

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Enrique Guzmán y Valle**

*ALMA MÁTER DEL MAGISTERIO NACIONAL*

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Liderazgo pedagógico y motivación organizacional en los  
directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, ventanilla –  
2020**

**Presentada por**

**Carmen VARGAS COLQUICHAGUA**

**ASESOR**

**Carlos Antonio QUISPE CONDEZO**

**Para optar al Grado Académico de  
Maestro en Ciencias de la Educación  
con Mención en Gestión Educacional**

**Lima, Perú**

**2021**

**Liderazgo pedagógico y motivación organizacional en los directivos de la institución  
educativa 5130 Pachacutec, ventanilla – 2020**

### **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico a mi madre, a mi hijo y hermana  
por su apoyo incondicional en mi desarrollo personal y profesional.

### **Reconocimiento**

A la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle por permitirme concluir la maestría.

Al asesor Dr. Carlos Antonio Quispe Condeso por permitir sus conocimientos y experiencia durante la ejecución de la maestría en gestión educacional.

## Tabla de Contenido

|  |      |
|--|------|
| Caratula .....                                       | i    |
| Título .....   | ii   |
| Dedicatoria .....                                    | iii  |
| Reconocimiento.....                                  | iv   |
| Tabla de Contenido .....                             | v    |
| Lista de tablas.....                                 | ix   |
| Lista de figuras .....                               | xi   |
| Resumen .....  | xii  |
| Abstract .....                                       | xiii |
| Introducción.....                                    | xiv  |
| Capitulo I. Planteamiento del problema .....         | 1    |
| 1.1. Determinación del problema .....                | 1    |
| 1.2. Formulación del problema.....                   | 2    |
| 1.2.1. Problema General: .....                       | 2    |
| 1.2.2. Problemas Específicos:.....                   | 2    |
| 1.3. Objetivos: generales y específicos .....        | 3    |
| 1.3.1. Objetivo General:.....                        | 3    |
| 1.3.2. Objetivo Específico. ....                     | 3    |
| 1.4 Importancia y alcances de la investigación ..... | 4    |
| 1.5. Limitaciones de la investigación .....          | 5    |
| Capitulo II. Marco teóricos.....                     | 7    |
| 2.1 Antecedentes .....                               | 7    |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.1. Nacionales: .....   | 7  |
| 2.1.2. Internacionales:.....   | 12 |
| 2.2 Bases teóricas .....   | 14 |
| 2.2.1. Liderazgo pedagógico. VI .....  | 14 |
| 2.2.1.1. Definición.....   | 14 |
| 2.2.1.2 El liderazgo y la planificación estratégica. ....                      | 17 |
| 2.2.1.3. Liderazgo Directivo - Educativo .....                                 | 17 |
| 2.2.1.4. Dimensiones de liderazgo pedagógico.....                              | 20 |
| 2.2.1.5. Gestión y liderazgo escolar .....                                     | 21 |
| 2.2.1.6. El liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico ..... | 23 |
| 2.2.2 Motivación organizacional. V2 .....                                      | 23 |
| 2.2.2.1. Definición.....   | 23 |
| 2.2.2.2. Principios de la organización .....                                   | 24 |
| 2.2.2.3 Motivación en los docentes.....  | 25 |
| 2.2.2.4 Teoría de la motivación.....   | 26 |
| 2.2.2.5. Motivación intrínseca.....  | 28 |
| 2.2.2.6 Motivación Extrínseca .....  | 29 |
| 2.2.2.7. Motivación de logro .....   | 30 |
| 2.2.2.7.1. Características de la motivación de logro.....                      | 30 |
| 2.2.1.8. Ciclo motivacional: .....   | 30 |
| 2.2.2.9. Motivación humana.....  | 31 |
| 2.2.2.10. Aprendizaje de la motivación. ....                                   | 33 |
| 2.2.2.11. Dimensión colegiada.....   | 33 |
| 2.3 Definición de términos básicos .....                                       | 34 |

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Capitulo III. Hipótesis y variables.....                         | 40                                   |
| 3.1 Hipótesis:.....  | 40                                   |
| 3.1.1. General.....  | 40                                   |
| 3.1.2. Especifico. ....  | 40                                   |
| 3.2 Variables y su operacionalización.....                       | 41                                   |
| 3.2.1. Variables:.....   | 41                                   |
| 3.2.2. Operacionalización de variables.....                      | 41                                   |
| Capitulo IV. Metodología.....                                    | 43                                   |
| 4.1. Enfoque de investigación.....                               | 43                                   |
| 4.2. Tipo de investigación.....                                  | 43                                   |
| 4.3. Diseño de investigación.....                                | 44                                   |
| 4.4. Método.....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 4.5. Población y muestra.....                                    | 45                                   |
| 4.5.1. Población.....  | 45                                   |
| 4.5.2. Muestra.....  | 45                                   |
| 4.6. Técnicas e instrumentos de recolecciones e información..... | 45                                   |
| 4.6.1. Técnica.....  | 45                                   |
| 4.6.2. Instrumentos.....   | 46                                   |
| 4.7. Tratamiento estadístico.....                                | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Capitulo V. Resultados.....                                      | 47                                   |
| 5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....            | 47                                   |
| 5.1.1 Validez.....   | 47                                   |
| 5.1.2 Confiabilidad.....   | 47                                   |
| 5.2. Presentación y análisis de los resultados.....              | 48                                   |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 3.2. Resultados inferenciales ..... | 56 |
| 5.3. Discusión .....                | 60 |
| Conclusiones .....                  | 65 |
| Recomendaciones .....               | 66 |
| Referencias .....                   | 67 |
| Apéndices .....                     | 72 |
| Apéndice A .....                    | 73 |
| Apéndice B .....                    | 74 |
| Apéndice C .....                    | 75 |



## Lista de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Composición de la variable liderazgo pedagógico.....  | 41 |
| Tabla 2. Composición de la variable motivación organizacional .....  | 42 |
| Tabla 3. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable liderazgo pedagógico. ....                    | 48 |
| Tabla 4. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión planeamiento y coordinación.....             | 49 |
| Tabla 5. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión establecimiento de metas y expectativas..... | 50 |
| Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación de los procesos pedagógicos..... | 51 |
| Tabla 7. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable motivación organizacional.....                | 52 |
| Tabla 8. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión desarrollo docente. ....                     | 53 |
| Tabla 9. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión condiciones de trabajo. ....                 | 54 |
| Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión relaciones interpersonales. ....            | 55 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 11. Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.....    | 56 |
| Tabla 12. Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo docente en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.....           | 57 |
| Tabla 13. Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y las condiciones de trabajo en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.....     | 58 |
| Tabla 14. Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020..... | 59 |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Percepción de liderazgo pedagógico.....                     | 49 |
| Figura 2. Percepción de planeamiento y coordinación.....              | 50 |
| Figura 3. Percepción de establecimiento de metas y expectativas. .... | 51 |
| Figura 4. Percepción de orientación de los procesos pedagógicos.....  | 52 |
| Figura 5. Percepción de motivación organizacional. ....               | 53 |
| Figura 6. Percepción de desarrollo docente.....                       | 54 |
| Figura 7. Percepción de condiciones de trabajo. ....                  | 55 |
| Figura 8. Percepción de relaciones interpersonales.....               | 56 |

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de Liderazgo Pedagógico y la motivación organizacional en la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla-2020. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo y se utilizó el diseño descriptivo correlacional, de tipo no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 85 entre directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, tomando como muestra probabilística a 60 docentes a quienes se aplicó un cuestionario de 15 ítems para la variable liderazgo pedagógico y un cuestionario de 15 ítems para la variable motivación organizacional. Los resultados de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.693$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional. Recomendar a los directivos buscar nuevas estrategias y capacitaciones en liderazgo pedagógico para alcanzar un óptimo nivel en el desarrollo de la misma, y fortalecer la motivación organizacional de la institución educativa para lograr un nivel adecuado en su calidad educativa

Palabras claves: Liderazgo pedagógico, motivación organizacional.

## **Abstract**

The present research aims to determine the relationship that exists between the Pedagogical Leadership variables and organizational motivation in the Educational Institution 5130 Pachacutec, Ventanilla-2020. It was carried out under a quantitative approach and a descriptive, correlational, non-experimental and cross-sectional design was used. The population consisted of 85 among directors, teachers and administrators of the Educational Institution 5130 Pachacutec, taking as a probabilistic sample 60 teachers to whom a 15-item questionnaire was applied for the pedagogical leadership variable and a 15-item questionnaire for the motivation variable organizational. The results of the Rho Spearman test, whose value is ( $r = 0.693$ ) which indicates a moderate positive correlation, in addition the value of  $p = 0.000$  is lower than that of  $P = 0.05$  and consequently the relationship is significant at 95 % and the null hypothesis ( $H_0$ ) is rejected assuming that there is a significant relationship between pedagogical leadership and organizational motivation. Recommend to managers to seek new strategies and training in pedagogical leadership to achieve an optimal level in its development, and to strengthen the organizational motivation of the educational institution to achieve an adequate level of educational quality

**Keywords:** leadership, pedagogical leadership, motivation organizational

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de contribuir en mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla. Se resalta el liderazgo pedagógico asumido por los directivos en sus dimensiones: Planeamiento y Coordinación, metas y expectativas, orientación de los procesos pedagógicos; en relación a la motivación organizacional de la Institución Educativa teniendo como dimensiones: desarrollo docente, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales.

El Capítulo I trata acerca del planteamiento del problema; en ella se determinó y formuló el problema; se estableció los objetivos generales y específicos; la importancia y alcances, así como las limitaciones de la investigación.

El Capítulo II se expone el marco teórico, se presenta los diferentes antecedentes de estudios directamente vinculados con nuestro trabajo de investigación, para luego desarrollar las bases teóricas y la definición de términos.

El Capítulo III está referido a la formulación de hipótesis, la determinación de variables y la operacionalización de las mismas.

En el Capítulo IV se describe la metodología, el enfoque, el tipo y el diseño de la investigación; la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de información; tratamiento estadístico y el procedimiento realizado en el trabajo.

Capítulo V trata sobre la validación de contenido y confiabilidad de los instrumentos aplicados en el trabajo de campo. Asimismo, se presenta el análisis descriptivo de los resultados en tablas y gráficos, al igual que la contrastación de hipótesis mediante el

estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Rho Spearman, para la posterior discusión de los resultados obtenidos.

El trabajo culmina con las conclusiones, las sugerencias, las recomendaciones, las referencias y apéndices.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema**

### **1.1. Determinación del problema**

En el Perú, se aprecia que la política educativa está regida por un marco de proceso de descentralización y fortalecimiento de la autonomía de las Instituciones Educativas que tienen como objetivo brindar un servicio de calidad, para ello promueve capacitaciones para directivos que parecen no lograr las metas planteadas, ya que se denota baja capacidad de gestión, falta de conocimiento del cargo y por consecuencia resultados poco alentadores.

Como docente de la Institución educativa he podido observar durante muchos años los problemas en el desempeño de los directivos, esto genera un desfase frente a la demanda educativa de los niños y jóvenes que hoy se caracteriza por vivir en constante cambio, es cada vez mayor y que ellos entienden y aprenden de forma diferente. La falta de organización que es otra evidencia en los directivos, también genera desinterés para integrarse a actividades extracurriculares de apoyo. El clima organizacional percibido tampoco es el mejor. Es evidente la importancia de promover un liderazgo pedagógico en la dirección de la escuela tanto pedagógico como organizacional.

En tal sentido se hace imprescindible que en la institución educativa se cree un ambiente favorable para la convivencia democrática y establecer cambios en cuanto a su estructura, dinámica y organización con el fin de mejorar los resultados de aprendizaje, estos cambios



implican el establecimiento de una gestión educativa basada en el Liderazgo pedagógico de los directivos que se relacionen con una motivación organizacional.

De esta manera, la motivación organización educativa permitirá compartir espacios de convivencia y trabajo colectivo, basada en el aprendizaje de los estudiantes donde la organización escolar sea democrática, pertinente a las necesidades en ese contexto vinculada con la familia y la comunidad educativa.

Entonces el liderazgo pedagógico en la institución educativa implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, y cumplir los objetivos organizacionales y en un sentido más amplio, sería una relación de influencia particular entre los componentes en la que el líder proporcionaría a los miembros recursos valiosos para lograr fines comunes, con la integración de actividades en una situación de trabajo colegiada para la calidad educativa.

Una gestión educativa con influencia sobre la motivación organizacional de la institución, incrementará la productividad y logrará que el docente, personal auxiliar y trabajador administrativo tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo. Con la presente investigación pretendemos determinar la real correlación entre liderazgo pedagógico de los directivos y la motivación organizacional, dada la importancia que tiene para la administración de recursos humanos y la calidad, en las instituciones educativas en la Región Callao y especialmente en el distrito de Ventanilla.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema General:**

- ¿Cómo influye el liderazgo pedagógico en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020?

