrezas que le permiten a un persona conseguir sus metas.
- i) Equipo: Es el conjunto de personas que se juntan por objetivos en común.
- j) Licenciamiento institucional: Es el conjunto de condiciones básicas de calidad que una entidad educativa superior debe tener para dar el servicio a la comunidad.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPÓTESIS**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a) Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.
- b) Existe relación directa y significativa entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

- c) Existe relación directa y significativa entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.
- d) Existe relación directa y significativa entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

## **3.2 VARIABLES**

### **3.2.1 Variable 1: *Liderazgo directivo***

#### **Dimensión**

- Relaciones humanas y participativas.
- Competitividad y control.
- Innovación y espíritu emprendedor.
- Mantener el orden y la racionalidad.

### **3.2.2 Variable 2: *Desempeño docente***

#### **Dimensión**

- Capacidades pedagógicas.
- Emocionalidad.

- Responsabilidad para cumplir sus funciones.
- Relaciones interpersonales con los alumnos.
- Resultado de su labor educativa.

En tabla siguiente se precisan las dimensiones e indicadores considerados para el análisis de las variables de estudio:

Tabla 1: *Operacionalización de variables e indicadores*

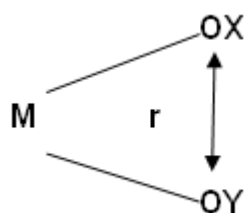
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala
Variable 1: Liderazgo directivo	Es un tipo de liderazgo que se le asigna a la persona de la organización que ha sido designado para ser el responsable de dirigir los destinos institucionales (Olamendi, 2012).	Es la capacidad de influir en los demás, a consecuencia de la autoridad formal.	Relaciones humanas y participativas  Competitividad y control  Innovación y espíritu emprendedor  Mantenimiento del orden y racionalidad	Comunica verbalmente, escucha, conforma equipos de trabajo.  Motiva, influye en los demás, delega, define objetivos, precavido.  Reconoce problemas, analiza y resuelve problemas.  Administra el tiempo, administra el estrés, administra las decisiones individuales, administra los conflictos.	Ordinal (Likert de 05 opciones de respuesta)  Intervalos: - Bajo = (1,00 – 2,33) - Regular = (2,34 – 3,66) - Alto = (3,67 – 5,00)
Variable 2: Desempeño docente	Es el nivel de logro de las metas institucionales trazadas, de parte de los directivos y su personal (Robbins, 2004).	Es el cumplir con las metas trazadas.	Capacidades pedagógicas  Emocionalidad  Responsabilidad para cumplir sus funciones	Dominio de su materia, planificación educativa, práctica educativa, formación de valores, material educativo.  Vocación pedagógica, autoestima, equidad, satisfacción laboral.  Asistencia y puntualidad, participación en eventos	Ordinal (Likert de 05 opciones de respuesta)  Intervalos:

	académicos, interés por la problemática educativa.	- Bajo = (1,00 – 2,33)
Relaciones interpersonales con los alumnos	Comprensión de los problemas de alumnos, expectativas sobre el aprendizaje de alumnos, aceptar la diversidad de opiniones, capacidad de escucha.	- Regular = (2,34 – 3,66) - Alto = (3,67 – 5,00)
Resultados de su labor educativa	Rendimiento académico, valores en los alumnos, valoración del curso.	

Fuente: Propia

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es puro o básico, debido a que se buscó aportar al conocimiento en base a los resultados encontrados; siendo el nivel correlacional, dado que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); siendo el esquema:



- M = Muestra.
- OX = Datos de la variable “Liderazgo directivo”.
- OY = Datos de la variable “Desempeño docente”.
- r = Correlación entre las variables.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación fue no experimental, dado que ninguna variable fue alterada de forma deliberada; y de corte transversal dado que se recabaron los datos en un momento del tiempo (Hernández y otros, 2014).

### **3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO**

La presente investigación tiene como ámbito de estudio al personal docente del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna.

### **3.6 TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Sobre el tiempo social, se precisa que se abarcó el año 2019 (considerando al personal docente que laboró en dicho periodo en el CEID - UNJBG).

### **3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1 Unidad de estudio**

Son los docentes del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

#### **3.7.2 Población**

El total de la población de docentes del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann es de 50 personas.

#### **3.7.3 Muestra**

Puesto que se trata de una cantidad manejable de docentes en la población, se encuestó al total de ellos, es decir a los 50.

### **3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Considerando la base teórica expuesta en el capítulo anterior, se procedió a elaborar las herramientas para el trabajo de campo, considerando las dimensiones que conforman cada variable de estudio; se precisa que la técnica de investigación

utilizada fue la encuesta, siendo el instrumento utilizado el cuestionario; siendo estos últimos validados a través del Juicio de Expertos (lo cual se anexa), y fueron:

- Cuestionario sobre el liderazgo directivo, desde la perspectiva del personal docente.
- Cuestionario de autoevaluación del desempeño docente.

Para el análisis numérico de ambos instrumentos se utilizó la escala de Likert con 05 opciones de respuesta: Nunca (valor = 1), casi nunca (valor = 2), a veces (valor = 3), casi siempre (valor = 4) y siempre (valor = 5); a continuación se precisan los ítems considerados para el análisis de cada dimensión de ambas variables, se tiene:

Tabla 2: *Dimensión – ítems: Liderazgo directivo*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Nº DEL ÍTEM O PREGUNTA</b>
	Relaciones humanas y participativas	01, 02, 03, 04
Liderazgo directivo	Competitividad y control	05, 06, 07, 08
	Innovación y espíritu emprendedor	09, 10, 11, 12
	Mantener el orden y la racionalidad	13, 14, 15, 16

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

Tabla 3: *Dimensión – ítems: Desempeño docente*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N° DEL ÍTEM O PREGUNTA</b>
	Capacidades pedagógicas	01, 02, 03, 04, 05
	Emocionalidad	06, 07, 08, 09, 10
Desempeño docente	Responsabilidad para cumplir sus funciones	11, 12, 13, 14, 15
	Relaciones interpersonales con los alumnos	16, 17, 18, 19, 20
	Resultado de su labor educativa	21, 22, 23, 24, 25

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico denominado Alpha de Cronbach; para lo cual se consideró una Prueba Piloto de 10 docentes, de donde se obtuvo un valor de 0,911 (para la variable “Liderazgo directivo”) y otro valor de 0,924 (para la variable “Desempeño docente”); puesto que los valores logrados son mayores a 0,80, ello permite concluir que los instrumentos son adecuados para ser utilizados en el trabajo de campo (George y Mallery, 2003).

### **3.9 ANÁLISIS DE DATOS**

Para el procesamiento de los datos se aplicó el software estadístico SPSS versión 24,0 en español; el respectivo análisis implicó las siguientes técnicas



estadísticas: Las tablas de frecuencias, los diagramas de barras y el coeficiente de correlación Rho de Spearman considerando las siguientes escalas:

Tabla 4: *Escala de valores del coeficiente Rho de Spearman*

Valor de Rho (solo valores positivos)	Significado
0.01 a 0.19	Correlación muy baja
0.20 a 0.39	Correlación baja
0.40 a 0.69	Correlación moderada
0.70 a 0.89	Correlación alta
0.90 a 1.00	Correlación muy alta

Fuente: (Hernández y otros, 2014)

En lo referente al análisis de las dimensiones y las variables, se consideró los siguientes tres niveles: Bajo, regular y alto (valores de acuerdo a la escala de Likert).

- Bajo = (1,00 – 2,33).
- Regular = (2,34 – 3,66).
- Alto = (3,67 – 5,00).

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

En lo referente al trabajo de campo efectuado, se consideraron las siguientes actividades:

- a) Se efectuó una reunión con el Director del CEID de la UNJBG, para ponerle de conocimiento la relevancia académica de la investigación, y que los resultados, conclusiones y sugerencias, permitirían mejorar la gestión.
- b) Con el permiso respectivo, se efectuó una reunión con los docentes, para explicarles la justificación de la investigación y solicitarles el permiso respectivo, se procedió a analizar cada uno de los ítems de los instrumentos, para confirmar que no existieran dudas sobre el sentido de las preguntas y el marcar las opciones de respuesta.
- c) El trabajo de campo se desarrolló en una semana, y con los formatos se procedió a elaborar la base de datos, para empezar con el análisis de los resultados.

## 4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados encontrados se agruparon en dimensiones, considerando los niveles de alto, regular y bajo; además se efectuó un análisis de conteo de las respuestas obtenidas para cada pregunta; se efectuó un análisis de la variable considerando los niveles usados para las dimensiones; se complementó el análisis con la presentación de diagramas de barras; y finalmente se efectuó el contraste de las hipótesis de investigación planteadas, lo cual permitió efectuar la discusión de los resultados.

## 4.3 RESULTADOS

### 4.3.1 Resultados “Liderazgo directivo”

Tabla 5: *Dimensión N° 01: Relaciones humanas y participativas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	8	16,0	16,0	16,0
Regular	42	84,0	84,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Relaciones humanas y participativas”, de donde el 84% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann perciben de nivel regular las

relaciones humanas y participativas que impulsan los directivos, y el 16% consideran que es de nivel bajo; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que consideran que los directivos se caracterizan por impulsar que el personal pueda participar en la mejora del servicio educativo, siendo lo focalizado a mejorar la conformación de equipos de trabajo para analizar la problemática del CEID y generar opciones de mejora.

Tabla 6: *Dimensión N° 01: Relaciones humanas y participativas (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por comunicarse con frecuencia con los docentes y estudiantes.	Nunca	2	4,0%
	Casi nunca	16	32,0%
	A veces	29	58,0%
	Casi siempre	3	6,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por escuchar atentamente a cada uno de los estudiantes y docentes, no solamente los temas educativos.	Nunca	2	4,0%
	Casi nunca	24	48,0%
	A veces	21	42,0%
	Casi siempre	3	6,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por buscar impulsar que se conformen equipos de trabajo para analizar la problemática del CEID y generar opciones de mejora.	Nunca	4	8,0%
	Casi nunca	21	42,0%
	A veces	24	48,0%
	Casi siempre	1	2,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por impulsar que el personal docente pueda participar en la mejora del servicio educativo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	10	20,0%
	A veces	26	52,0%
	Casi siempre	14	28,0%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