### **1.2.2. Problemas Específicos:**

- ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con el desarrollo docente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020?
- ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico y sus relaciones interpersonales en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020?

### **1.3. Objetivos: generales y específicos**

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

- Determinar la influencia del liderazgo pedagógico en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130. Pachacutec, Ventanilla – 2020

#### **1.3.2. Objetivo Específico.**

- Formular la relación del liderazgo pedagógica con el desarrollo docente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla-2020
- Demostrar la relación del liderazgo pedagógico en las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020.
- Evaluar la relación del Liderazgo pedagógico con las relaciones interpersonales

en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130

Pachacutec, Ventanilla - 2020.

#### **1.4 Importancia y alcances de la investigación**

La importancia del presente trabajo se halla en establecer el papel del liderazgo pedagógico para una dirección de calidad en las instituciones educativas. El director como líder pedagógico es responsable de la gestión escolar que cumple un papel central al facilitar, conducir y articular una serie de procesos al interior de una Institución Educativa. La calidad de la escuela depende de la calidad del equipo directivo, cuando los directivos ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldearán la práctica pedagógica en sus aulas y por consiguiente los aprendizajes serán de calidad en los estudiantes.

La investigación nos permitió conocer en qué medida, aquellos elementos del liderazgo pedagógico como son planeamiento y coordinación, metas y expectativas, orientación en los procesos pedagógicos, permiten establecer una motivación organizacional en la Institución Educativa 5130 Pachacutec.

En la actualidad el sistema educativo de la región Callao reconoce la importancia y necesidad de revisar las estrategias de gestión aplicadas en las instituciones educativas, las organizaciones y personas que forman parte de este sistema, por ello es indispensable mencionar que los directores, aquellos que logra su éxito o fracaso y qué orienta a su subordinada a conseguirlo. La capacidad para ejercer un liderazgo pedagógico es por tanto una de las claves para hacer una gestión eficaz, sí la motivación organizacional es adecuada, se logrará que los docentes auxiliares y administrativos se sienten altamente motivados y comprometidos en el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiendo así que sean capaces de

asumir su responsabilidad con claro conocimiento de su misión cómo es el de mejorar su rendimiento académico.

Los directamente beneficiados son los resultados de esta investigación, serán los docentes, trabajadores, administrativos y alumnos de las instituciones educativas 5130 Pachacutec, a través de la generalización de lo obtenido y la implementación de las recomendaciones se logrará que el liderazgo pedagógico aplicado por los directivos, genere una motivación organizacional adecuada que favorezca al proceso de enseñanza aprendizaje lo cual se traducirá en un aumento de rendimiento académico, así mismo que originara disminución en los índices de deserción escolar, repitencia y fracaso escolar circunstancias que conducirán al incremento de ciudadanos profesionales integrados económicamente a la economía de la Región Callao.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones fue el apoyo de algunos docentes para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de medición. Así como también la falta de colaboración de los profesores por desconfianza profesional.

El mayor problema en estas clases de indagación social, es la duración que tienen las personas de indagación, para las encuestas; pero no hay inconveniente para culminar esta indagación, conseguí el apoyo.

No existe actualmente en nuestro país la información estadística documentales que permite realizar un seguimiento adecuado de tipo de nivel de liderazgo en cuanto a las opciones y toma de decisiones de un directivo, es decir no se puede evaluar objetivamente sus características del liderazgo. Esto se constituye en una limitante.

Espacial y temporal, la investigación se realizará únicamente en el distrito de Ventanilla Callao especialmente en la institución educativa 5130 Pachacutec durante el periodo 2020 por lo cual la relevancia estadística de los resultados era relativamente limitada en cuanto a su generalización a otras realidades.

## **Capítulo II. Marco teóricos**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.2.1. Nacionales:**

López Barreto, M. C. (2018). El liderazgo pedagógico directoral y el desarrollo de la Institución Educativa Nro. 5128 Sagrado Corazón de María de Ventanilla - Callao. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

La investigación se elaboró para establecer la relación entre el liderazgo pedagógico directoral y el desarrollo de la Institución Educativa Nro. 5128 Sagrado Corazón de María de Ventanilla - Callao. También ha sido propósito de la investigación mostrar los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión pedagógica de la IE, promoviendo la construcción y desarrollo de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo cooperativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los estudiantes y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa en las IIEE. Como conclusión, la investigadora ha establecido la relación significativa del concepto del liderazgo pedagógico directoral y el desarrollo de la Institución Educativa Nro. 5128 Sagrado Corazón de María de Ventanilla – Callao, en los resultados del trabajo de campo realizado aplicando una ficha de

encuesta a los docentes y padres de familia de la Institución Educativa antes mencionada. Los resultados de dicha encuesta demuestran la hipótesis planteada.

(Carlos, 2012), Liderazgo pedagógico del docente y su vínculo con el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundaria de la I.E.P. Helamande Chosica, 2011, tenía como meta primordial de definir en qué medición el liderazgo pedagógico del docente se vincula con el rendimiento académico de los estudiantes y la hipótesis primordial es El liderazgo pedagógico del docente que se vincula significativamente con la productividad académica de los estudiantes. El presente estudio no experimental ha utilizado como herramienta un cuestionario, usando una escala que nos permitió investigar las soluciones de cada dimensión personalmente, logrando un fin primordial de que: El liderazgo pedagógico tiene un vínculo significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes. De igual modo se pudo deducir que el liderazgo transformacional se vincula significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes, incluso se verificó que el liderazgo transaccional se vincula significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes y por último que el no liderazgo se vincula significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes.

Caballero Cifuentes, Lolo. (2015) Liderazgo Pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja – departamento de Junín -2015. Realizó un estudio no experimental de tipo transaccional, analizó las incidencias e interrelaciones entre el desempeño docente y el Liderazgo Pedagógico entre Directivos y docentes de las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario de la jurisdicción de la UGEL Jauja, departamento de Junín, concluyó que existe un 95% de nivel de confianza estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas tal como se demostró con los

resultados del contraste de la prueba de hipótesis chi cuadrado, siendo el valor de chi-calculado igual a 15,566, el valor de chi-crítico igual a 9,49, con 4 grados de libertad, y el valor de significancia es inferior a 0,05.

Cárdenas, M. J. (2019). La cultura organizacional y el nivel de motivación del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, año 2018 (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú

La tesis titulada: La cultura organizacional y el nivel de motivación del personal de la institución CAP.FAP José Alberto Quiñones de Pisco, año 2018, es una investigación tipo correlacional y se alineó a explicar el grado de relación existente entre la cultura organizacional y el nivel de motivación del personal de la institución CAP.FAP José Alberto Quiñones de Pisco, año 2018. La muestra está compuesta por 230 trabajadores de la Instituciones CAP.FAP José Alberto Quiñones de Pisco, año 2018. Según los resultados analizados y estadísticamente probados se concluye que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el nivel de motivación logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,911. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,829$ ) se asume que el nivel de motivación está determinado en un 82.9 % por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco.

1. La cultura organizacional se relaciona significativamente con el nivel de motivación logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,911. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,829$ ) se asume que el nivel de motivación está determinado en un 82.9 % por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco. 2. La cultura organizacional está significativamente



relacionada con el sentimiento de pertenencia logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,833. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,693$ ) se asume que el sentimiento de pertenencia está determinado en un 69,3% por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco. 3. La cultura organizacional está significativamente relacionada con la seguridad en el puesto logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,922. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,851$ ) se asume que la seguridad en el puesto está determinada en un 85,1 % por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco. 4. La cultura organizacional está significativamente relacionada con la expectativa de retribución económica logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,965. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,931$ ) se asume que la expectativa de retribución económica está determinada en un 93,1% por la cultura organizacional, de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco.

1. La cultura organizacional se relaciona significativamente con el nivel de motivación logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,911. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,829$ ) se asume que el nivel de motivación está determinado en un 82.9 % por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco. 2. La cultura organizacional está significativamente relacionada con el sentimiento de pertenencia logrado del personal de la Institución Educativa

Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,833. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,693$ ) se asume que el sentimiento de pertenencia está determinado en un 69,3% por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco. 3. La cultura organizacional está significativamente relacionada con la seguridad en el puesto logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,922. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,851$ ) se asume que la seguridad en el puesto está determinada en un 85,1 % por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco. 4. La cultura organizacional está significativamente relacionada con la expectativa de retribución económica logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente 68 significativa de 0,965. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2= 0,931$ ) se asume que la expectativa de retribución económica está determinada en un 93,1% por la cultura organizacional, de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco.

Arias Villegas, A. M. (2018). Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018.

Existe entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018. Y la hipótesis prevista es probar si: Existe una relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018. Por este motivo se ha realizado una investigación cuantitativa de tipo correlacional, con un diseño no experimental, transversal. Para responder a los problemas de investigación y cumplir con los objetivos de la investigación, se utilizó la

técnica de la encuesta y como instrumento se ha elaborado un cuestionario por cada variable de estudio, dirigida a 60 docentes de la institución educativa, para determinar los niveles de relación entre las variables de estudio. La muestra es no probabilística y corresponde a un muestreo tipo censal. El resultado de la investigación ha reportado la existencia de una relación positiva moderada ( $\rho=0.604$ ) entre la variable liderazgo pedagógico directivo y la variable motivación laboral. Finalmente, se ha determinado que si existe una relación entre las variables de estudio, la cual se caracteriza por un liderazgo pedagógico directivo moderado en la gestión directiva y en los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, que influye regularmente en el logro de metas y objetivos, en la participación y en el trabajo en equipo, es decir, en la motivación laboral del personal de la institución educativa.

### **2.1.2. Internacionales:**

Rivilla, A. M., & Díaz, R. M. G. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 53(1), 91-113.

Se busca construir un modelo para formar a los directivos que estudie competencias (de gestión, humana y técnica) y sus componentes. La metodología engloba un cuestionario “ad hoc” con preguntas cerradas, siguiendo la técnica de Likert, y otras abiertas, completando este instrumento con dos grupos de discusión. La competencia de gestión se justifica en la frase: Los centros requieren de líderes que mejoren la docencia y las prácticas educativas, optimizando los recursos. La competencia humana: Para crear los programas de mejora deben colaborar el resto de los agentes implicados en el programa por su calidad humana. La competencia técnica: La dirección del Centro impulsa las nuevas tecnologías, como medio de mejora de programas. Conclusiones: estas competencias son esenciales para que los directivos

diseñen y desarrollen programas de mejora para la transformación continua de las Instituciones Educativas y la creación de una cultura de innovación en los Centros de Educación Secundaria.

**Casquete Alvarado, W. F., & Goya Córdova, M. D. R. (2019).** El liderazgo directivo en el clima organizacional (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad).

La educación en el Ecuador realiza profundos cambios de acuerdo a la actualidad en que se vive. Este proyecto sobre el liderazgo directivo en el clima organizacional, presenta uno de los problemas que afecta a los estudiantes. Anteriormente el área administrativa era que el director daba las órdenes y se ejecutaban, actualmente el líder directivo, es motivador de sus docentes, estudiantes y representantes legales. Este proyecto se desarrolla en la Unidad Educativa Fiscal “Hideyo Noguchi”, 2018 - 2019, cuyo objetivo es determinar la importancia del liderazgo directivo en el clima organizacional, utilizando un diseño de investigación de tipo bibliográfico, aplicando entrevistas y encuestas a directivo, docentes y representantes legales, en tablas y gráficas con sus conclusiones y recomendaciones. La propuesta es la elaboración de una guía de administración educativa con enfoque en roles y funciones dirigida a docentes y promover la calidad del clima organizacional entre los miembros de esta institución.

Una gestión educativa con influencia sobre la motivación organizacional de la institución, incrementará la productividad y logrará que el docente, personal, auxiliar y trabajador administrativo tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo pedagógico. VI**

#### **2.2.1.1. Definición.**

El liderazgo es el proceso de influir y comunicar en las actividades de una persona o un grupo, en los empeños para alcanzar una meta en cierta situación.

Por lo tanto, se puede señalar que el liderazgo es el arte en la conducción de seres humanos y el liderazgo pedagógico está constituido por personas o un grupo de personas competentes que conduce y moviliza acciones en una comunidad educativa en la construcción de un futuro deseable mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones educativas.

Primero definiremos de liderazgo. El filósofo (Landolfi, 2013), determina al liderazgo en las siguientes expresiones: El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las modernizaciones y mejoramientos de un ser humano, nombrados líder, ya que por su acto se ubica al servicio del logro, a través de una tarea, de uno o varios propósitos expuestos por una percepción. Dicha percepción debe ordenarse y someterse necesariamente al bien final del hombre. Las metas planteadas por la visión deben insertar y tener en cuenta aquellas metas que son personales de cada persona que constituye el equipo de liderazgo, simultáneamente con las que son organizacionales. (p. 37).

El liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. Esta cualidad, más que ser innata, se forma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional. (Minedu, 2014).

El liderazgo se ha transformado es un tema prioritario a nivel internacional, donde se toman decisiones en beneficio a las mejoras de los resultados escolares, influyendo mediante motivaciones para el desarrollo de las capacidades de los educadores, así como de todo el entorno escolar. El obtener liderazgo eficaz permitirá la eficiencia y equidad educativa (Badillo, 2012).

Los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas. Lo que hacen sirve como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas. Los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan los logros de los estudiantes. (K. Leithwood, 2009, P.3

Este autor Ministerio de Educación, (2014) define el liderazgo pedagógico lo definimos operacionalmente como “La capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno”. (p. 15-16)

En el liderazgo pedagógico se está hablando de manera implícita de que el docente es también un líder, con el que se cuenta para impulsar las mejoras de las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje, y participar de ellas, así como del desarrollo profesional de sus pares. (González, R., Gento, S. y Orden, V., 2016).

El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la

importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico. (Programa directivos Educán, 2016)

El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo”. (Leithwood, 2009)

“El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos” (Anderson, 2010).

Por su parte, el Ministerio de Educación, indica que liderazgo pedagógico "es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa." (Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014, p. 16).

En ese sentido se debe entender que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce al interior de la Institución Educativa para lograr que la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes sean cada vez más profundos, por lo tanto, debe ser una característica en la gestión en el Plantel. El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a una mejora permanente de su Institución Educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha un conjunto de ideas, planes y propuestas para mejorar su realidad.

### **2.2.1.2 El liderazgo y la planificación estratégica.**

**Martí, J. (2013)** El análisis toma el nivel de planificación estratégica como uno de los indicadores del liderazgo que se ejerce en los centros. La planificación puede ser considerada una actividad estratégica, en la medida que supone la definición de objetivos a alcanzar en plazos preestablecidos. En este sentido, el análisis intenta dilucidar la presencia de esta planificación, en algunas de sus principales vertientes. En último término, se trata de intentar calibrar cómo se mantiene el equilibrio entre el liderazgo administrativo y el liderazgo pedagógico. La situación en la que se encuentran los centros educativos, en relación al nivel de planificación estratégica existente, en el ámbito pedagógico, puede ofrecer un indicador del nivel de desarrollo de las formas de liderazgo instructivo y transformacional, que consideramos críticos para la eficacia y la mejora de la actividad de los centros educativos.

(2013) P. 300

### **2.2.1.3. Liderazgo Directivo - Educativo**

El liderazgo directivo-educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). Así lo demuestran varios metaanálisis realizados internacionalmente, como por ejemplo el de Walters, Marzano y McNulty, publicado en 2003,



que recopila estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años. Asimismo, en el trabajo que realiza Robinson para medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978 (Robinson, 2007). ¿Pero qué es el liderazgo educativo? El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras.

Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes.

Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70). De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos.

Castilla, J. (2005) afirma que un principio básico es que, en la práctica los directivos como autoridad formal en la institución debe obligarse a canalizar sus esfuerzos en tres dimensiones diferentes:

**Interpersonal.** Un directivo debe ser capaz de conciliar con los diferentes estamentos (docentes, padres y estudiantes), debe saber mediar teniendo cualidades para escuchar y

consensuar posturas diferentes. Debe saber cómo tratar a sus docentes, a su padre de familia y a sus alumnos. Lo anterior supone que tiene la responsabilidad de generar un clima afectivo favorable en el interior de su institución educativa. Así mismo, es el enlace entre los diferentes actores educativos sociales (dentro y fuera de la escuela), por lo que debe entrenarse para toda ocasión que requiere su oportuna acción: actos cívicos, cumpleaños de sus docentes, reuniones de trabajo con miembros de su institución o de instituciones invitadas entre otras (Castilla, J. 2005; p. 25)

**Informativa.** Una de las principales tareas de un directivo es identificar a los más afectivos proveedores de información sobre su institución educativa. Debe conocer, antes que se presentan los problemas, si hay dificultad dos entre sus docentes, si hay alguna queja de parte de los padres de familia, si entre los alumnos hay demanda no satisfechas, si en las autoridades locales existe alguna demanda hacia su institución. Esto no significa que el directivo debe saberlo todo, sino debe preocuparse por conocer a quiénes recurrir para que los problemas no se le presenten sin haber previsto alguna alternativa. de solución de su parte. Asimismo, debe generar flujos comunicacionales que le permiten transmitir la información de qué priorice a la brevedad posible. De la misma forma, ante otras instituciones, ha de ser el portavoz de las demandas y expectativas de su plantel (castilla, J.2005 p. 25)

**Decisoria.** En definitiva, toda decisión involucra un alto riesgo, pues nada garantiza, que sus resultados sea los esperados. No obstante, el directivo debe tomar las decisiones (ya que de manera participativa con su comunidad o solo), de acuerdo al caso que se presente. No es concebible un directivo que divague o que no involucre a su comunidad (ya sea informándole o consultándole) (Castilla, 2005: p. 29).

#### **2.2.1.4. Dimensiones de liderazgo pedagógico**

Una investigación realizada por Viviane Robinson (2008), que consistió en una búsqueda de la literatura internacional sobre liderazgo directivo, reunió 24 estudios que evidencian los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes e identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados de:

a. **Establecimiento de metas y expectativas.** El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los y las estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa. Estas metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ellas. Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos.

b. **Uso estratégico de los recursos.** Referirse a recursos, desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Esto implica tener una mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando estos son escasos.

c. **Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.** Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como:

- Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.
- Coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados.
- Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones

de aprendizaje.

- Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.

**d. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.** El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo. De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.

**e. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.** Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes. Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres y madres como políticas. (P.7,8)

#### **2.2.1.5. Gestión y liderazgo escolar**

Silvana F. (2014) Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez 2010). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya

que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente (p.11).

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad (Bush 2007; Pont, Nusche y Moorman 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b). Pero dado que para el logro de escuelas efectivas y de calidad (Pont, Nusche y Moorman 2008) se pone el énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico, el presente estudio se enfocará en este estilo de liderazgo en la gestión que realizan los directores en sus instituciones educativas. (p.13).

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002). Desde el Minedu se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003).

Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los

lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006).

#### **2.2.1.6. El liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico**

Silvana, A. (2014) Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos.

Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos (Dhuey y Smith 2011).

### **2.2.2 Motivación organizacional. V2**

#### **2.2.2.1. Definición**

Una forma sencilla de definir la motivación es considerarla como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Una organización es un grupo de personas que actuando coordinadamente buscan alcanzar, en forma eficiente y eficaz, una meta u objetivos.

Naranjo, M. (2009) La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (P. 153). De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de

razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Ajello, (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

Continuamos ahora definiendo lo que es la **organización**. Robbins (2004) refiere que la organización es un conjunto de personas que se agrupan para trabajar en forma relativamente continua para lograr un fin común. La “organización” consiste en crear un diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de la empresa (Hellriegel, Slocum y Woodman, 2003). El fin de crear una institución es el logro de objetivos afines a todos los miembros que pertenecen a la organización y para ello los miembros deben interactuar unos con otros en diversas partes de la operación.

#### **2.2.2.2. Principios de la organización**

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

**Principio de la unidad de objetivos** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

**Principio de la eficiencia organizacional** Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa.

**Principio del tramo de administración** En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

**Principio de delegación por resultados esperados** La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

**Principio del carácter absoluto de la responsabilidad** La responsabilidad por la acción no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

**Principio de nivel de autoridad** El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos.

### 2.2.2.3 Motivación en los docentes

La motivación es definida como un estado interno que activa, dirige y mantiene el comportamiento (Acosta, 1998). Asimismo, Atkinson señala que es la disposición relativamente estable de buscar el éxito o el logro. Los estándares de excelencia pueden estar con relación a la tarea, con uno mismo y con los demás (Barberá y Molero, 1996). Para McClelland (1972) es la tendencia a alcanzar el éxito en situaciones que suponen la evaluación del desempeño de una persona. La Motivación se inicia con William James y se extiende a las teorías de las metas de logro de los años ochenta. Las primeras teorías explican que la conducta es motivada por impulsos, instintos, motivos y otros rasgos internos. Mientras, las teorías contemporáneas se centran en los procesos cognitivos- sociales como fuentes de motivación (Meece, Anderman y Anderman, 2006).



#### **2.2.2.4 Teoría de la motivación**

Maslow (1943; citado en Cárdenas, 2018) señaló que: Las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, estatus y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción). Estas necesidades humanas están ordenadas según una jerarquía, donde unas son prioritarias y solo cuando éstas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior (p.14).

El ser humano lleva las necesidades a cabo de la siguiente manera, primero, las necesidades fundamentales, que vienen siendo las orgánicas y de estabilidad, y luego las necesidades suplementarias, como lo social, el amor propio y el desarrollo personal. Un aspecto valioso en la teoría de Maslow es que cuando se cubren algunas de estas necesidades, dejan de actuar como motivadores (Robbins y Coulter, 2005). Esto supone que para incentivar a los funcionarios en la ejecución de sus compromisos es indispensable acceder a saciar sus necesidades insatisfechas.

Herzberg en 1959 propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». El foco de esta teoría consiste en que, los individuos están al margen de dos factores: La satisfacción, que es la consecuencia de los factores de motivación, siendo estos los que cooperan a acrecentar la satisfacción de la persona. Y la insatisfacción, que es la consecuencia de los factores de higiene, si estos escasean o son inapropiados, producen la insatisfacción (Pérez, 2015).

Conforme al estudio de Herzberg cuando los factores higiénicos son impecables previene el descontento de los funcionarios, y cuando los factores higiénicos son deplorables provocan malestar. Los factores intrínsecos corresponden con el objeto de la ocupación (la tarea en sí

misma, el compromiso y la satisfacción, etc.) y los factores extrínsecos disponen de la vida laboral (trato con el administrador, el sueldo y el trato con los colegas, etc.).

Según los postulados teóricos expuestos en la teoría de los dos factores, los efectos generados por el componente higiénico ejercen doble efecto en el personal organizacional, si son óptimos propician la satisfacción del componente humano, por el contrario, cuando son deplorables generan insatisfacción. Además, es importante mencionar las áreas extrínseca e intrínseca, ambos componentes se encuentran íntimamente relacionados con el área laboral, sin embargo, el factor externo, se relaciona directamente con el campo laboral, las relaciones interpersonales, la remuneración económica, entre otros, y el factor interno se relaciona con el contenido de la labor o trabajo en sí mismo.

Para McClelland (1961) toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva.

McClelland (1961; citado en Amoros, 2007) señala que: Existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. La necesidad de logro se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares; la necesidad de poder se refiere al deseo de tener impacto o de influir; y la necesidad de afiliación se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales cercanas con los integrantes de la organización (párr. 3, 4 y 5).

Por último, nos centraremos en el fundamento de la motivación para los funcionarios y/o empleados. A nivel global se hallan dos modelos de motivación laboral, las cuales tal vez intervienen en la calidad de la productividad del funcionario: La motivación intrínseca y la extrínseca.

Las fuentes de la motivación aluden a la causa de los incentivos que hacen que una persona se ponga en funcionamiento. En razón a las fuentes internas, incluyendo la herencia, la biografía y las variables psicológicas, el entorno, es semejante a los distintos incentivos que, desde fuera de la persona, influyen sobre este. Debido a esto, el estudio de las fuentes de la motivación incluye los factores extrínsecos e intrínsecos, porque la acción recíproca entre sí y con el entorno, permiten el funcionamiento y gestión del proceder motivador de los diferentes integrantes que hacen parte de la empresa.

Con el propósito de ayudar al logro de metas y satisfacer necesidades, tanto a nivel personal como organizacional, hoy en día en las organizaciones y empresas la mayoría de los individuos ofrecen una parte considerable de su tiempo a proporcionar sus destrezas y conocimientos.

#### **2.2.2.5. Motivación intrínseca**

Para Amorós, E. (2007) sostiene que la motivación intrínseca es aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal (p.22). En el centro de labores, la motivación de todo colaborador interviene de forma específica en la productividad del trabajo, es muy importante conducir y orientar la motivación de cada individuo dentro de la institución al logro de las metas.