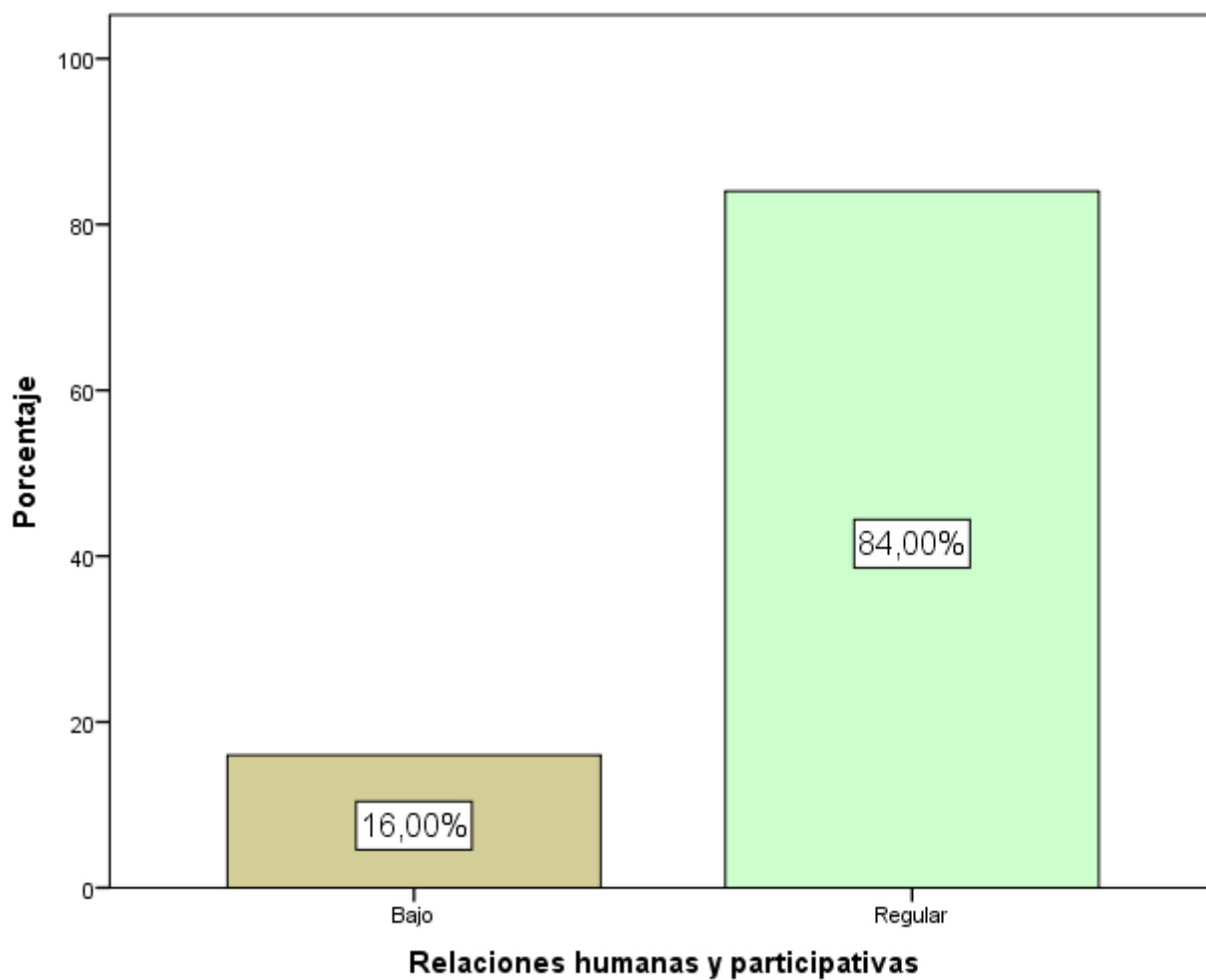


Figura 1: *Dimensión N° 01: Relaciones humanas y participativas*

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

Tabla 7: *Dimensión N° 02: Competitividad y control*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	48	96,0	96,0	96,0
Alto	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Competitividad y control”, de donde el 96% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann perciben de nivel regular el impulso de los directivos por implementar estrategias conducentes a la mejora de la competitividad y control en la entidad, y el 4% considera que es de nivel alto; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que consideran que los directivos se caracterizan por influir de forma significativa para buscar mejorar el servicio educativo, siendo lo focalizado a mejorar el hecho que los directivos deberían contar con las competencias y habilidades para lograr que la entidad sea más competitiva.

Tabla 8: *Dimensión N° 02: Competitividad y control (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por motivar a los docentes para que puedan mejorar el trabajo docente.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	6,0%
	A veces	30	60,0%
	Casi siempre	17	34,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por influir de forma significativa en los docentes para buscar mejorar el servicio educativo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	8,0%
	A veces	15	30,0%
	Casi siempre	30	60,0%
	Siempre	1	2,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por definir adecuadamente los objetivos de trabajo de la entidad.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	8,0%
	A veces	27	54,0%
	Casi siempre	18	36,0%
	Siempre	1	2,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG cuentan con las competencias y habilidades para lograr que la entidad sea más competitiva.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	20	40,0%
	A veces	21	42,0%
	Casi siempre	8	16,0%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

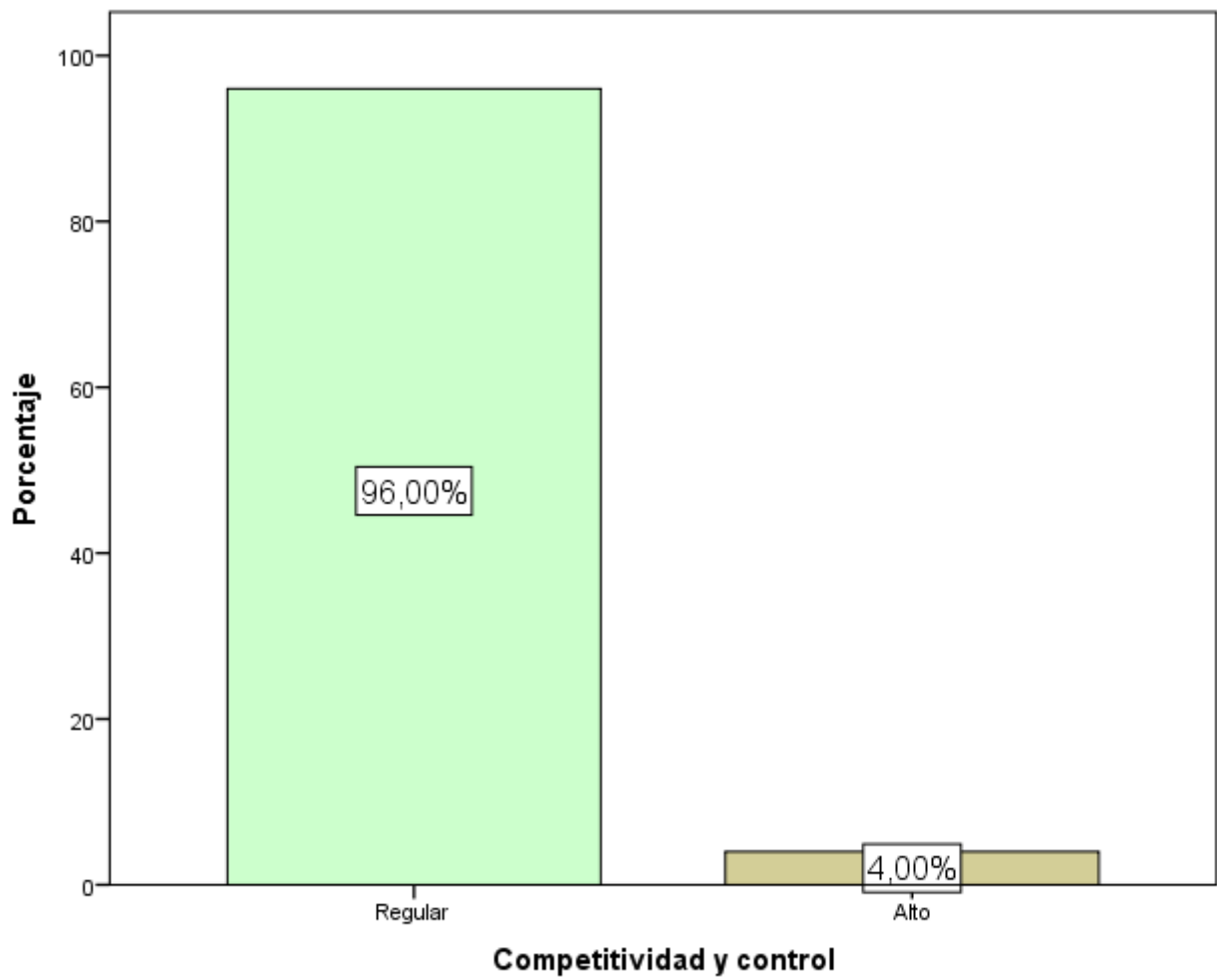


Figura 2: *Dimensión N° 02: Competitividad y control (por ítem)*

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"



Tabla 9: *Dimensión N° 03: Innovación y espíritu emprendedor*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	5	10,0	10,0	10,0
Regular	45	90,0	90,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Innovación y espíritu emprendedor”, de donde el 90% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann perciben como regular el nivel de innovación y espíritu emprendedor que caracteriza a los directivos, y el 10% considera que es de nivel bajo; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que consideran que los directivos se caracterizan por saber reconocer los problemas de la entidad para buscar proponer mejoras, siendo lo focalizado a mejorar el hecho que los directivos se caractericen más por gestionar mejores materiales que permitan proporcionar un servicio educativo de calidad.

Tabla 10: *Dimensión N° 03: Innovación y espíritu emprendedor (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por buscar con frecuencia innovar el servicio educativo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	23	46,0%
	A veces	20	40,0%
	Casi siempre	7	14,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por apoyar los emprendimientos de los estudiantes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	13	26,0%
	A veces	28	56,0%
	Casi siempre	9	18,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por gestionar mejores materiales que permitan enseñar mejor.	Nunca	9	18,0%
	Casi nunca	31	62,0%
	A veces	8	16,0%
	Casi siempre	2	4,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber reconocer los problemas de la entidad, que permita proponer mejoras.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	8,0%
	A veces	23	46,0%
	Casi siempre	23	46,0%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

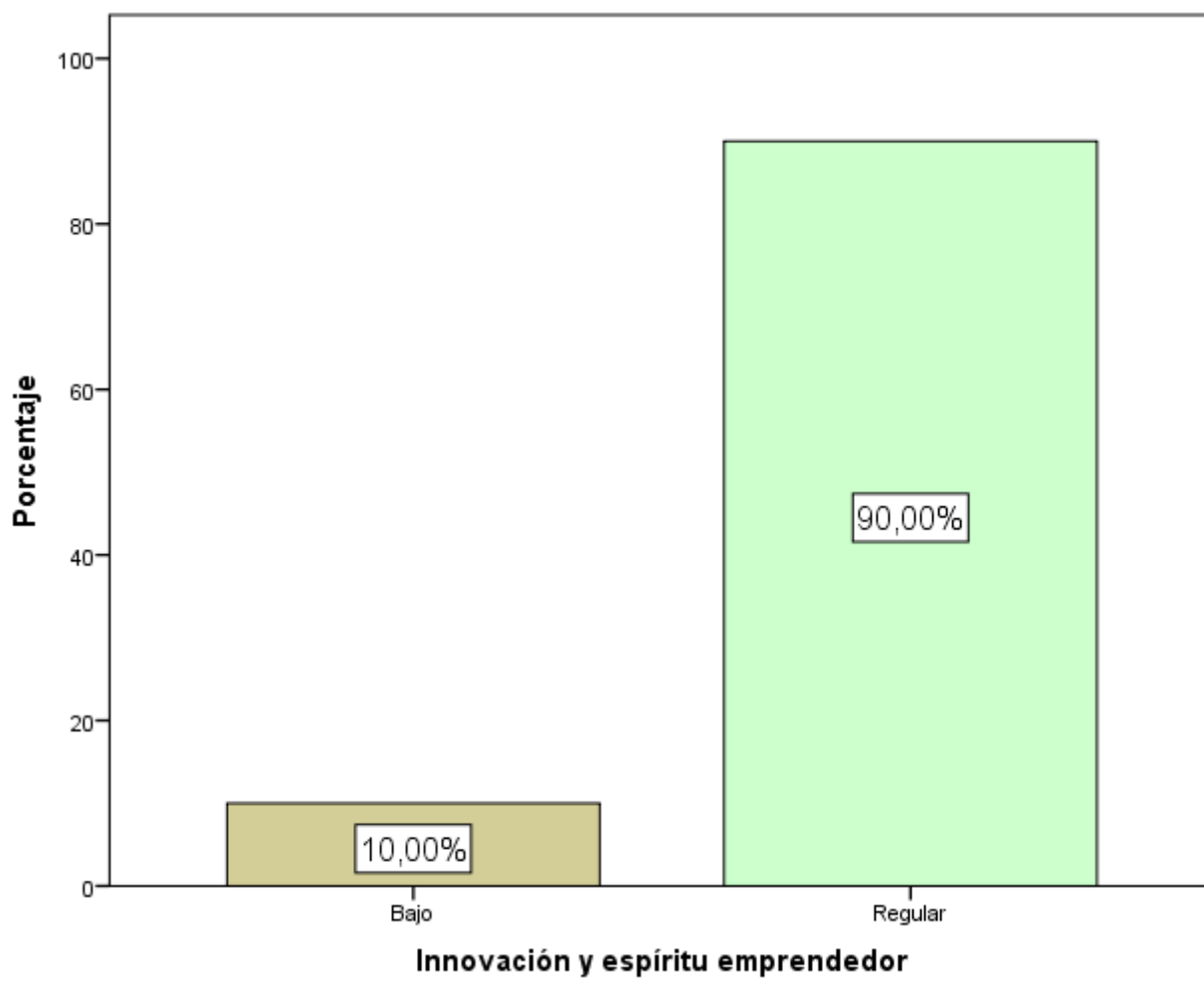


Figura 3: *Dimensión N° 03: Innovación y espíritu emprendedor*

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

Tabla 11: *Dimensión N° 04: Mantener el orden y la racionalidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	47	94,0	94,0	94,0
Alto	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Mantener el orden y la racionalidad”, de donde el 94% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann perciben de nivel regular la mantención del orden y la racionalidad que caracteriza a los directivos, y el 6% considera que es de nivel alto; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que consideran que los directivos se caracterizan por lograr mantener el orden interno, siendo lo focalizado a mejorar el implementar estrategias que permitan un manejo adecuado del estrés laboral en los docentes.

Tabla 12: *Dimensión N° 04: Mantener el orden y la racionalidad (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber administrar el tiempo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	13	26,0%
	A veces	25	50,0%
	Casi siempre	12	24,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por impulsar el manejo adecuado del estrés laboral en los docentes.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	25	50,0%
	A veces	14	28,0%
	Casi siempre	10	20,0%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber manejar los conflictos internos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	3	6,0%
	A veces	16	32,0%
	Casi siempre	30	60,0%
	Siempre	1	2,0%
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por lograr mantener el orden interno.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	4,0%
	A veces	11	22,0%
	Casi siempre	18	36,0%
	Siempre	19	38,0%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

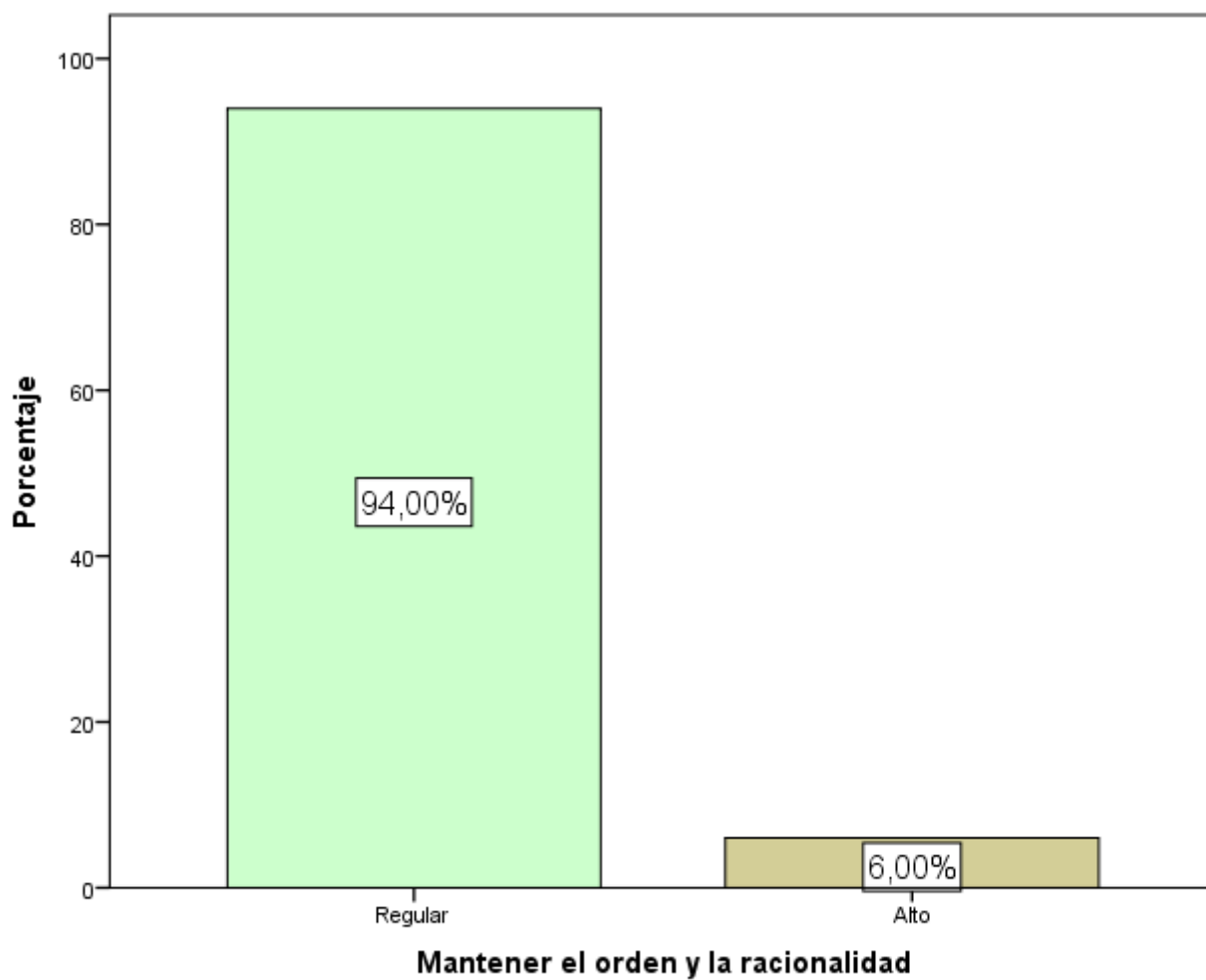


Figura 4: *Dimensión N° 04: Mantener el orden y la racionalidad*

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

Tabla 13: *Variable N° 01: Liderazgo directivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	6,0	6,0	6,0
Regular	47	94,0	94,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo directivo”

Después de efectuar el análisis de las dimensiones de la variable “Liderazgo directivo” se efectuó un análisis general, de donde el 94% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann perciben de nivel regular el liderazgo gerencial que caracteriza a los directivos, y el 6% considera que es de nivel bajo; se efectuó un análisis comparativo entre las dimensiones, de donde se tiene que el más destacado fue el “Mantener el orden y la racionalidad”, siendo el menos destacado las “Relaciones humanas y participativas”.

Tabla 14: *Variable N° 01: Liderazgo directivo (por dimensión)*

		Recuento	% de N columnas
Relaciones humanas y participativas	Bajo	8	16,0%
	Regular	42	84,0%
	Alto	0	0,0%
Competitividad y control	Bajo	0	0,0%
	Regular	48	96,0%
	Alto	2	4,0%
Innovación y espíritu emprendedor	Bajo	5	10,0%
	Regular	45	90,0%
	Alto	0	0,0%
Mantener el orden y la racionalidad	Bajo	0	0,0%
	Regular	47	94,0%
	Alto	3	6,0%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"



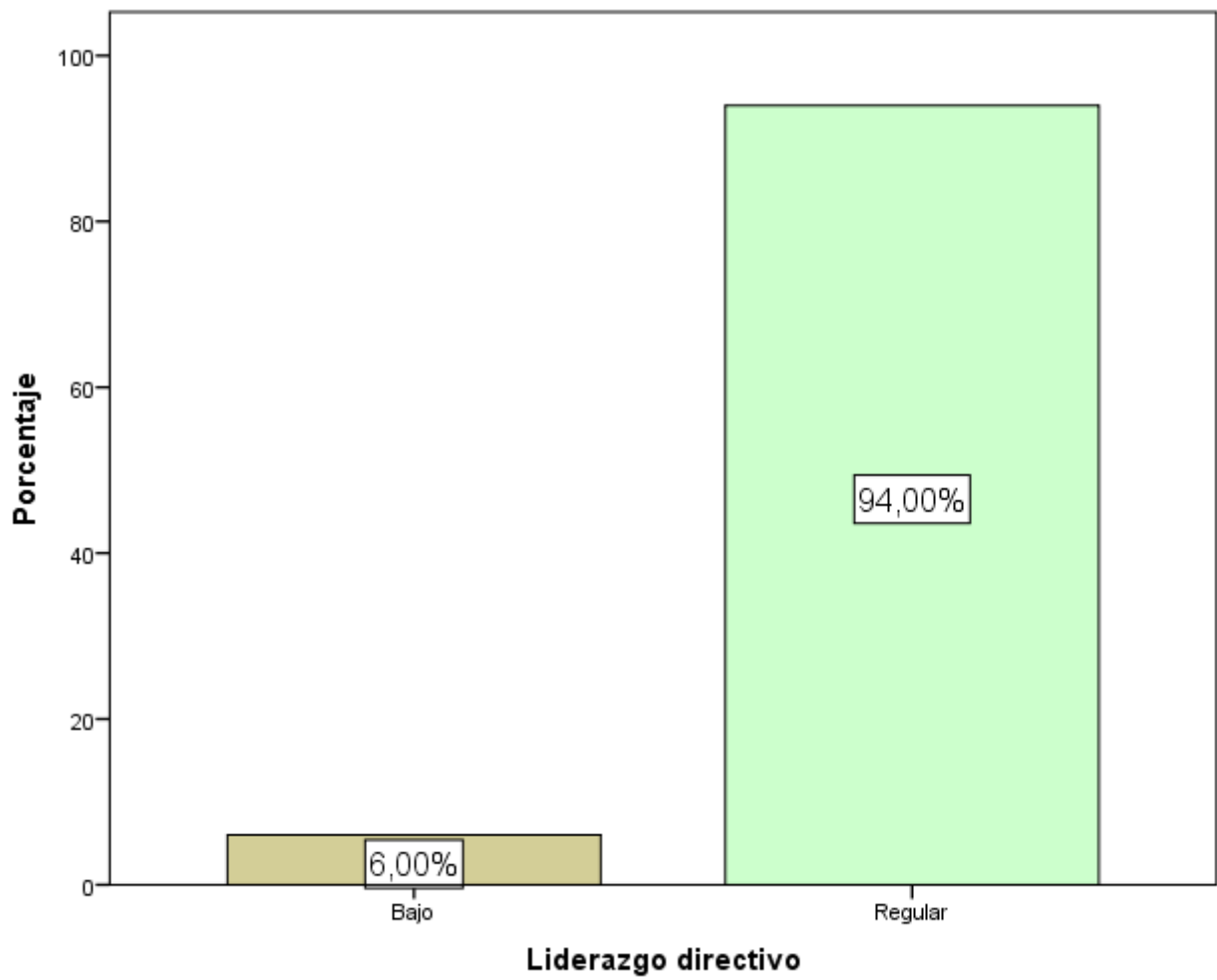


Figura 5: Variable N° 01: Liderazgo directivo

Fuente: Cuestionario "Liderazgo directivo"

### 4.3.2 Resultados “Desempeño docente”

Tabla 15: *Dimensión N° 01: Capacidades pedagógicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	3	6,0	6,0	6,0
Alto	47	94,0	94,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Capacidades pedagógicas”, de donde el 94% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann consideran como elevado su nivel de capacidades pedagógicas, y el 6% considera que es de nivel regular; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que se caracterizan por su capacidad de saber planificar el proceso de enseñanza – aprendizaje, siendo lo focalizado a mejorar el fortalecer la generación de un proceso de reflexión autocrítica en los estudiantes.