Motivación Según Maslow (mencionado por Pila, 2012, p.17) nos manifiesta que la motivación es importante según la necesidad. Ya que el individuo si se motiva en algo debe ser constante y constatar su conveniencia y utilidad es por eso que la motivación es un acicate que permite satisfacer las necesidades y se convierte en el motor de la conducta humana.

Ramírez (citado por Silvia, 2015, p.12) la motivación se compone por todos los agentes capacitados para provocar, conservar y guiar la conducta hacia una meta. También se considera como aquel impulso que encamina a un individuo a escoger y efectuar una actividad entre aquellas opciones que se muestran ante cierta circunstancia. Por ende, la motivación está enlazada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a alcanzar las metas de la empresa, e incita al sujeto a buscar continuamente mejores circunstancias con la finalidad de crecer profesional y personalmente, incorporándolo así en la sociedad donde su acción cobra significado.

#### **2.2.2.6 Motivación Extrínseca**

Reategui (2017) así pues la motivación extrínseca es generada por agentes externos y no propios. Como ejemplo un buen desempeño laboral propicia recompensas.

Silvia (2015) dentro del salón de clases, ambos tipos de motivación son efectuados de forma constante, ninguna es menos relevante que la otra, sin embargo, el educando ha de determinar el valor que posee el aprendizaje, por el hecho mismo de adquirir más conocimientos que serán beneficiosos para su vida cotidiana más que adquirir un incentivo numérico, además, lo que aprenden puedan realizar transferencias a otros campos de conocimiento, a través, de las estrategias, tareas y la mediación del profesor para que los educandos sean incentivados más intrínseca que extrínsecamente en la labor diaria. Además, la motivación extrínseca depende de otro ente, distinto al sujeto actuante. Este otro puede distinguir o no la conducta. O puede valorarla de acuerdo a sus propios estándares. Y, además, tiene la función de proporcionar o no las recompensas o castigos. De modo que no existe garantía de que el comportamiento que el sujeto considere apropiado lo lleve a alcanzar el fin que motivó dicho comportamiento.

### **2.2.2.7. Motivación de logro**

McClelland (citado por Paker, 2017, p.5) refieren que la motivación es la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos; es la fuerza final de la tendencia a la acción; que la persona experimenta como un "yo quiero". Además, las personas que poseen un alto nivel de motivación para el logro tienden a plantearse metas y a trabajar con mayor empeño cuando las probabilidades de triunfar son grandes y prefieren situaciones de trabajo o estudio en que puedan asumir la responsabilidad personal de la realización de su labor. Es decir, en esta teoría de McClelland el individuo está sujeto a dos posibilidades una de ellas es la motivación para lograr el éxito o la necesidad de evitar el fracaso.

Navarro (2018) así mismo una motivación de logro cumple características fundamentales como la búsqueda del éxito donde el rendimiento profesional requiere de responsabilidades de cada persona en su desempeño laboral.

#### **2.2.2.7.1. Características de la motivación de logro**

Beltrán (citado por Balladares, 2017, p.26) considera que las personas que manifiestan conductas de bajo control son capaces de buscar actividades sencillas porque así evitarían el fracaso. A diferencia de otras personas buscan poner en manifiesto sus potencialidades que pueden ejecutar. Según López (2014) considera que una motivación es un proceso interno que se suma en lo resultados que se logra y son expresados en su entorno. Aquí se ponen manifiesto la inteligencia, capacidad, habilidad propiciando un agrado al individuo cuando logra obtener sus metas, cada individuo debe reflexionar según su avance.

#### **2.2.1.8. Ciclo motivacional:**

Cadena de procesos dados por el seguimiento de una necesidad la cuál rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona produciendo un estado de tensión que lleva al

individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio (Poth, 2004 P.4) A continuación les mostraremos el ciclo de la motivación elaborado según Chiavenato en Comportamiento Organizacional.

Pues bien, se sabe que una enorme cantidad de factores motivan a las personas; no obstante, las necesidades humanas van cambiando, es decir, lo que nos motiva hoy podría no hacerlo el día de mañana. Por ello resulta vital entender cómo actúa el proceso de motivación.

A continuación, se presenta los conceptos más destacados de la motivación, así como los enfoques desde el cual ha sido estudiado. Con ello se demuestra la importancia e influencia sobre el compromiso de los colaboradores. Definición etimológica: la palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas. Esta motivación involucra metas y objetivos por alcanzar. Chiavenato en Comportamiento Organizacional (2009), indica que “la mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación apunta a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que una persona busca conseguir y al alcanzarlas reducen las necesidades humanas. Las necesidades son las carencias o deficiencias, estas necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o sociológicas (relaciones sociales)”

#### **2.2.2.9. Motivación humana**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia objetivo. “Hoy en día un elemento importante de la administración de personal por lo que requiere conocerlo, y más que ellos denominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable” (ICE, 2005 P. 34).

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presenta en una determinada situación. En efecto la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa por ejemplo y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones al fin de realizarse profesionalmente y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Poth, 2004; P. 2)

Antes de lograr un conocimiento claro de la influencia que tiene el liderazgo de directivo en la motivación organizacional, debemos analizar o lo referido por Poth (2004), un motivo es lo que impulsa a una persona actual en determinada forma o cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente de los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo, las diferencias en cuanto a motivación son sin duda la conciliación importante para comprender predecir las diferencias individuales en la conducta.(Poth, 2004; p.6)

Motivación según Maslow: Según Maslow (1943), citado por Valera (2014) sostiene que existe un rango de necesidades y elementos que motivan a los individuos; señalando cinco escalas de necesidades y se edifica respetando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (p.45). Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades: De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el desarrollo, obtener la capacidad de uno y por una meta alcanzada. De Estima: implica agentes profundos de estima, como el respetarse a uno mismo, la autonomía y los logros; y agentes externos como el status, el reconocimiento y la atención. De aceptación: incluye afectos, la

sensación de pertenencia, aprobación y amistad. De seguridad: contiene la seguridad y protección de perjuicios físicos y emocionales. Fisiológicas: contiene el apetito, la de tener sed, de ropa, de relaciones sexuales y otras necesidades del cuerpo. Figura 1. Las necesidades humanas Auto realización De estima De aceptación De seguridad Necesidades fisiológicas 28 Fuente Maslow (1943)

#### **2.2.2.10. Aprendizaje de la motivación.**

Para Piñero de Benavides (1994), “La motivación es un factor que debe interesar a todo directivo que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de si país y al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas” (Piñero de Benavides, 1994, p.12)

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permite coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Arias J. (2002) La teoría de meta ha supuesto un potente revulsivo en el ámbito del estudio de la motivación de logro académico, al incorporar una nueva variable, esencial para poder conocer y explicar los procesos psicológicos motivacionales que operan en el proceso de enseñanza aprendizaje. Conjuntamente con otras teorías y modelos más clásicos de la motivación configura un panorama alentador (p.80)

#### **2.2.2.11. Dimensión colegiada**

El docente desarrolla esencialmente su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios —los estudiantes— aprendan y adquieran las competencias previstas. Su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus



pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Esta situación, que se advierte en la vida institucional, posibilita el trabajo colectivo y la reflexión sistemática sobre las características y alcances de sus prácticas de enseñanza. Corresponde al docente compartir la visión y misión institucionales, apropiándose de sus valores e ideario. El maestro forma parte de la cultura escolar y es permeable a sus creencias y prácticas. Su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución a la que pertenece. La identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve. En la escuela, las decisiones más relevantes que afectan a la comunidad educativa deben tomarse a nivel colegiado. Sus órganos de gestión requieren, asimismo, una composición plural y que los docentes expresen con frecuencia su voluntad y decisión a través de comisiones, grupos de trabajo y asambleas. Todo esto exige que los maestros colaboren entre sí y se organicen. La planificación y desarrollo de la enseñanza en la escuela, a la que todos aspiramos para que se logre concretar la misión institucional, solo es posible si sus miembros —los docentes— comprenden que el resultado de su labor individual depende de aquello que sus pares realicen o puedan realizar, y que esto, a su vez, depende de lo que él haga o pueda hacer. La práctica individual de la enseñanza se comprende mejor desde una perspectiva colegiada. (marco del buen desempeño)

### **2.3 Definición de términos básicos**

#### **Capacidad de influencia**

Es el poder o autoridad moral, laboral que ejerce alguien sobre otras personas, la persona que tiene una posición tiene una fuerza increíble.

#### **Ciclo motivacional:**

Cadena de procesos dados por el seguimiento de una necesidad la cuál rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

### **Cultura organizacional.**

Eres una forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartir en mayor o menor medida por los miembros de la organización y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa

### **Desarrollo organizacional**

Eres un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad del recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

### **Establecimiento de metas y expectativas.**

Permite marcar cuál será el rumbo de la escuela, esto permite fijar expectativas sobre el desempeño en la organización y sobre sus resultados. Es tarea de los líderes comunicar estas metas y propiciar el involucramiento de los demás miembros del equipo, de tal manera que cada uno sepa qué es lo que se espera de él.

### **Gestión estratégica**

Se desarrolla en la dirección, y tiene que ver fundamentalmente con el planteamiento de objetivos y metas institucionales, que influyen en las acciones y las decisiones en el largo

plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio, incluye, la relación de la empresa con el entorno.

### **Líder.**

El líder es quien hace que tenga lugar la reingeniería, Sin líder no habrá realmente ninguna reingeniería. El líder es capaz de ofrecer una visión, como expresión de lo que una comunidad o grupo de personas quiere para el futuro. La función del líder consiste en hacer que el grupo afronte y supere sus problemas, conflictos y retos, permitiendo que busque satisfacer sus necesidades y llegar a la meta propuesta.

### **Liderazgo**

El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común. El liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollarse si une el deseo, adecuado con las acciones apropiadas.

### **Liderazgo centrado en el aprendizaje**

Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. El asunto prioritario es, pues, qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

### **Liderazgo Directivo.**

Persona con cualidades especiales que le permiten guiar a equipos de trabajo a alcanzar metas institucionales para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

### **Liderazgo en el sistema educativo**

Se define como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

### **Liderazgo pedagógico.**

Se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo”

### **Liderazgo y gestión educativa.**

Parece importante tener en cuenta que el liderazgo se da en todos los escenarios de la educación, es decir, debe ser promovido por toda la comunidad educativa y para ello debe tenerse presente que la escuela o institución educativa, debe generar desarrollo personal de todos sus integrantes para que verdaderamente se dé un cambio en el contexto propio en el cual está, para ello, se debe tener conciencia sobre la importancia de hacer de cada institución un lugar efectivo para la promoción de la visión y misión de cada persona y de la organización.

### **Modelos de liderazgo**

los modelos más importantes de liderazgo son: Explotador autoritario poca confianza en los subordinados, motivan a las pocas a las personas mediante el castigo a veces con recompensas, comunicación descendente. Consultivo: mucha confianza en los subordinados, usa sus opiniones, siempre obtiene sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva,

conceden sus recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal.

### **Motivación académica**

Es aquella que empuja y dirige la consecución exitosa. De forma competitiva, de una meta u objetivo reconocido socialmente. El individuo se va sometiendo a fuerzas contrapuestas: a la motivación que le da a esperar el éxito o lograr lo que se propone y por otro lado la motivación o necesidad de evitar el fracaso.

### **Motivación organizacional**

Se refiere a la motivación existente en la organización y está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus participantes

### **Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca se presenta cuando el origen de la inspiración motivadora proviene de fuera del individuo.

### **Motivación intrínseca.**

Es la predisposición a la realización de una actividad cuando se realiza por propia voluntad, solo por el placer de realizarla, sin que existan factores exógenos o intencionales que condiciones su accionar.

### **Motivación inspirada**

Hace referencia al despliegue, en términos de la entrega de significados a los estudiantes, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas.

**Organización.**

Un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

**Responsabilidad laboral**

Capacidad del docente para cumplir adecuadamente con las funciones que les toca desempeñar, participando de manera conjunta con todos los miembros de la comunidad educativa en el logro de metas propuestas

**Trabajo en equipo.**

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque de los que se consideran mutuamente responsables.

### **Capítulo III. Hipótesis y variables**

#### **3.1 Hipótesis:**

##### **3.1.1. General**

El Liderazgo pedagógico influye significativamente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020

##### **3.1.2. Especifico.**

El Liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con desarrollo docente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla - 2020

El Liderazgo pedagógico se relaciona significativamente en las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020

El Liderazgo pedagógico se relaciona significativamente en las relaciones interpersonales en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020

## 3.2 Variables y su operacionalización

### 3.2.1. Variables:

V1. Liderazgo pedagógico

V2. Motivación organizacional.