Tabla 16: *Dimensión N° 01: Capacidades pedagógicas (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Me caracterizo por el dominio de estrategias didácticas para transmitir el conocimiento.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	2,0%
	Casi siempre	26	52,0%
	Siempre	23	46,0%
Me caracterizo por mi capacidad de saber planificar el proceso de enseñanza – aprendizaje.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	21	42,0%
	Siempre	29	58,0%
Me caracterizo por lograr un adecuado clima de trabajo en el aula.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	4	8,0%
	Casi siempre	23	46,0%
	Siempre	23	46,0%
Me caracterizo por analizar las características psicológicas de los alumnos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	5	10,0%
	Casi siempre	21	42,0%
	Siempre	24	48,0%
Me caracterizo por generar un proceso de reflexión autocrítica en los estudiantes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	2,0%
	A veces	7	14,0%
	Casi siempre	18	36,0%
	Siempre	24	48,0%

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

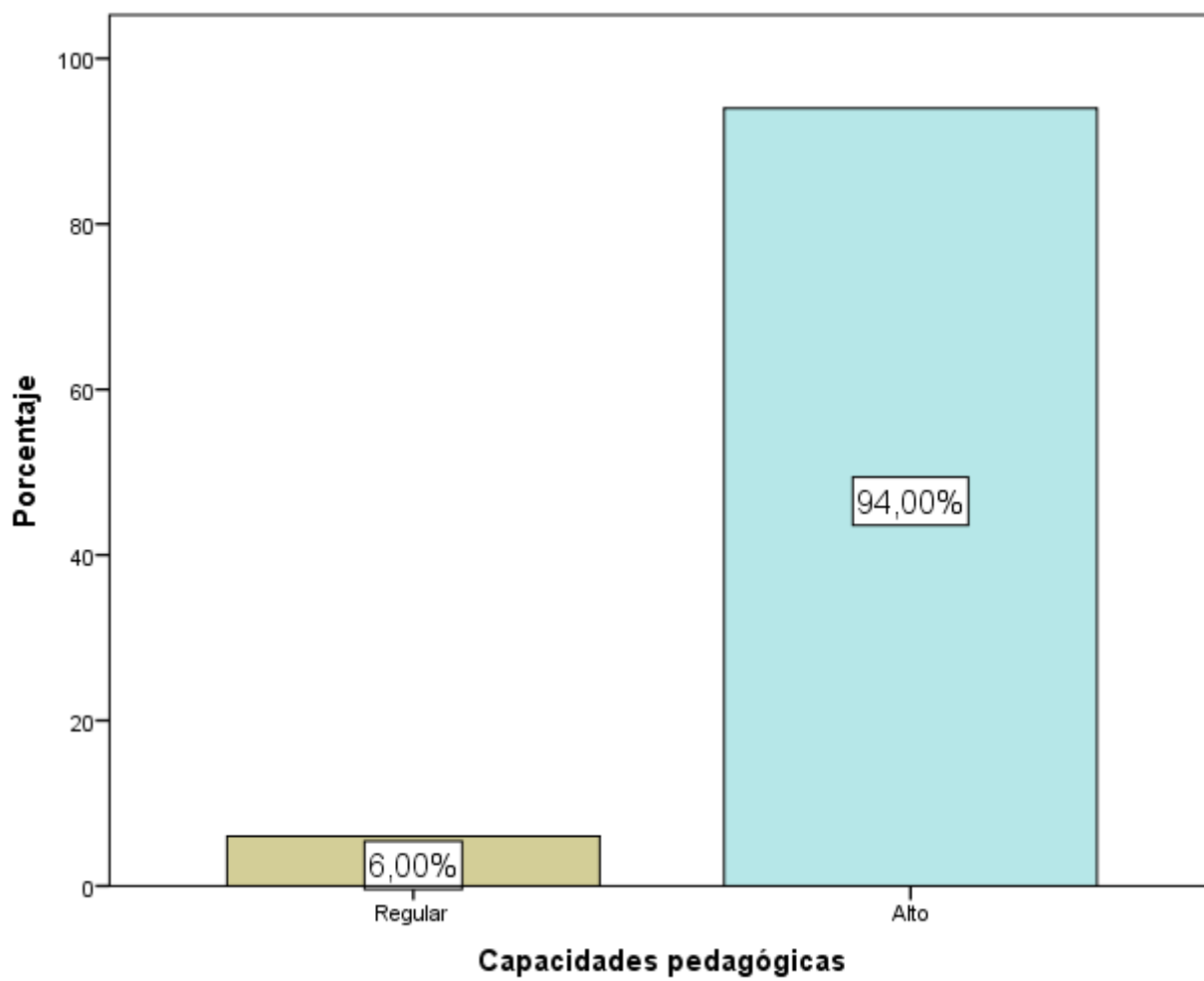


Figura 6: *Dimensión N° 01: Capacidades pedagógicas*

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"

Tabla 17: *Dimensión N° 02: Emocionalidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	7	14,0	14,0	14,0
Alto	43	86,0	86,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Emocionalidad”, de donde el 86% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann consideran como elevado su nivel de emocionalidad, y el 14% considera que es de nivel regular; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que su nivel de autoestima es elevado, siendo lo focalizado a mejorar el nivel de inteligencia emocional.

Tabla 18: *Dimensión N° 02: Emocionalidad (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Considero que me caracterizo por mi vocación pedagógica.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	4	8,0%
	Casi siempre	19	38,0%
	Siempre	27	54,0%
Mi nivel de autoestima es elevado.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	2,0%
	Casi siempre	21	42,0%
	Siempre	28	56,0%
Me caracterizo por tener un comportamiento justo.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	7	14,0%
	Casi siempre	17	34,0%
	Siempre	25	50,0%
Estoy contento con mi labor docente en el CEID – UNJBG.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	2,0%
	Casi siempre	22	44,0%
	Siempre	27	54,0%
Considero que me caracterizo por un nivel adecuado de inteligencia emocional.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	2,0%
	A veces	10	20,0%
	Casi siempre	25	50,0%
	Siempre	14	28,0%

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

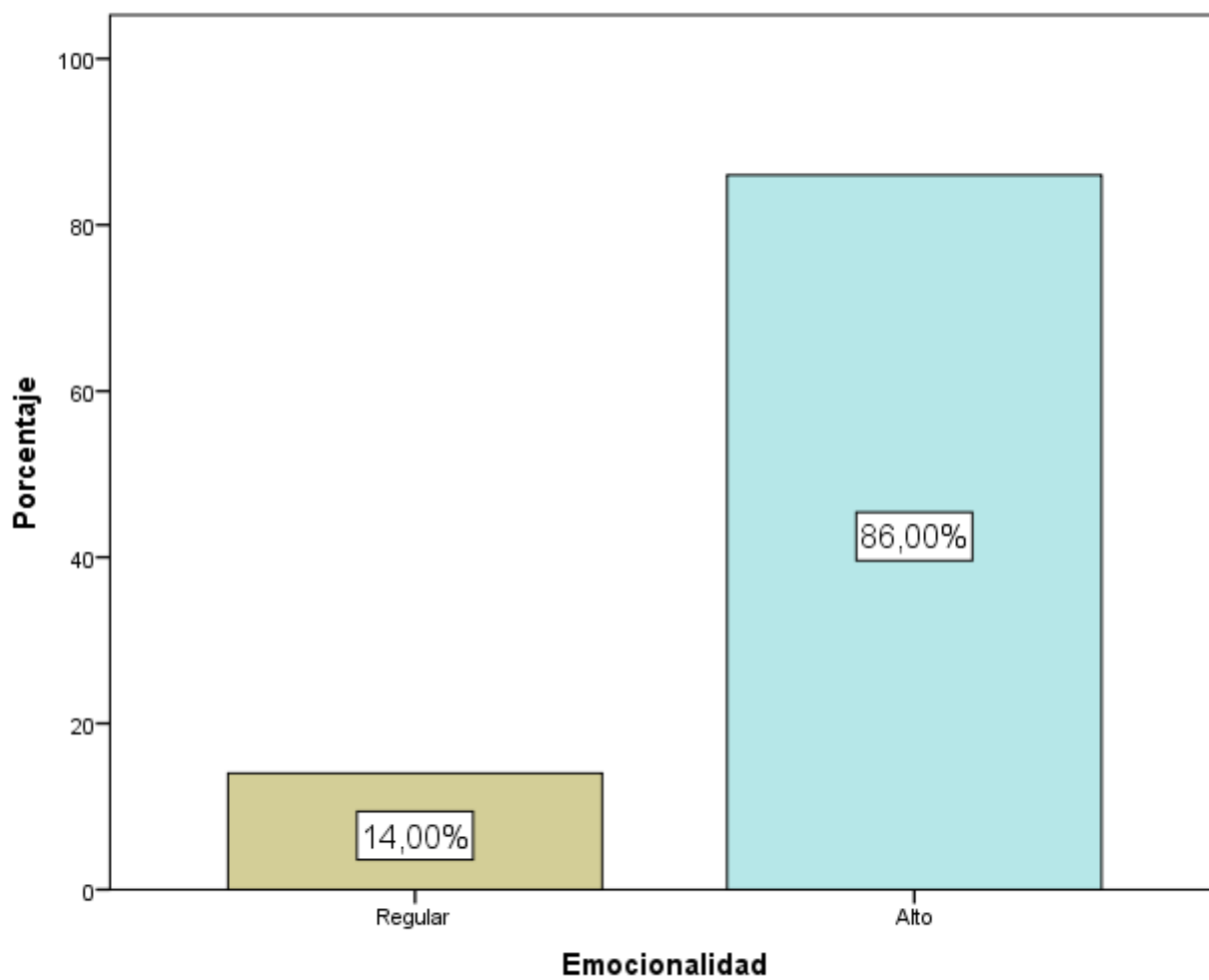


Figura 7: Dimensión N° 02: Emocionalidad

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"

Tabla 19: *Dimensión N° 03: Responsabilidad para cumplir sus funciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	22	44,0	44,0	44,0
Alto	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Responsabilidad para cumplir sus funciones”, de donde el 56% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann consideran como elevado su nivel de responsabilidad con la labor académica, y el 44% considera que es de nivel regular; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que buscan cumplir con la normatividad educativa, siendo lo focalizado a mejorar el participar con más frecuencia en las jornadas metodológicas que impulsan los directivos.



Tabla 20: *Dimensión N° 03: Responsabilidad para cumplir sus funciones (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Me caracterizo por ser puntual en la asistencia a clases.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	13	26,0%
	Casi siempre	17	34,0%
	Siempre	19	38,0%
Participo en las jornadas metodológicas que impulsan los directivos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	8,0%
	A veces	12	24,0%
	Casi siempre	14	28,0%
Busco cumplir con la normatividad educativa.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	5	10,0%
	Casi siempre	20	40,0%
Busco participar en las decisiones asumidas por los directivos.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	5	10,0%
	Casi siempre	20	40,0%
Con frecuencia me capacito con la finalidad de dar un mejor servicio educativo.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	3	6,0%
	A veces	8	16,0%
	Casi siempre	18	36,0%
	Siempre	20	40,0%

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"

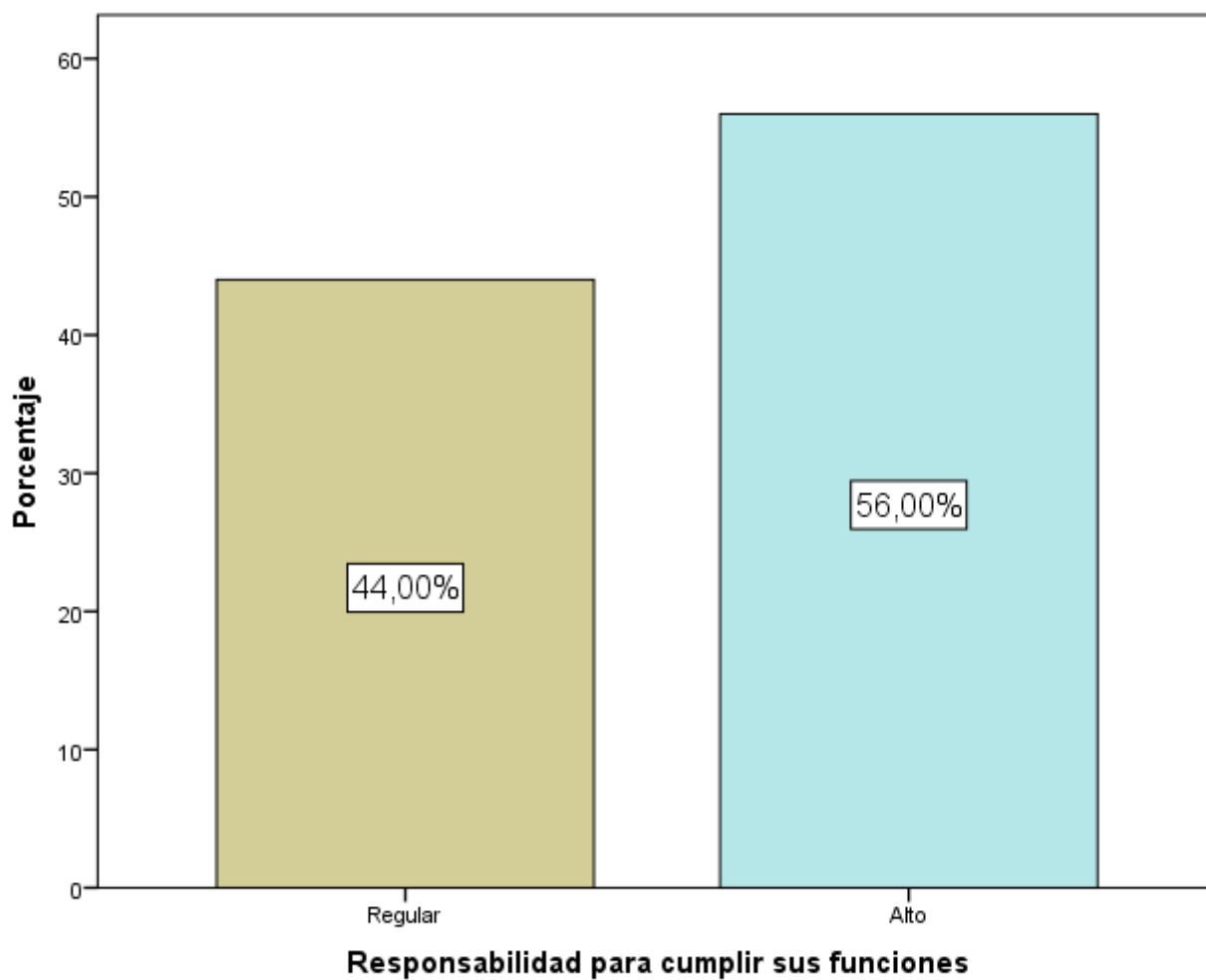


Figura 8: *Dimensión N° 03: Responsabilidad para cumplir sus funciones*

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"

Tabla 21: *Dimensión N° 04: Relaciones interpersonales con los alumnos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	7	14,0	14,0	14,0
Alto	43	86,0	86,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Relaciones interpersonales con los alumnos”, de donde el 86% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann consideran como elevado su nivel de relaciones interpersonales con sus alumnos, y el 14% considera que es de nivel regular; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que se caracterizan por conversar con frecuencia con los estudiantes sobre diversos temas, siendo lo focalizado a mejorar el tener claridad sobre las expectativas de los estudiantes sobre el servicio educativo.

Tabla 22: *Dimensión N° 04: Relaciones interpersonales con los alumnos (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Busco entender los problemas de los estudiantes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	4	8,0%
	Casi siempre	19	38,0%
	Siempre	27	54,0%
Me caracterizo por conversar con frecuencia con mis estudiantes sobre diversos temas.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	2,0%
	Casi siempre	21	42,0%
	Siempre	28	56,0%
Me caracterizo por ser flexible a las diversas opiniones o posturas.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	7	14,0%
	Casi siempre	17	34,0%
	Siempre	25	50,0%
Me caracterizo por respetar las diferencias que existen entre los estudiantes.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	1	2,0%
	Casi siempre	22	44,0%
	Siempre	27	54,0%
Tengo claro las expectativas de los estudiantes sobre el servicio educativo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	1	2,0%
	A veces	10	20,0%
	Casi siempre	25	50,0%
	Siempre	14	28,0%

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"

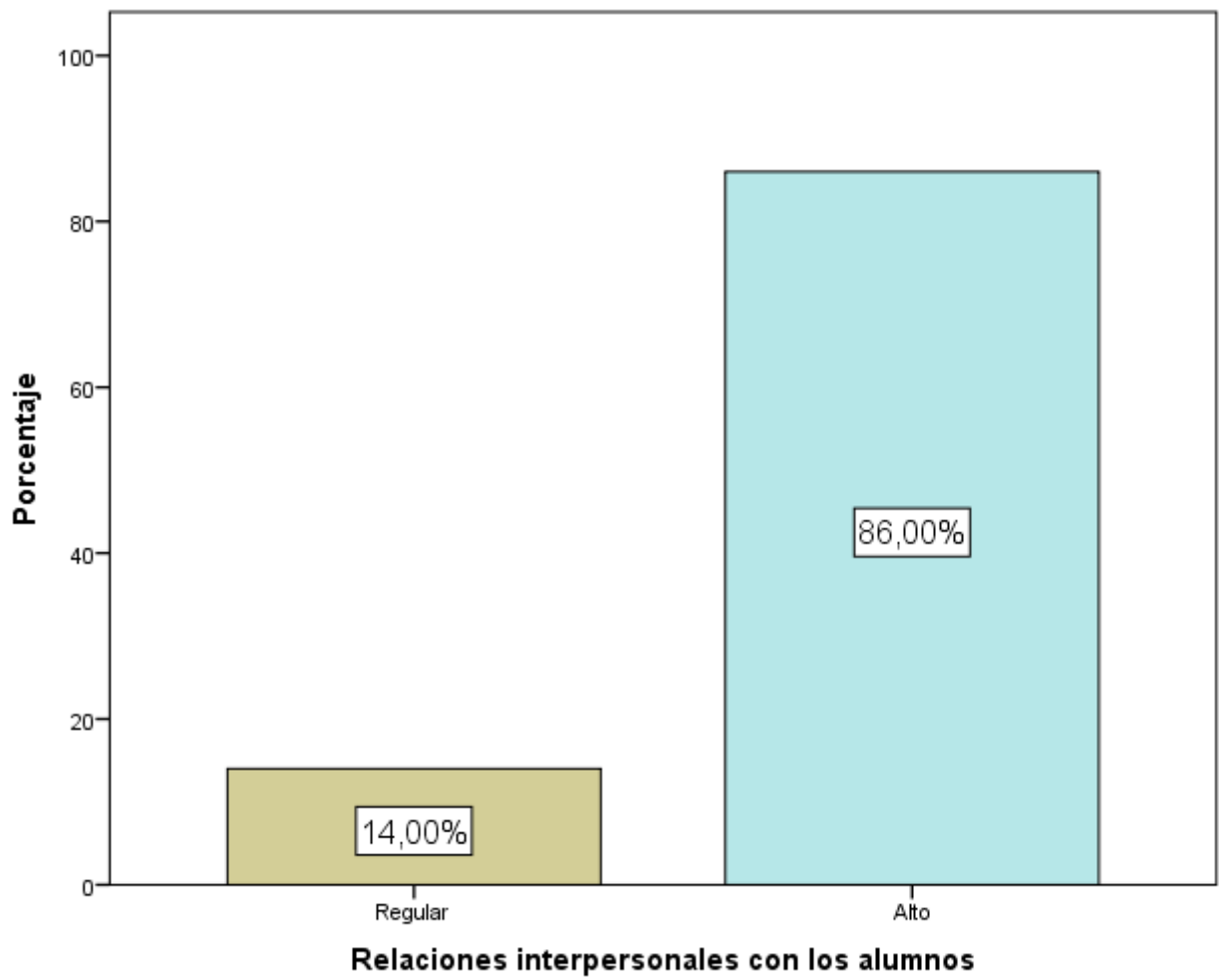


Figura 9: *Dimensión N° 04: Relaciones interpersonales con los alumnos*

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"

Tabla 23: *Dimensión N° 05: Resultado de su labor educativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	22	44,0	44,0	44,0
Alto	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

Los resultados hacen referencia a la dimensión “Resultado de su labor educativa”, de donde el 56% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann consideran como elevado su nivel de resultado o impacto de su labor docente, y el 44% considera que es de nivel regular; al analizar por pregunta, se tiene que lo más resaltado por los docentes es que los estudiantes logran desarrollar un sentimiento de valorar los aprendizajes, siendo lo focalizado a mejorar el lograr que los estudiantes valoran la importancia de aprender otro idioma.