### 3.2.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1.** *Composición de la variable liderazgo pedagógico*

| Variables              | Definición conceptual  | Definición operacional  | Dimensiones               | Indicadores   | Ítems   |    |
|------------------------|--|---|---------------------------|---|---|----|
| Y=Liderazgo pedagógico | En el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de las buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento en los resultados de aprendizaje. (Bolívar, A.2010) | Se diseño un cuestionario en las practicas eficaces del liderazgo efectivo definidas por (Bolívar, A. 2010) | Planeamiento coordinación | Planifica los métodos para lograr las competencias educativas.                              | 1   |    |
|                        |  |   |                           | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar                          | 2   |    |
|                        |  |   |                           | Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar.       | 3   |    |
|                        |  |   |                           | Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad y colaboración                 | 4   |    |
|                        |  |   |                           | Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos                        | 5   |    |
|                        |  |   |                           | Promueve la participación organizada para el logro de las metas de aprendizaje              | 6   |    |
|                        |  |   |                           | gestiona el uso óptimo infraestructura en beneficio de una enseñanza de calidad             | 7   |    |
|                        |  |   |                           | Establecer metas y expectativas, es la importancia que juega en el sistema educativo actual | 8   |    |
|                        |  |   |                           | Gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes.                              | 9   |    |
|                        |  |   | Metas y expectativas      | Promueve el uso óptimo de los recursos en beneficio de las metas de aprendizaje.            | 10  |    |
|                        |  |   |                           | Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.                                  | 11  |    |
|                        |  |   |                           | Orientación de los procesos pedagógicos   | Estimula las iniciativas de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas. | 12 |
|                        |  |   |                           |   | Promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación.                      | 13 |
|                        |  |   |                           |   | Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo                                 | 14 |
|                        |  |   |                           | Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes                            | 15  |    |



**Tabla 2.** *Composición de la variable motivación organizacional*

| Variables                          | Definición conceptual  | Definición operacional  | Dimensiones            | Indicadores   | Ítems |
|------------------------------------|--|---|------------------------|---|-------|
| <b>X=Motivación organizacional</b> | En la motivación organizacional de una institución está determinada por el ciclo motivacional de sus componentes, comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento (Genovesse,2000 | Refieren que las investigaciones acerca de la motivación se establecen cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos, ésta con cambios en la manera en que están estructurado el trabajo. Robbins y Judge (2009) | Desarrollo docente     | Promueve el trabajo colegiado eficiente y eficaz.   | 1     |
|                                    |  |   |                        | Realiza el acompañamiento pedagógico favoreciendo el desarrollo profesional   | 2     |
|                                    |  |   |                        | Brinda oportunidades de formación continua en la I.E.   | 3     |
|                                    |  |   |                        | Considero que la capacitación que me brinda la I.E. es la adecuada para desempeñarme.                                   | 4     |
|                                    |  |   |                        | Encuentra satisfacción en el trabajo docente, en una I.E de prestigio.  | 5     |
|                                    |  |   | Condiciones de trabajo | Cuenta con infraestructura adecuada para la enseñanza   | 6     |
|                                    |  |   |                        | Existe equipamiento y material educativo disponible para enseñanza aprendizaje  | 7     |
|                                    |  |   |                        | Presenta una cantidad pertinente de estudiantes por sección   | 8     |
|                                    |  |   |                        | Cuenta con recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje  | 9     |
|                                    |  |   |                        | Dispone del tiempo requerido para mis actividades educativas  | 10    |
|                                    |  |   |                        | Practica los valores institucionales con la comunidad educativa   | 11    |
|                                    |  |   |                        | Existe un clima escolar basado en el respeto a la diversidad.   | 12    |
|                                    |  |   |                        | Cuenta con espacios de participación y organización de la comunidad educativa.  | 13    |
|                                    |  |   |                        | Existe transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa                           | 14    |
|                                    |  |   |                        | Tiene una buena relación con colegas y directivos, existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos. | 15    |
| Relaciones interpersonales         |  |   |                        |   |       |
|                                    |  |   |                        |   |       |

## **Capítulo IV. Metodología**

### **4.1. Enfoque de investigación**

Según la clasificación que establece Hernández et al. (2014, p. 4), en enfoque de investigación elegido ha sido el cuantitativo, debido a que se ha basado en registrar datos en campo y cuantificarlos para su posterior análisis, como respuesta a las preguntas de investigación planteadas, a través de herramientas estadísticas que permitan caracterizar el comportamiento de las variables elegidas en la muestra que participó el estudio, de acuerdo a las características generales de su población.

Asimismo, según Galeano (2004, p. 24), se empleó el enfoque cuantitativo para obtener una explicación de la realidad social a partir de una perspectiva externa y objetiva, valiéndose de la exactitud de mediciones o indicadores sociales, expresables mediante números, que le permitan generalizar sus resultados a situaciones o poblaciones más amplias y con similares características.

### **4.2. Tipo de investigación**

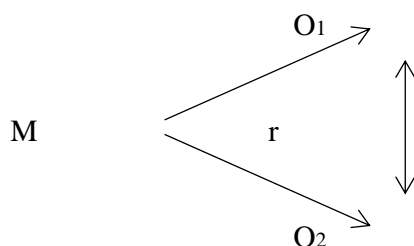
La investigación realizada es de tipo transeccional correlacional. Según Hernández et al. (2014, pp. 154-157), se considera transeccional o transversal porque tiene el propósito de describir variables y analizar su incidencia y/o interrelación en un momento dado, en otras

palabras, tomar una foto de lo que sucede en dicho momento. Asimismo, se tipifica como correlacional porque describirá las relaciones entre dichas variables, sus categorías o subcategorías, en términos de correlación o relación causa-efecto.

En el caso de la presente investigación, se buscó establecer la relación de influencia positiva moderada (expresada en números), entre la variable liderazgo pedagógico y variable motivación organizacional de los docentes de la Institución Educativa 5130 Pachacutec.

### 4.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación ha sido no experimental. Según Hernández et al. (2014, p. 152), se denomina no experimental porque el proceso de investigación que se realiza no tiene la intención de manipular las variables estudiadas, sino más bien de observarlas tal como aparecen en su contexto natural como parte de un fenómeno, para precisamente poder analizarlas objetivamente.



M: Constituye la muestra de docentes y administrativos de la institución educativa 5130 Pachacutec.

O1: representa la variable El liderazgo pedagógico

O2: representa la variable Motivación organizacional.

r: constituye la relación entre la variable 1 y la variable 2

#### **4.4. Población y muestra**

##### **4.4.1. Población**

Para el desarrollo del presente estudio la población está conformada por los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, ventanilla 2020. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

##### **4.4.2. Muestra.**

Según Tamayo y Tamayo (1997, p. 114), si no es posible estudiar la variable de estudio a nivel de cada miembro de la población, lo recomendable es trabajar con una parte de ella pero que sea representativa, es decir que posea las mismas características de la población que forma parte del fenómeno estudiado. Dicha parte de la población se encuentra representada por la letra “*n*”.

-  $n = 60$  docentes de la Institución educativa 5130 Pachacutec.

El tipo de muestreo utilizado será no probabilístico, intencional. En este tipo de muestreo el investigador selecciona la muestra por uno o varios propósitos (Sampieri, 2014)

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recolecciones e información**

##### **4.5.1. Técnica**

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir. Según (Tamayo, 2002), las técnicas e instrumentos de recolección de datos: son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación.

La técnica de la Encuesta; Utilizando como instrumento el Cuestionario recurriendo como informantes a los docentes de las instituciones en estudio. Se utilizó esta técnica porque al ser escrito y anónimo se pueden sentir más libres para responder y los datos recogidos son más confiables. Y tiene la ventaja de poder ser aplicado a varios sujetos simultáneamente en grupo. Según (Tamayo, 2002).

#### **4.5.2. Instrumentos**

El instrumento fue un cuestionario correspondiente a la técnica de encuesta, según Carrasco (2013, p.18) “los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo”.

Para esta investigación se utilizaron encuestas con escalas tipo Likert cuyas fichas técnicas son las siguientes:

#### **4.6. Tratamiento estadístico de los datos**

En el presente trabajo de investigación se empleará la estadística descriptiva, realizando el análisis de datos de acuerdo a la estadística inferencial mediante regresión logística.

**Programas informáticos.** Para el procesamiento de los datos utilizaremos, en primer lugar, el Programa Excel de Office, con el cual haremos casi el 90% del trabajo estadístico. A continuación, para contestar y verificar las hipótesis se hará uso del Software Estadístico SPSS.

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### 5.1.1 Validez

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), una validez es el nivel de un instrumento de recolección de datos, en que realmente pueda medir una variable. La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

**Tabla 3**

*Validación de expertos.*

| N | Experto                          | V1   | V2   |
|---|----------------------------------|------|------|
| 1 | Dr. Mario Florentino TELLO VEGA  | 87.7 | 87.7 |
| 2 | Dr. Pedro Alfonso VALLEJO QUISPE | 87.7 | 87.7 |
|   | Promedio                         | 87.7 | 87.7 |

### 5.1.2 Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos de medición referido al grado en que su aplicación produce resultados consistentes y coherentes; se empleó el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach que oscila entre cero y uno, donde cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad o (confiabilidad total). Cuanto más se acerque el error a cero (0) mayor error habrá en la medición. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Esto se ilustra mejor en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Estadística de fiabilidad de comunicación efectiva y trabajo en equipo*

| Variables                 | Alfa de Cronbach | N. de elementos |
|---------------------------|------------------|-----------------|
| Liderazgo pedagógico      | 0.74             | 15              |
| Motivación Organizacional | 0,83             | 15              |

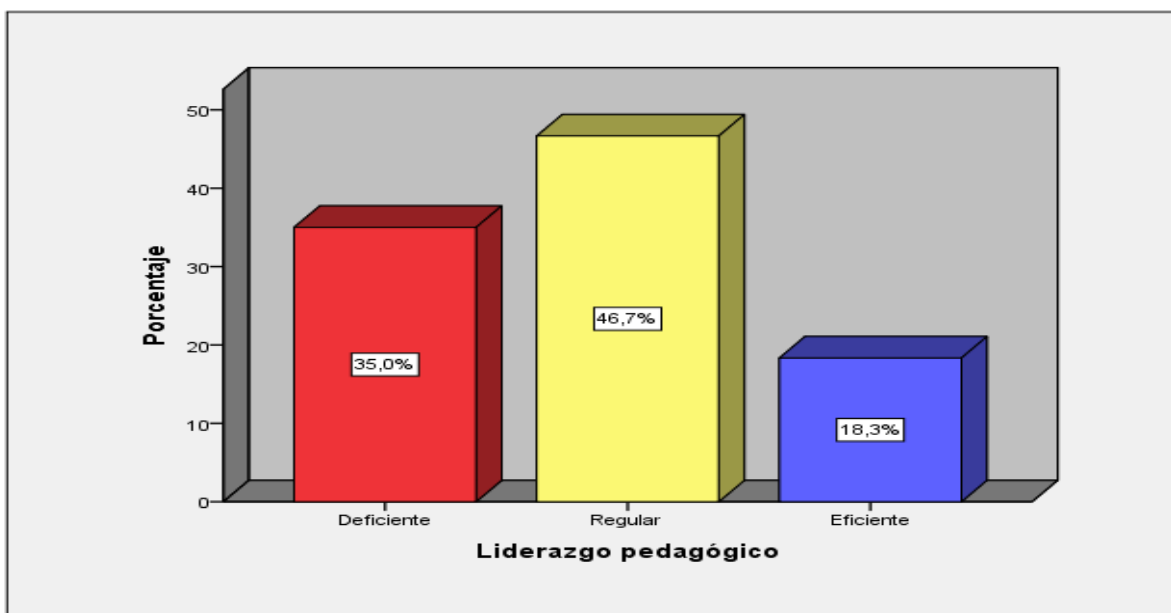
### 5.2. Presentación y análisis de los resultados

#### Nivel descriptivo

**Tabla 5.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable liderazgo pedagógico.*

|         |              | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|--------------|------------|------------|
| Válidos | Deficiente   | 21         | 35%        |
|         | Regular      | 28         | 46,7%      |
|         | Eficiente    | 11         | 18,3%      |
|         | <b>Total</b> | 60         | 100%       |



**Figura 1.** *Percepción de liderazgo pedagógico.*

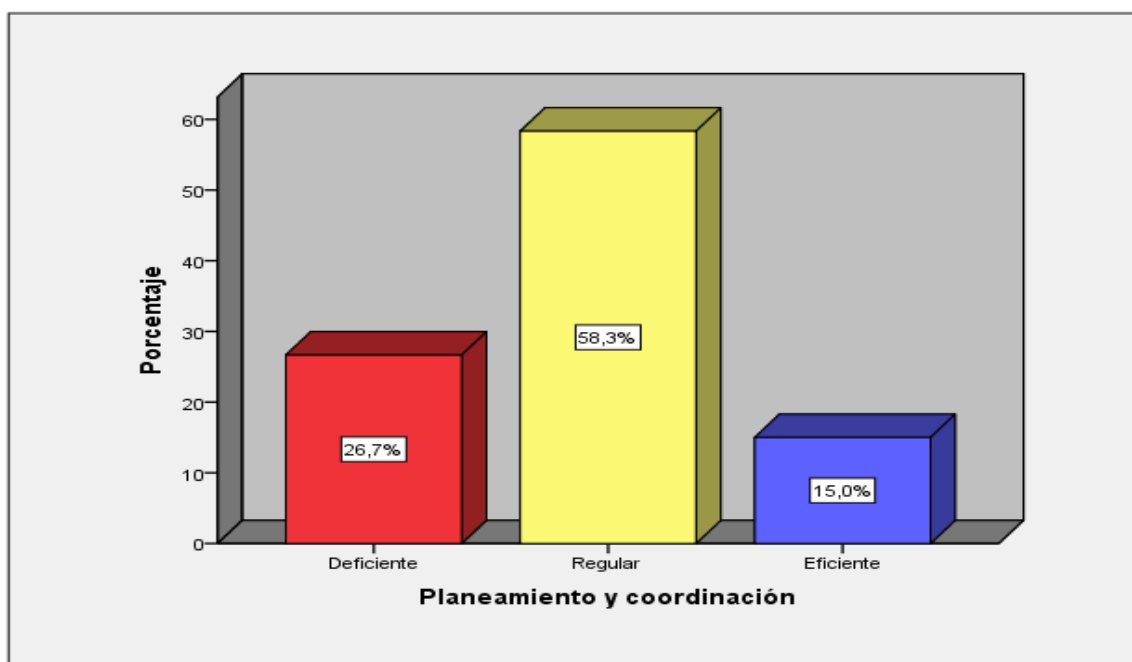
Con respecto a la tabla 3 y figura 1, se observa el 46,7% de los encuestados manifestaron que el liderazgo pedagógico es regular, el 35% de los encuestados revelaron que el liderazgo pedagógico es deficiente y el 18,3% precisan que el liderazgo pedagógico es eficiente.

**Tabla 6.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión planeamiento y coordinación.*

|         |              | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|--------------|------------|------------|
| Válidos | Deficiente   | 16         | 26,7%      |
|         | Regular      | 35         | 58,3%      |
|         | Eficiente    | 9          | 15%        |
|         | <b>Total</b> | 60         | 100%       |





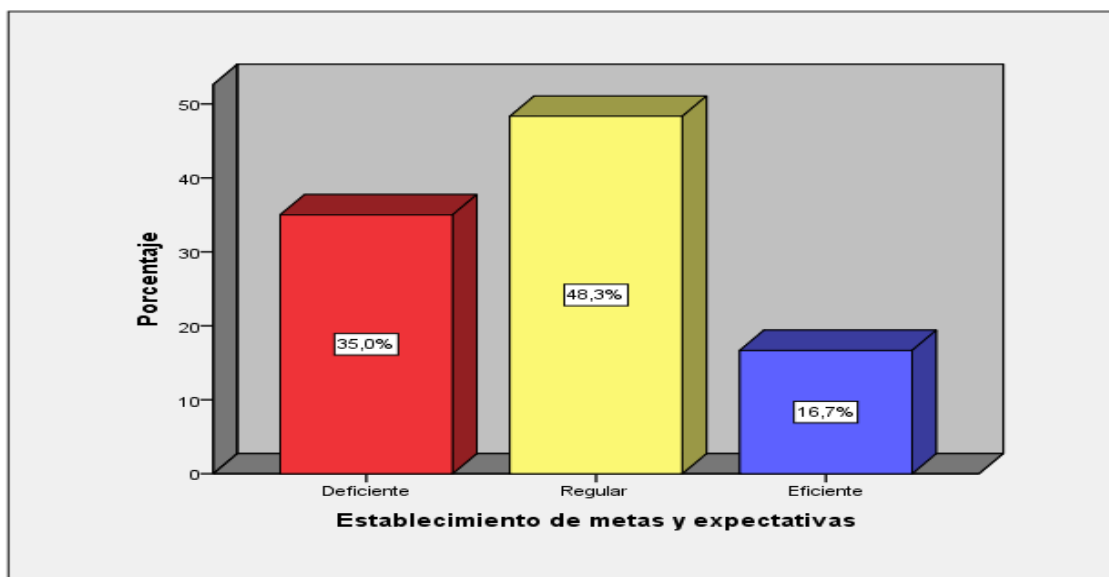
**Figura 2.** *Percepción de planeamiento y coordinación.*

Con respecto a la tabla 4 y figura 2, se observa a la dimensión planeamiento y coordinación, donde el 58,3% de los encuestados manifestaron que la dimensión se encuentra en el nivel regular, mientras el 26,7% de los encuestados revelaron que el planeamiento y coordinación es deficiente y el 15% señalan que el planeamiento y coordinación es eficiente.

**Tabla 7.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión establecimiento de metas y expectativas.*

|         |              | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|--------------|------------|------------|
| Válidos | Deficiente   | 21         | 35%        |
|         | Regular      | 29         | 48,3%      |
|         | Eficiente    | 10         | 16,7%      |
|         | <b>Total</b> | 60         | 100%       |



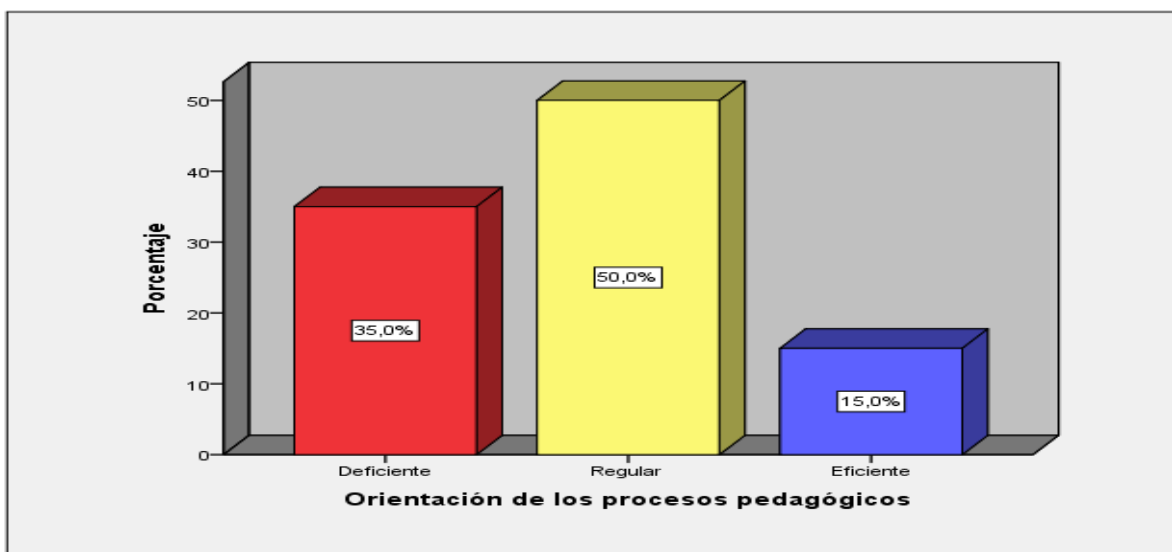
**Figura 3.** *Percepción de establecimiento de metas y expectativas.*

Con respecto a la tabla 5 y figura 3, se observa a la dimensión establecimiento de metas y expectativas, donde el 48,3% de los encuestados presentan que la dimensión se encuentra en el nivel regular, el 35% de los encuestados indican que el establecimiento de metas y expectativas es deficiente y el 16,7% dicen que el establecimiento de metas y expectativas es eficiente.

**Tabla 8.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación de los procesos pedagógicos.*

|         |              | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|--------------|------------|------------|
| Válidos | Deficiente   | 21         | 35%        |
|         | Regular      | 30         | 50%        |
|         | Eficiente    | 9          | 15%        |
|         | <b>Total</b> | 60         | 100%       |



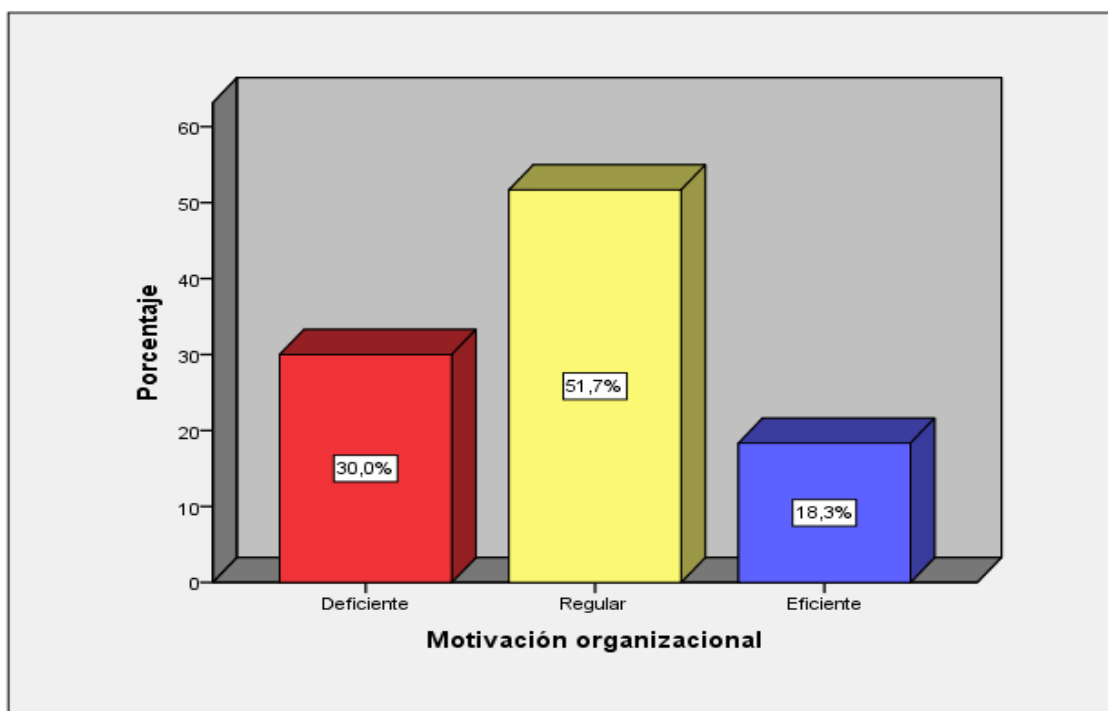
**Figura 4.** *Percepción de orientación de los procesos pedagógicos.*

Con respecto a la tabla 6 y figura 4, se observa a la dimensión orientación de los procesos pedagógicos, donde el 50% de los encuestados manifestaron que la dimensión se encuentra en el nivel regular. Mientras el 35% de los encuestados expresan que la orientación de los procesos pedagógicos es deficiente y el 15% presentan que la orientación de los procesos pedagógicos es eficiente.