Tabla 24: *Dimensión N° 05: Resultado de su labor educativa (por ítem)*

		Recuento	% de N columnas
Considero que al finalizar el curso, se cumple con el objetivo.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	13	26,0%
	Casi siempre	17	34,0%
	Siempre	19	38,0%
Considero que los estudiantes valoran la importancia de aprender otro idioma.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	4	8,0%
	A veces	12	24,0%
	Casi siempre	14	28,0%
	Siempre	20	40,0%
Los estudiantes logran desarrollar un sentimiento de valorar los aprendizajes.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	5	10,0%
	Casi siempre	20	40,0%
	Siempre	24	48,0%
Considero que los estudiantes priorizan el seguir formando parte del CEID – UNJBG.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	8	16,0%
	Casi siempre	23	46,0%
	Siempre	19	38,0%
Mis estudiantes se caracterizan por su buen rendimiento.	Nunca	1	2,0%
	Casi nunca	3	6,0%
	A veces	8	16,0%
	Casi siempre	18	36,0%
	Siempre	20	40,0%

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

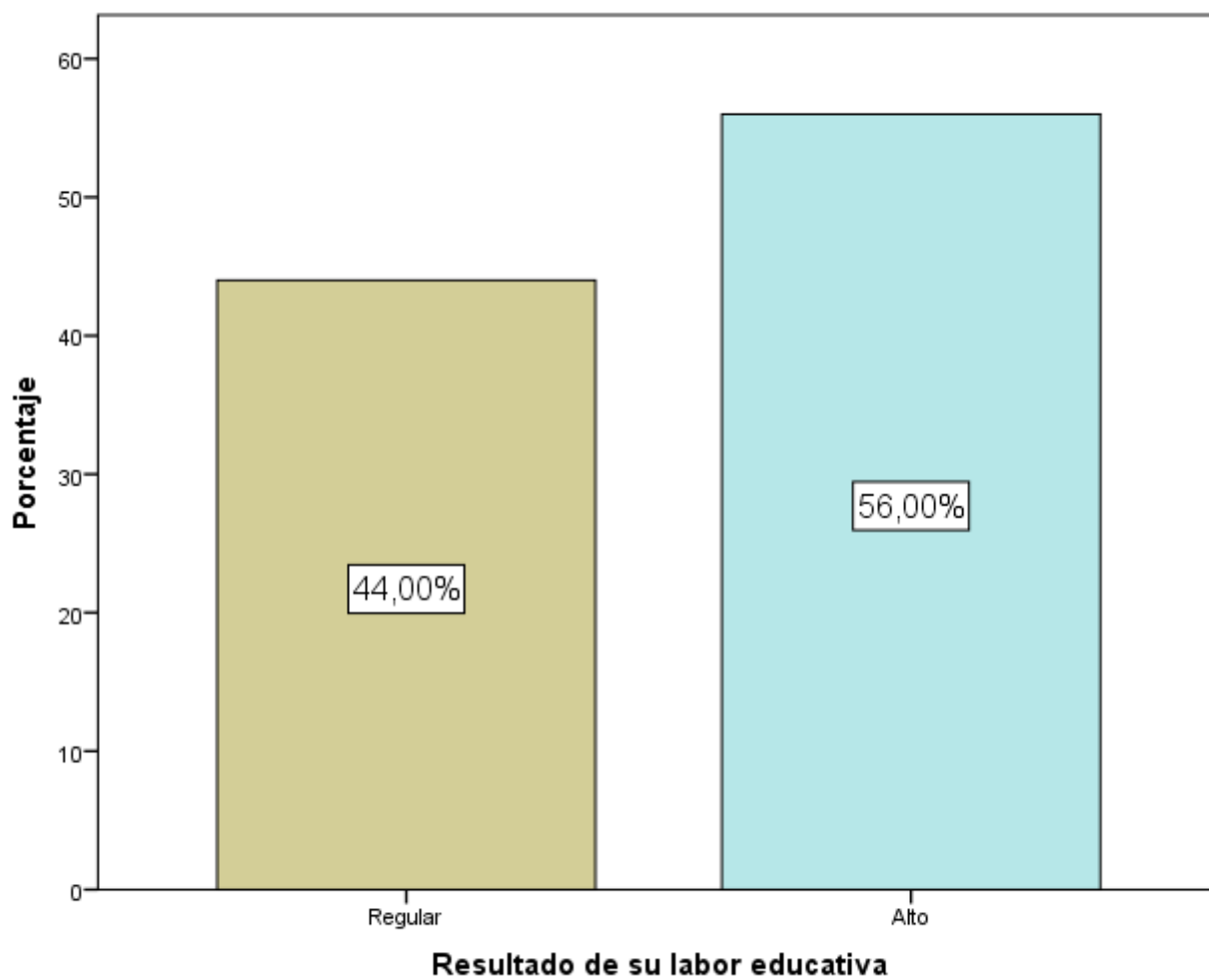


Figura 10: *Dimensión N° 05: Resultado de su labor educativa*

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"



Tabla 25: *Variable N° 02: Desempeño docente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	6	12,0	12,0	12,0
Alto	44	88,0	88,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

Después de efectuar el análisis de las dimensiones de la variable “Desempeño docente” se efectuó un análisis general, de donde el 88% de docentes que laboran en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann consideran de nivel elevado su desempeño docente, y el 12% considera que es de nivel bajo; se efectuó un análisis comparativo entre las dimensiones, de donde se tiene que el más destacado fueron las “Capacidades pedagógicas”, siendo el menos destacado el “Resultado de su labor pedagógica”.

Tabla 26: Variable N° 02: Desempeño docente (por dimensión)

		Recuento	% de N columnas
Capacidades pedagógicas	Bajo	0	0,0%
	Regular	3	6,0%
	Alto	47	94,0%
Emocionalidad	Bajo	0	0,0%
	Regular	7	14,0%
	Alto	43	86,0%
Responsabilidad para cumplir sus funciones	Bajo	0	0,0%
	Regular	22	44,0%
	Alto	28	56,0%
Relaciones interpersonales con los alumnos	Bajo	0	0,0%
	Regular	7	14,0%
	Alto	43	86,0%
Resultado de su labor educativa	Bajo	0	0,0%
	Regular	22	44,0%
	Alto	28	56,0%

Fuente: Cuestionario “Desempeño docente”

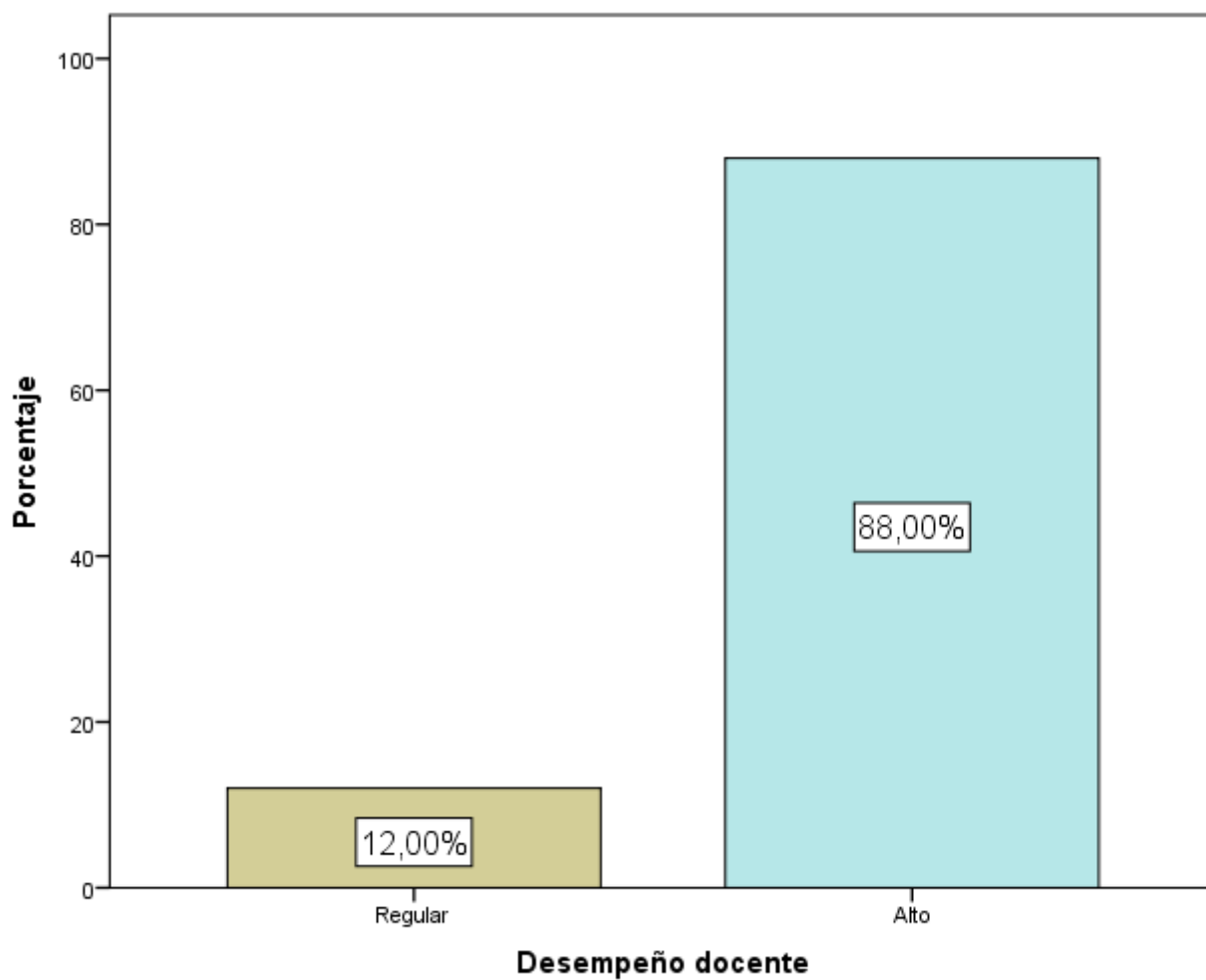


Figura 11: Variable N° 02: Desempeño docente

Fuente: Cuestionario "Desempeño docente"

#### 4.4 PRUEBA ESTADISTICA

##### 4.4.1 Contraste de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica es “Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019”.

Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, de donde:

$H_0$ : No existe relación ( $Rho = 0$ )

$H_1$ : Existe relación ( $Rho \neq 0$ )

Tabla 27: *Rho de Spearman para la hipótesis específica 1*

			Relaciones humanas y participativas	Desempeño docente
Rho de Spearman	Relaciones humanas y participativas	Coefficiente de correlación	1,000	0,395
		Sig. (bilateral)	.	0,005
		N	50	50
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	0,395	1,000
		Sig. (bilateral)	0,005	.
		N	50	50

Fuente: Ambos cuestionarios

Puesto que se obtuvo un valor de Rho de 0,395 (valor de  $p = 0,005$ ), implica que como el valor de  $p$  es menor al 5% de significancia, se concluye que existe relación directa y moderada entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

b) La segunda hipótesis específica es “Existe relación directa y significativa entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019”.

$H_0$ : No existe relación ( $Rho = 0$ )

$H_1$ : Existe relación ( $Rho \neq 0$ )

Tabla 28: *Rho de Spearman para la hipótesis específica 2*

			Competitividad y control	Desempeño docente
Rho de Spearman	Competitividad y control	Coeficiente de correlación	1,000	0,490
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	0,490	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Fuente: Ambos cuestionarios

Puesto que se obtuvo un valor de Rho de 0,490 (valor de  $p = 0,000$ ), implica que como el valor de  $p$  es menor al 5% de significancia, se concluye que existe relación directa y moderada entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

- c) La tercera hipótesis específica es “Existe relación directa y significativa entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019”.

$H_0$ : No existe relación ( $Rho = 0$ )

$H_1$ : Existe relación ( $Rho \neq 0$ )

Tabla 29: *Rho de Spearman para la hipótesis específica 3*

			Innovación y espíritu empreendedor	Desempeño docente
Rho de Spearman	Innovación y espíritu empreendedor	Coefficiente de correlación	1,000	0,472
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	0,472	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Fuente: Ambos cuestionarios

Puesto que se obtuvo un valor de Rho de 0,472 (valor de  $p = 0,000$ ), implica que como el valor de  $p$  es menor al 5% de significancia, se concluye que existe relación directa y moderada entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

**d)** La cuarta hipótesis específica es “Existe relación directa y significativa entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019”.