**Tabla 9.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable motivación organizacional.*

|         |              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|
| Válidos | Deficiente   | 18                | 30%               |
|         | Regular      | 31                | 51,7%             |
|         | Eficiente    | 11                | 18,3%             |
|         | <b>Total</b> | 60                | 100%              |



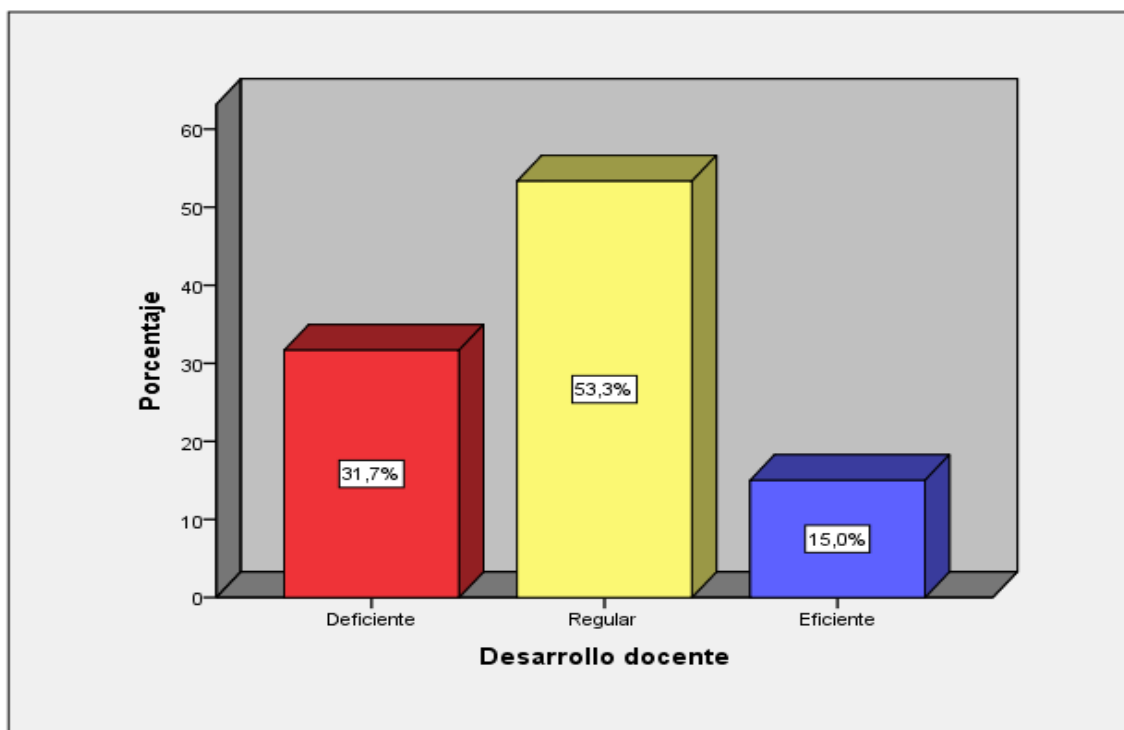
**Figura 5.** *Percepción de motivación organizacional.*

Con respecto a la tabla 7 y figura 5, se observa el 51,7% de los encuestados manifestaron que la motivación organizacional es regular, el 30% de los encuestados opinan que la motivación organizacional es deficiente y el 18,3% dicen que la motivación organizacional es eficiente.

**Tabla 10.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión desarrollo docente.*

|         |              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|
| Válidos | Deficiente   | 19                | 31,7%             |
|         | Regular      | 32                | 53,3%             |
|         | Eficiente    | 9                 | 15%               |
|         | <b>Total</b> | <b>60</b>         | <b>100%</b>       |



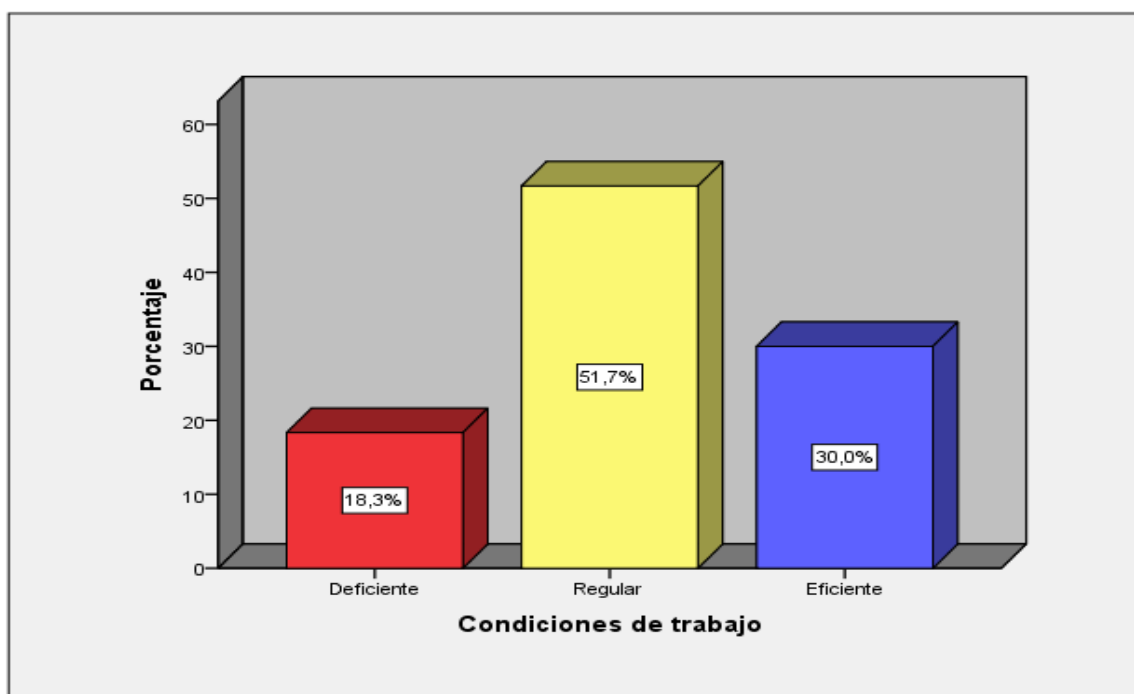
**Figura 6.** *Percepción de desarrollo docente.*

Con respecto a la tabla 8 y figura 6, se observa a la dimensión desarrollo docente, donde el 53,3% de los encuestados manifestaron que la dimensión se encuentra en el nivel regular. Mientras el 31,7% de los encuestados revelaron que el desarrollo docente es deficiente y el 15% señalan que el desarrollo docente es eficiente.

**Tabla 11.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión condiciones de trabajo.*

|         |              | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|--------------|------------|------------|
| Válidos | Deficiente   | 11         | 18,3%      |
|         | Regular      | 31         | 51,7%      |
|         | Eficiente    | 18         | 30%        |
|         | <b>Total</b> | 60         | 100%       |



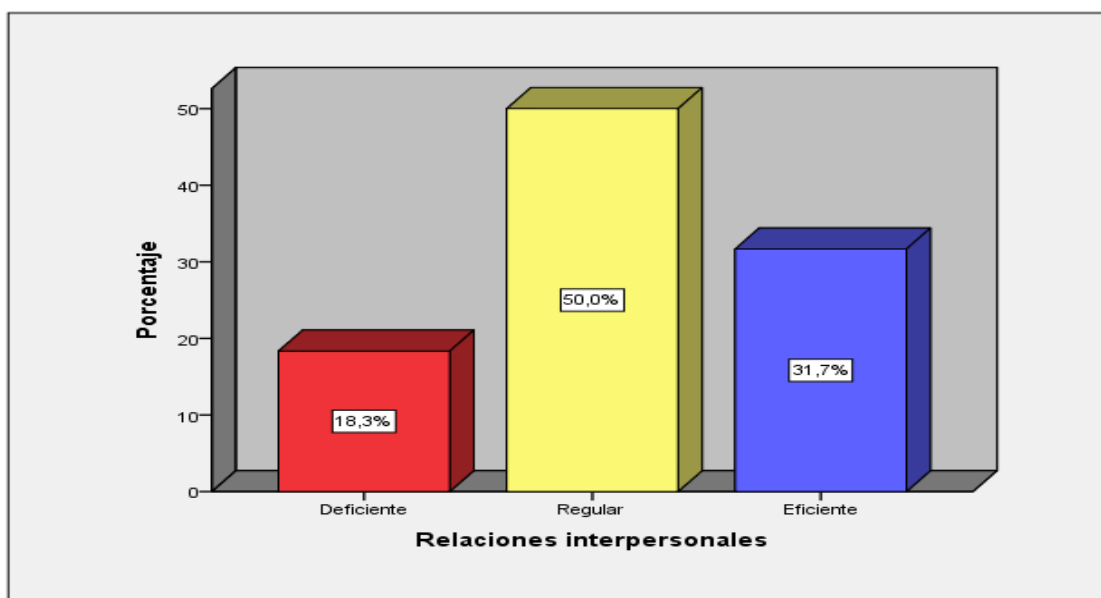
**Figura 7.** *Percepción de condiciones de trabajo.*

Con respecto a la tabla 10 y figura 7, se observa a la dimensión condiciones de trabajo, donde el 51,7% de los encuestados opinan que la dimensión se encuentra en el nivel regular. Mientras el 30% de los encuestados opinan que las condiciones de trabajo son eficientes y el 18,3% expresan que la condición de trabajo es deficiente.

**Tabla 12.**

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión relaciones interpersonales.*

|         |              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|
| Válidos | Deficiente   | 11                | 18,3%             |
|         | Regular      | 30                | 50%               |
|         | Eficiente    | 19                | 31,7%             |
|         | <b>Total</b> | 60                | 100%              |



**Figura 8.** *Percepción de relaciones interpersonales.*

Con respecto a la tabla 11 y figura 8, se observa a la dimensión relaciones interpersonales, donde el 50% de los encuestados señalan que la dimensión se encuentra en el nivel regular. Mientras el 31,7% de los encuestados revelaron que las relaciones interpersonales son eficientes y el 18,3% presentan que las relaciones interpersonales son deficientes.

### **3.2. Resultados inferenciales**

#### **Hipótesis general**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.

#### **Tabla 13.**

*Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.*

|                 |                                  |                             | <b>Liderazgo pedagógico</b> | <b>Motivación organizacional</b> |
|-----------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Rho de Spearman | <b>Liderazgo pedagógico</b>      | Coefficiente de correlación | 1,000                       | ,693**                           |
|                 |                                  | Sig. (bilateral)            | .                           | ,000                             |
|                 |                                  | N                           | 60                          | 60                               |
|                 | <b>Motivación organizacional</b> | Coefficiente de correlación | ,693**                      | 1,000                            |
|                 |                                  | Sig. (bilateral)            | ,000                        | .                                |
|                 |                                  | N                           | 60                          | 60                               |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.693$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.

### Hipótesis específicas 1

$H_0$ : No existe relación entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo docente en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.

$H_1$ : Existe relación entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo docente en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.

### Tabla 14

*Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo docente en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.*



|                 |                             |                            | <b>Liderazgo pedagógico</b> | <b>Desarrollo docente</b> |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | <b>Liderazgo pedagógico</b> | Coeficiente de correlación | 1,000                       | ,610**                    |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | .                           | ,000                      |
|                 |                             | N                          | 60                          | 60                        |
|                 | <b>Desarrollo docente</b>   | Coeficiente de correlación | ,610**                      | 1,000                     |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | ,000                        | .                         |
|                 |                             | N                          | 60                          | 60                        |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.610$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo docente en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.

### **Hipótesis específicas 2**

$H_0$ : No existe relación entre el liderazgo pedagógico y las condiciones de trabajo en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.

$H_1$ : Existe relación entre el liderazgo pedagógico y las condiciones de trabajo en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.

### **Tabla 15.**

*Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y las condiciones de trabajo en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.*

|                  |                               |                             | <b>Liderazgo pedagógico</b> | <b>Condiciones de trabajo</b> |
|------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman  | <b>Liderazgo pedagógico</b>   | Coefficiente de correlación | 1,000                       | ,641**                        |
|                  |                               | Sig. (bilateral)            | .                           | ,000                          |
|                  |                               | N                           | 60                          | 60                            |
|                  | <b>Condiciones de trabajo</b> | Coefficiente de correlación | ,641**                      | 1,000                         |
| Sig. (bilateral) |                               | ,000                        | .                           |                               |
| N                |                               | 60                          | 60                          |                               |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.610$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y las condiciones de trabajo en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.

### Hipótesis específicas 3

$H_0$ : No existe relación entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.

$H_1$ : Existe relación entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.

### Tabla 16.

*Relación de la muestra no paramétricas, según Spearman entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.*

|                 |                                   |                             | <b>Liderazgo pedagógico</b> | <b>Relaciones interpersonales</b> |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Rho de Spearman | <b>Liderazgo pedagógico</b>       | Coefficiente de correlación | 1,000                       | ,731**                            |
|                 |                                   | Sig. (bilateral)            | .                           | ,000                              |
|                 |                                   | N                           | 60                          | 60                                |
|                 | <b>Relaciones interpersonales</b> | Coefficiente de correlación | ,731**                      | 1,000                             |
|                 |                                   | Sig. (bilateral)            | ,000                        | .                                 |
|                 |                                   | N                           | 60                          | 60                                |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.731$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.

### 5.3. Discusión

En la presente investigación se arribó que el 46,7% de los encuestados manifestaron que la variable se encuentra en el nivel regular y el 51,7% de los encuestados manifestaron que la motivación organizacional es regular. Concluyó según Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.693$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec

Ventanilla – 2020. Hay una semejanza con la tesis de López (2018) concluyó que existe la relación significativa del concepto del liderazgo pedagógico directoral y el desarrollo de la Institución Educativa Nro. 5128 Sagrado Corazón de María de Ventanilla – Callao, en los resultados del trabajo de campo realizado aplicando una ficha de encuesta a los docentes y padres de familia de la Institución Educativa antes mencionada. Los resultados de dicha encuesta demuestran la hipótesis planteada. Asimismo, se apoyó a la teoría de Ogawa y Bossert (1995) indican para crear comunidades de liderazgo y práctica en contextos educativos, el concepto de liderazgo centrado en el aprendizaje debe ser examinado, dado que es un modelo limitado que se enfoca en los productos y resultados. La noción de liderazgo pedagógico (un constructo que coloca la creación y gestión de conocimiento antes que la transmisión de conocimiento) se ofrece como una alternativa porque parece abordar más completamente los desafíos que enfrentan los líderes y administradores educativos, además de brindar un enfoque más holístico a la creación y el sustento. de ambientes de aprendizaje efectivos.