$H_0$ : No existe relación ( $Rho = 0$ )

$H_1$ : Existe relación ( $Rho \neq 0$ )

Tabla 30: *Rho de Spearman para la hipótesis específica 4*

			Mantener el orden y la racionalidad	Desempeño docente
Rho de Spearman	Mantener el orden y la racionalidad	Coefficiente de correlación	1,000	0,462
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	0,462	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Fuente: Ambos cuestionarios

Puesto que se obtuvo un valor de Rho de 0,462 (valor de  $p = 0,000$ ), implica que como el valor de  $p$  es menor al 5% de significancia, se concluye que existe relación directa y moderada entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

#### 4.4.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general es “Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019”.

$H_0$ : No existe relación ( $Rho = 0$ )

$H_1$ : Existe relación ( $Rho \neq 0$ )

Tabla 31: *Rho de Spearman para la hipótesis general*

			Liderazgo directivo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	1,000	0,476
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Desempeño docente	Coefficiente de correlación	0,476	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Fuente: Ambos cuestionarios



Puesto que se obtuvo un valor de Rho de 0,476 (valor de  $p = 0,000$ ), implica que como el valor de  $p$  es menor al 5% de significancia, se concluye que existe relación directa y moderada entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.

#### **4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)**

En base a los resultados encontrados, se tiene que existe una relación positiva y moderada entre la percepción que caracteriza al docente sobre el liderazgo directivo de los responsables del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna y su desempeño laboral, puesto que se encontró un valor de  $Rho = 0,476$  y un valor de  $p = 0,000$ ; ello implica que una mejora en la forma de liderar la entidad, basado en el impulso a la existencia de mejores relaciones humanas y de una mayor participación del docente en las decisiones, en el priorizar las gestiones para contar con mejor equipamiento e infraestructura, otros, permitiría que el nivel de desempeño docente mejore de forma significativa.

Dichos resultados concuerdan con los encontrados por Martínez, Guevara y Valles (2016) quienes concluyen que los docentes consideran que la calidad educativa no depende tan solo de su desempeño docente, sino también de la escuela, el contexto, el docente y el gobierno; también existe coincidencia con Raxuleu

(2014) quien concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente; y finalmente existe concordancia con Quispe (2011) quien concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente.

Por el contrario, existe discrepancia con el trabajo de Becerra (2018) quien concluye que existe relación directa y débil entre el liderazgo directivo y la calidad de los servicios ( $Rho = 0,222$ ); y con Sánchez (2016) quien concluye que no existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes, que existe una relación inversa entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

##### **PRIMERA**

El liderazgo directivo se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019, puesto que se obtuvo un valor de  $Rho = 0,476$  y un valor de  $p = 0,000$ ; ello implica que una mejora en el nivel de liderazgo directivo generaría una mejora en el desempeño docente.

##### **SEGUNDA**

Las relaciones humanas y participativas se relacionan de forma directa y moderada con el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019, puesto que se obtuvo un valor de  $Rho = 0,395$  y un valor de  $p = 0,005$ .

### **TERCERA**

La competitividad y control se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019; puesto que se obtuvo un valor de  $Rho = 0,490$  y un valor de  $p = 0,000$ .

### **CUARTA**

La innovación y el espíritu emprendedor se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019; puesto que se obtuvo un valor de  $Rho = 0,472$  y un valor de  $p = 0,000$ .

### **QUINTA**

El mantener el orden y la racionalidad se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019; puesto que se obtuvo un valor de  $Rho = 0,462$  y un valor de  $p = 0,000$ .

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

A los directivos del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna se les sugiere que para mejorar su nivel de liderazgo deben centrarse en fortalecer las relaciones humanas y participativas con el personal docente, para lo cual deben implementar la realización de reuniones periódicas con todo el personal, en donde se analice la problemática pedagógica, institucional, administrativa y comunitaria, y se lleve un acta de acuerdos y responsabilidades, que permita la existencia de un conocimiento detallado de las coordinaciones y gestiones efectuadas, ello permitirá que el nivel de desempeño docente mejore de forma significativa.

### **SEGUNDA**

A los directivos del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna se les sugiere impulsar la existencia de una mayor comunicación, tanto con los estudiantes como con los docentes, ello permitirá tener un mayor conocimiento sobre su nivel de satisfacción por el servicio educativo proporcionado, que servirá de insumo para priorizar las gestiones referidas a implementar mejor la entidad, ello permitirá que el nivel de desempeño docente mejore de forma significativa.

### **TERCERA**

A los directivos del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna se les sugiere que prioricen el fortalecer sus capacidades, a través de desarrollar algunas capacitaciones referidas a la gestión de instituciones que conduzcan a que el servicio brindado sea más competitivo, ello permitirá que el nivel de desempeño docente mejore de forma significativa.

### **CUARTA**

A los directivos del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna se les sugiere desarrollar reuniones de trabajo con las autoridades universitarias, donde se exponga la problemática de la entidad, respecto a la falta de infraestructura y equipamiento moderno, que permita que se prioricen recursos para proporcionar un mejor servicio centrado en la innovación, ello permitirá que el nivel de desempeño docente mejore de forma significativa.

### **QUINTA**

A los directivos del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna se les sugiere desarrollar actividades extra laborales, en donde participen todos los docentes, con la finalidad de que interactúen y se conozcan más, que permita generar vínculos conducentes a disminuir los conflictos

laborales y reducir el estrés, ello permitirá que el nivel de desempeño docente mejore de forma significativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B.; Bass, B. y Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Technical report. Mind Garden.
- Bazarra, L.; Casanova, O. y García, J. (2007). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*. Madrid (España): NARCEA, 3a edición.
- Becerra, T. (2018). *Liderazgo directivo y su relación con la calidad de servicios al usuario en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018*; tesis para optar al grado de maestro en gestión pública de la Universidad César Vallejo; disponible en [http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/34068/becerra\\_mt.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/34068/becerra_mt.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Internacional Thomson, S.A.
- Cox, C. (2003). *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Davenport, T. (2000). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; s.l.: AEDIPE con la colaboración de AFYDE. 264p.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge Falmer, London: Teachers College Press.
- Garreta, J. y Llevot, N. (2007). *La relación familia-escuela: ¿Una cuestión pendiente?* Lleida: Ediciones de la Universitat de Lleida.



- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon. 11.0, 4° Edición.
- Gómez, V. (2009). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Independencia en el año 2007*. Lima (Perú): Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle.
- Hernández, C. (2013). *Liderazgo directivo en instituciones educativas*. México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill. VI Edición.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2009). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Likert, R. (1968). *Estilos de liderazgo*. Disponible en <http://canalceo.com/estilos-direccion-likert/>
- Mañú, M. y Goyarrola, I. (2011). *Docentes competentes: Por una educación de calidad*. Madrid (España): Narcea, S.A. de Ediciones.
- Marcelo, C. (2008). *Profesión docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Lima (Perú): Tarea.
- Marcelo, C. y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente*. Madrid (España): Narcea, S.A. de Ediciones.
- Martínez, G.; Guevara, A. y Valles, M. (2016). *El desempeño docente y la calidad educativa*; artículo de la revista Ra Ximhai de la Universidad Autónoma Indígena de México; disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>

- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson Inc.
- Moya, A. (2010). *La relación profesor-alumno. Revista digital. Innovación y experiencias educativas*. No.27- Febrero de 2010.
- Olamendi, G. (2012). *Liderazgo*. Obtenido de Estoemarketing.com: <http://www.educa.madrid.org/web/eei.lospuertos.colmenarviejo/2comeniuss/blog/blognorte/liderazgo.pdf>
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*; tesis para optar el grado de maestro en ciencias de la educación con mención en gestión de la educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México: X Edición.
- Sánchez, S. (2016). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de la urbanización Raúl Porras Barrenechea – Carabayllo, 2015*; tesis de la Universidad César Vallejo; disponible en <http://181.224.246.201/handle/UCV/1251>
- Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente (estudio realizado con directores, docentes y estudiantes de tercero básico de institutos de educación básica del distrito escolar no. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C.A.)*; tesis de

- la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; disponible en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Rivera, J. (2007). *Educación, docencia y clase política en el Perú*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Robinson, S. (2010). *Liderazgo y comunicación interpersonal en los equipos de trabajo*. Puebla – México.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible; revista *Escuela de Administración de Negocios – EAN (Bogotá)*, n° 81, julio – diciembre, pp. 111- 128; recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Valle, I. (2016). *Incidencia del acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño docente de educación primaria en el Instituto Loyola, ubicado en el Departamento y Municipio de Managua, Distrito I, durante el período del año 2015*; tesis de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; disponible en <http://repositorio.unan.edu.ni/1589/>
- Yarce, J. (2010). *¿Qué es el liderazgo?* Obtenido de Instituto Latinoamericano de liderazgo y desarrollo humano y organizacional: [http://www.liderazgo.org.co/images/documentos/2010/que\\_es\\_el\\_liderazgo.pdf](http://www.liderazgo.org.co/images/documentos/2010/que_es_el_liderazgo.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
1. INTERROGANTE PRINCIPAL ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?	1. OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.	1. HIPÓTESIS GENERAL Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.	Variable 1: Liderazgo directivo  <b>Dimensión e indicadores</b> - Relaciones humanas y participativas: Comunica verbalmente, escucha, conforma equipos de trabajo. - Competitividad y control: Motiva, influye en los demás, delega, define objetivos, precavido. - Innovación y espíritu emprendedor: Reconoce problemas, analiza y resuelve problemas - Mantener el orden y la racionalidad: Administra el tiempo, administra el estrés, administra las decisiones individuales, administra los conflictos	Tipo de investigación  Básico o puro.  Diseño de la investigación  No experimental.  Ámbito de estudio  Personal docente del Centro de Idiomas de la UNJBG.  Población
2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS  ¿Cuál es la relación entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?  ¿Cuál es la relación entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS  Analizar la relación entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.  Definir la relación entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.	2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS  Existe relación directa y significativa entre las relaciones humanas y participativas y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.  Existe relación directa y significativa entre la competitividad y control y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.	Variable 2: Desempeño laboral  <b>Dimensión e indicadores</b> - Capacidades pedagógicas: Dominio de su materia, planificación educativa, práctica educativa, formación de valores, material educativo. - Emocionalidad: Vocación pedagógica, autoestima, equidad, satisfacción laboral. - Responsabilidad para cumplir sus funciones: Asistencia y puntualidad, participación en eventos académicos, interés por la problemática educativa.	50 docentes.  Muestra  50 docentes (censo).  Técnicas de recolección de datos  Encuesta  Instrumentos  - Cuestionario de liderazgo directivo.  - Cuestionario de desempeño laboral.

---

<p>¿Cuál es la relación entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?</p>	<p>Analizar la relación entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.</p>	<p>Existe relación directa y significativa entre la innovación y el espíritu emprendedor y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales con los alumnos: Comprensión de los problemas de alumnos, expectativas sobre el aprendizaje de alumnos, aceptar la diversidad de opiniones, capacidad de escucha.</li> <li>- Resultado de su labor educativa: Rendimiento académico, valores en los alumnos, valoración del curso.</li> </ul>
<p>¿Cuál es la relación entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019?</p>	<p>Definir la relación entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.</p>	<p>Existe relación directa y significativa entre el mantener el orden y la racionalidad y el desempeño docente en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, 2019.</p>	

---

## ANEXO 02: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO “LIDERAZGO DIRECTIVO”

Estimado docente, a continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con su percepción sobre el liderazgo directivo que caracteriza a los profesionales que están a cargo del CEID - UNJBG. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

A = Nunca/Totalmente en desacuerdo; B = Casi nunca/En desacuerdo; C = A veces/Indeciso; D = Casi siempre/De acuerdo; E = Siempre/Totalmente de acuerdo

Idioma: ..... Sexo: .....

Años de experiencia laboral: .....

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
	<b>RELACIONES HUMANAS Y PARTICIPATIVAS</b>					
1	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por comunicarse con frecuencia con los docentes y estudiantes.					
2	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por escuchar atentamente a cada uno de los estudiantes y docentes, no solamente los temas educativos.					
3	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por buscar impulsar que se conformen equipos de trabajo para analizar la problemática del CEID y generar opciones de mejora.					
4	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por impulsar que el personal docente pueda participar en la mejora del servicio educativo.					
	<b>COMPETITIVIDAD Y CONTROL</b>					
5	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por motivar a los docentes para que puedan mejorar el trabajo docente.					
6	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por influir de forma significativa en los docentes para buscar mejorar el servicio educativo.					
7	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por definir adecuadamente los objetivos de trabajo de la entidad.					
8	Considero que los directivos del CEID - UNJBG cuentan con las competencias y habilidades para lograr que la entidad sea más competitiva.					

<b>INNOVACIÓN Y ESPIRITU EMPRENDEDOR</b>						
9	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por buscar con frecuencia innovar el servicio educativo.					
10	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por apoyar los emprendimientos de los estudiantes.					
11	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por gestionar mejores materiales que permitan enseñar mejor.					
12	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber reconocer los problemas de la entidad, que permita proponer mejoras.					
<b>MANTENER EL ORDEN Y LA RACIONALIDAD</b>						
13	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber administrar el tiempo.					
14	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por impulsar el manejo adecuado del estrés laboral en los docentes.					
15	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber manejar los conflictos internos.					
16	Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por lograr mantener el orden interno.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## CUESTIONARIO “DESEMPEÑO DOCENTE”

Estimado docente, a continuación encontrará una serie de enunciados referidos a su desempeño docente. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

A = Nunca/Totalmente en desacuerdo; B = Casi nunca/En desacuerdo; C = A veces/Indeciso; D = Casi siempre/De acuerdo; E = Siempre/Totalmente de acuerdo

Idioma: ..... Sexo: .....

Años de experiencia laboral: .....

N°	ÍTEMS	A	B	C	D	E
<b>CAPACIDADES PEDAGÓGICAS</b>						
1	Me caracterizo por el dominio de estrategias didácticas para transmitir el conocimiento.					
2	Me caracterizo por mi capacidad de saber planificar el proceso de enseñanza – aprendizaje.					
3	Me caracterizo por lograr un adecuado clima de trabajo en el aula.					
4	Me caracterizo por analizar las características psicológicas de los alumnos.					
5	Me caracterizo por generar un proceso de reflexión autocrítica en los estudiantes.					
<b>EMOCIONALIDAD</b>						
6	Considero que me caracterizo por mi vocación pedagógica.					
7	Mi nivel de autoestima es elevado.					
8	Me caracterizo por tener un comportamiento justo.					
9	Estoy contento con mi labor docente en el CEID – UNJBG.					
10	Considero que me caracterizo por un nivel adecuado de inteligencia emocional.					
<b>RESPONSABILIDAD PARA CUMPLIR SUS FUNCIONES</b>						
11	Me caracterizo por ser puntual en la asistencia a clases.					
12	Participo en las jornadas metodológicas que impulsan los directivos.					
13	Busco cumplir con la normatividad educativa.					

14	Busco participar en las decisiones asumidas por los directivos.					
15	Con frecuencia me capacito con la finalidad de dar un mejor servicio educativo.					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS ALUMNOS</b>					
16	Busco entender los problemas de los estudiantes.					
17	Me caracterizo por conversar con frecuencia con mis estudiantes sobre diversos temas.					
18	Me caracterizo por ser flexible a las diversas opiniones o posturas.					
19	Me caracterizo por respetar las diferencias que existen entre los estudiantes.					
20	Tengo claro las expectativas de los estudiantes sobre el servicio educativo.					
	<b>RESULTADO DE SU LABOR EDUCATIVA</b>					
21	Considero que al finalizar el curso, se cumple con el objetivo.					
22	Considero que los estudiantes valoran la importancia de aprender otro idioma.					
23	Los estudiantes logran desarrollar un sentimiento de valorar los aprendizajes.					
24	Considero que los estudiantes priorizan el seguir formando parte del CEID – UNJBG.					
25	Mis estudiantes se caracterizan por su buen rendimiento.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "LIDERAZGO DIRECTIVO"

#### I- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens ~~Huanan~~
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Liderazgo directivo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Claudia Lara Cortez

#### II - ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD				X	
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 15/12/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens H. Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "DESEMPEÑO DOCENTE"**

**I- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens ~~Houano~~
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Nacional Jorge Basadre G.
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Desempeño docente".
- 1.4. Autor del Instrumento: Claudia Lara Cortez


**II- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD				X	
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 15/12/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Rubens H. Pérez Mamani

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "LIDERAZGO DIRECTIVO"**

**I- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institucion donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluacion: Cuestionario sobre "Liderazgo directivo".
- 1.4. Autor del instrumento: Claudia Lara Cortez

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA				X	
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: *Muy bueno*

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 16/12/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "DESEMPEÑO DOCENTE"**

**I- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institucion donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluacion: Cuestionario sobre "Desempeño docente".
- 1.4. Autor del Instrumento: Claudia Lara Cortez

**II- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION				X	
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 16/12/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "LIDERAZGO DIRECTIVO"**

**I- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azocar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institucion donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluacion: Cuestionario sobre "Liderazgo directivo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Claudia Lara Cortez

**II - ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD					X
2. OBJETIVIDAD					X
3. ACTUALIDAD					X
4. ORGANIZACION					X
5. SUFICIENCIA				X	
6. INTENCIONALIDAD					X
7. CONSISTENCIA					X
8. COHERENCIA					X
9. METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 17/12/2019

Firma del Experto Informante

Dr. Rafael E. Azocar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS  
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO "DESEMPEÑO DOCENTE"**

**I- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azocar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institucion donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluacion: Cuestionario sobre "Desempeño docente".
- 1.4. Autor del Instrumento: Claudia Lara Cortez

**II- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA				X	
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 17/12/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael E. Azocar Prado



## ANEXO N° 04: FIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO “LIDERAZGO DIRECTIVO”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,911	16

#### *Estadísticas de total de elemento*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por comunicarse con frecuencia con los docentes y estudiantes.	59,30	110,500	0,461	0,909
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por escuchar atentamente a cada uno de los estudiantes y docentes, no solamente los temas educativos.	59,64	108,888	0,584	0,906
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan buscan impulsar que se conformen equipos de trabajo para analizar la problemática del CEID y generar opciones de mejora.	59,74	103,543	0,597	0,905
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por impulsar que el personal docente pueda participar en la mejora del servicio educativo.	59,58	109,187	0,490	0,908

Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por motivar a los docentes para que puedan mejorar el trabajo docente.	59,46	107,356	0,669	0,904
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por influir de forma significativa en los docentes para buscar mejorar el servicio educativo.	59,80	105,306	0,547	0,907
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por definir adecuadamente los objetivos de trabajo de la entidad.	59,66	106,923	0,539	0,907
Considero que los directivos del CEID - UNJBG cuentan con las competencias y habilidades para lograr que la entidad sea más competitiva.	59,96	96,080	0,789	0,898
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por buscar con frecuencia innovar el servicio educativo.	59,88	106,393	0,526	0,908
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por apoyar los emprendimientos de los estudiantes.	60,02	105,816	0,516	0,908
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por gestionar mejores materiales que permitan enseñar mejor.	59,38	108,893	0,572	0,906
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber reconocer los problemas de la entidad, que permita proponer mejoras.	59,90	95,357	0,837	0,896
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber administrar el tiempo.	60,18	100,926	0,637	0,904

Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por impulsar el manejo adecuado del estrés laboral en los docentes.	59,24	105,982	0,615	0,905
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por saber manejar los conflictos internos.	59,58	107,596	0,596	0,906
Considero que los directivos del CEID - UNJBG se caracterizan por lograr mantener el orden interno.	59,58	107,596	0,596	0,906

---

### CUESTIONARIO “DESEMPEÑO DOCENTE”

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,924	25

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Me caracterizo por el dominio de estrategias didácticas para transmitir el conocimiento.	102,68	121,406	0,607	0,920
Me caracterizo por mi capacidad de saber planificar el proceso de enseñanza – aprendizaje.	102,54	122,866	0,526	0,921
Me caracterizo por lograr un adecuado clima de trabajo en el aula.	102,74	121,788	0,480	0,922
Me caracterizo por analizar las características psicológicas de los alumnos.	102,74	119,829	0,593	0,920
Me caracterizo por generar un proceso de reflexión autocrítica en los estudiantes.	102,82	121,008	0,420	0,923
Considero que me caracterizo por mi vocación pedagógica.	102,66	121,168	0,516	0,921
Mi nivel de autoestima es elevado.	102,58	121,473	0,598	0,920
Me caracterizo por tener un comportamiento justo.	102,82	117,130	0,591	0,920
Estoy contento con mi labor docente en el CEID – UNJBG.	102,60	121,796	0,569	0,921

Considero que me caracterizo por un nivel adecuado de inteligencia emocional.	103,08	117,585	0,658	0,919
Me caracterizo por ser puntual en la asistencia a clases.	103,06	116,547	0,586	0,920
Participo en las jornadas metodológicas que impulsan los directivos.	103,12	117,944	0,465	0,923
Busco cumplir con la normatividad educativa.	102,80	116,898	0,641	0,919
Busco participar en las decisiones asumidas por los directivos.	102,90	116,296	0,794	0,917
Con frecuencia me capacito con la finalidad de dar un mejor servicio educativo.	103,06	119,649	0,379	0,925
Busco entender los problemas de los estudiantes.	102,66	121,168	0,516	0,921
Me caracterizo por conversar con frecuencia con mis estudiantes sobre diversos temas.	102,58	121,473	0,598	0,920
Me caracterizo por ser flexible a las diversas opiniones o posturas.	102,82	117,130	0,591	0,920
Me caracterizo por respetar las diferencias que existen entre los estudiantes.	102,60	121,796	0,569	0,921
Tengo claro las expectativas de los estudiantes sobre el servicio educativo.	103,08	117,585	0,658	0,919
Considero que al finalizar el curso, se cumple con el objetivo.	103,06	116,547	0,586	0,920
Considero que los estudiantes valoran la importancia de aprender otro idioma.	103,12	117,944	0,465	0,923
Los estudiantes logran desarrollar un sentimiento de valorar los aprendizajes.	102,80	116,898	0,641	0,919

Considero que los estudiantes priorizan el seguir formando parte del CEID – UNJBG.	102,90	116,296	0,794	0,917
Mis estudiantes se caracterizan por su buen rendimiento.	103,06	119,649	0,379	0,925

---