En la hipótesis específica 1, concluyó que la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.610$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $p = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo docente en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020. Hay una similitud con la tesis de Carlos (2012), concluyó que el liderazgo pedagógico tiene un vínculo significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes. Se apoyó a la teoría de Lahtero y Kuusilehto-Awale (2015), el término liderazgo pedagógico se ha utilizado en la investigación europea para describir la enseñanza y el aprendizaje más importantes en la escuela, mientras que la investigación estadounidense se refiere

tradicionalmente al liderazgo educativo. Los autores indican que el liderazgo pedagógico y el liderazgo educativo son enfoques de liderazgo similares. Sostienen que "el término liderazgo pedagógico puede considerarse como el equivalente finlandés del liderazgo educativo" (Lahtero y Kuusilehto-Awale, 2015, p. 319). El liderazgo pedagógico ha sido seleccionado como la base teórica de este estudio. Es más adecuado porque enfatiza el papel de los líderes escolares como la facilitación del aprendizaje colectivo de los maestros y la creación de un sistema y una cultura para el desarrollo profesional. No obstante, este estudio no sugiere que el liderazgo pedagógico sea el único enfoque de liderazgo convincente.

En la hipótesis específica 2, concluyó que, según la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.610$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y las condiciones de trabajo en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020. Hay una similitud con la tesis de Caballero (2015) concluyó que existe un 95% de nivel de confianza estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas tal como se demostró con los resultados del contraste de la prueba de hipótesis chi cuadrado, siendo el valor de chi-calculado igual a 15,566, el valor de chi-crítico igual a 9,49, con 4 grados de libertad, y el valor de significancia es inferior a 0,05. Se basó a la teoría de Murillo (2006) citado por (Mestanza, 2017) sostiene que el liderazgo pedagógico “es la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. (p. 48) Para el (MINEDU, 2014) el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la organización

escolar, en la que personas con liderazgo formal o informal participan de un proceso liderado por el/la directo/a, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la institución educativa (p. s/n). Bolívar (2014) sostiene que: es un liderazgo que influye en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, cumplimiento de las normativas y directrices de la institución educativa.

En la hipótesis específica 3, concluyó según la prueba de Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.731$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020. Hay una similitud con la tesis de Cárdenas (2019) concluyó que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el nivel de motivación logrado del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, con una correlación estadísticamente significativa de 0,911. Por consiguiente, teniendo en cuenta el coeficiente de variabilidad ( $r^2 = 0,829$ ) se asume que el nivel de motivación está determinado en un 82.9 % por la cultura organizacional de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, También, hay una similitud con la tesis de Arias Villegas (2018) concluyó que la existencia de una relación positiva moderada ( $\rho = 0.604$ ) entre la variable liderazgo pedagógico directivo y la variable motivación laboral. Finalmente, se ha determinado que, si existe una relación entre las variables de estudio, la cual se caracteriza por un liderazgo pedagógico directivo moderado en la gestión directiva y en los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, que influye regularmente en el logro de metas y objetivos, en la participación y en el trabajo en equipo, es decir, en la motivación laboral del personal de la institución educativa. Se apoyó a la teoría de Chiavenato, (2015) define que la motivación es

un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Sin embargo, Robbins y Coulter (2014) sostiene que la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

## Conclusiones

- Primera:** Concluyo con el estadígrafo Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.693$ ) lo que indica una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000<0.05$ ), asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.
- Segunda:** Concluyo con el estadígrafo Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.610$ ) lo que indica una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000<0.05$ ), asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el desarrollo docente en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla – 2020.
- Tercera:** Concluyo con el estadígrafo Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.610$ ) lo que indica una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000<0.05$ ), asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y las condiciones de trabajo en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.
- Cuarta:** Concluyo con el estadígrafo Rho Spearman, cuyo valor es ( $r = 0.731$ ) lo que indica una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000<0.05$ ), asumiendo que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y las relaciones interpersonales en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla – 2020.



### **Recomendaciones**

1. Promover estudios que de manera experimental que determinen la influencia que tiene el Liderazgo pedagógico en el desempeño directivo de las Instituciones Educativas con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presentan.
2. Es necesario difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de promover un intercambio de ideas entre directivos y docentes de las instituciones educativas del distrito de Ventanilla, que permitan mejorar la calidad educativa.
3. Desarrollar un conjunto de investigaciones que permitan fomentar condiciones óptimas para lograr un liderazgo pedagógico y motivación organizacional favorable en cada institución educativa.
4. Sería importante que los docentes y directivos reciban cursos de Liderazgo pedagógico y motivación Organizacional de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en cada institución educativa.

## Referencias

- Acosta, (1998), *Palabras clave: motivación, motivación escolar, formación docente, profesorado, teoría motivacional.*
- Ajello (2003) *La motivación para aprender. Manual de psicología de la educación / coord. por Clotilde Pontecorvo.*
- Álvarez, Manuel. (2010). *Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer.*
- Amorós, E. (2007). *comportamiento organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas Escuela de Economía USAT*  
[www.usat.edu.pe/carreras1/economia](http://www.usat.edu.pe/carreras1/economia). Lambayeque – Perú.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas, 9* (2), 34-52. Recuperado el 12 de mayo de 2017 de: <http://www.psicoperspectivas>.
- Arias (2018) *Liderazgo pedagógico directivo y la motivación laboral del personal del Colegio de Alto Rendimiento Moquegua, 2018.*
- Arias, J. (2002). *Perspectivas recientes en el estudio de la motivación: la teoría de la orientación de la meta. Universidad de Almería.*
- Badillo, J. M. (2012). *La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Recuperado de <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/181/793> [ Links ]*
- Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman (2008). *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica*

Caballero Cifuentes, Lolo. (2015) *Liderazgo Pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario de la UGEL Jauja – departamento de Junín -2015.*

Cárdenas, M. J. (2019). *La cultura organizacional y el nivel de motivación del personal de la Institución Educativa Cap. FAP José Alberto Quiñones de Pisco, año 2018 (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú*

Carlos (2012), *El liderazgo pedagógico del docente y su vínculo con el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundaria de la I.E.P. Helamande Chosica, 2011.*

Casquete & Goya (2019) *El liderazgo directivo en el clima organizacional (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad).*

Castilla, J. (2005) *El liderazgo de los directores, artículo 773 en línea. WW educared. Edu. P. Perú.*

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional (2 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.*

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. (pp. 4, 89, 91-94, 114-115, 152, 154-157, 305). México, DF: McGraw-Hill Latinoamericana.*

*México, DF: McGraw-Hill Latinoamericana.*

Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la Mirada. (p. 24). Medellín: La Carreta Editores.*

Genovesse, C. (2000) *Gestión de recursos humanos en nuevos escenarios. Capítulo 23 Universidad Nacional del sur Chile.*

Giovannone, P. M. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg* (Doctoral disertación, Universidad Nacional de La Plata).

González, R., Gento, S. y Orden, V. (2016). *Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos*. En: *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 70 (2016), pp. 134.

ICE (2005) *El poder de la motivación*. Folleto número 13 de la colección “Desarrollo personal y laboral” publicado por la Dirección de mercadeo Corporativo y Relaciones políticas de la ICE.

Hellriegel, Slocum y Woodman, (2003), *Comportamiento organizacional – 10ma Edición*

Landolfi (2013). *El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las modernizaciones y mejoramientos de un ser humano*. (p. 37).

Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* Área de Educación Fundación Chile, 2009.

López Barreto, M. C. (2018). *El liderazgo pedagógico directoral y el desarrollo de la Institución Educativa Nro. 5128 Sagrado Corazón de María de Ventanilla - Callao*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Marti, J. (2013) *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, vol. 14, núm. 2, 2013, pp. 292-315 Universidad de Salamanca Salamanca, España.

Martín, N.; Martín, Víctor; Trevilla, C. (2009) *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de*

lucro CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 66, octubre, 2009, pp. 187- 211.

Maslow, A. (1954). *La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades*. publicó el artículo científico «Una teoría sobre la motivación humana», fue ampliada posteriormente en el libro *Motivación and Personality* (1954).

McClelland (1961) *Estudio de la motivación humana*. New Cork, Scott Foresman.

MINEDU (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: Minedu.

Miranda. (2014) *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Minedu.

Naranjo, M. (2009). *Motivaciones: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo* *Educación*, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 153-170  
*Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica*.

Ortiz, A. (2005). *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Artículos publicado diciembre. *Ed. Liderazgo para el aprendizaje*.

Piñero B. (1994) *Las necesidades motivacionales y su relación con las actividades realizadas por los clubes empresariales*.

Pont, B. (2009) *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1: política y práctica*. Deborah Nusche, Hunter Moorman. *Las erratas de las publicaciones de la OCDE se encuentran en línea en [www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda) © OCDE 2009*.

Poth. M. (2004) *La motivación*, artículo publicado en línea

Rivilla, A. M., & Díaz, R. M. G. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Perspectiva Educativa, Formación de Profesores, 53(1), 91-113.*

Robinson, V. (2007) *liderazgo educativo en la escuela nueve miradas Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio 45.*

Robinson, Hohepa, y Lloyd, (2009), p.70) *Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa.*

Robbins (2004), *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*

Tamayo y Tamayo, M. (1997). El proceso de la investigación científica. (p. 114). México, DF: Editorial Limusa.

Walters, Marzano y McNulty, publicado (2003), *Prácticas de Liderazgo Directivo y resultados de aprendizaje. hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica.*

## **Apéndices**

## Apéndice A

### Matriz de consistencia del Variables: Liderazgo pedagógico y Motivación Organizacional Liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020

[Código Unesco: 5802.07 Formación profesional]

| Problema   | Objetivo (s)  | Hipótesis   | Población y muestra  | Metodología   |
|--|---|---|--|---|
| <b>General</b>   | <b>General</b>  | <b>General</b>  | <b>POBLACIÓN:</b>  | <b>INVESTIGACIÓN:</b>   |
| ¿Cómo influye el liderazgo pedagógico en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020?  | Determinar la influencia del liderazgo pedagógico en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020                              | El Liderazgo pedagógico influye significativamente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla - 2020                                      | Directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020<br>Docentes de primaria y secundaria.  | Descriptiva, correlacional y explicativa.<br>Busca describir la relación que existe entre los <b>Liderazgo</b> pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020 |
| <b>Específicos</b>   | <b>Específicos</b>  | <b>Específicas</b>  | <b>MUESTRA:</b>  | <b>DISEÑO</b>   |
| ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico en el desarrollo docente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020?          | Formular la relación del liderazgo pedagógico en el desarrollo docente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020.        | El Liderazgo pedagógico se relaciona significativamente en el desarrollo docente en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec Ventanilla - 2020        | No probabilístico intencional<br>60 personas<br><br>V1 =Liderazgo pedagógico<br>Dimensiones:<br>➤ Planeamiento y coordinación<br>➤ Metas y expectativas<br>➤ Orientación en los procesos pedagógicos | Descriptivo Correlacional<br>No Experimental  |
| ¿Cómo relaciona el liderazgo pedagógico con las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020?       | Demostrar la relación del liderazgo pedagógico con las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020. | El Liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020 | ➤ V2= Motivación organizacional  |   |
| ¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico en las relaciones interpersonales en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020? | Demostrar la relación del liderazgo pedagógico con las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020. | El Liderazgo pedagógico se relaciona significativamente con las condiciones de trabajo en la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020 | <b>Dimensiones:</b><br><br>➤ Desarrollo docente<br>➤ Condiciones trabajo<br>➤ Relaciones interpersonales   | <b>n = Muestra r = relación</b><br><b>NIVEL</b><br>Aplicativo<br><b>TÉCNICA</b><br>Encuesta: tipo descriptivo<br><b>INSTRUMENTOS</b><br>Cuestionarios   |



**Apéndice B**  
**Matriz de Operacionalización - Variable Liderazgo pedagógico – V1**

| VARIABLE                                 | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES                             | INDICADORES   | UNIDAD DE MEDIDA | ESCALA  | VALOR FINAL | ITEMS |
|--|--|---|---|---|------------------|---------|-------------|-------|
| Variable 1:<br>Liderazgo pedagógico - V1 | En el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de las buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento en los resultados de aprendizaje. (Bolívar, A.2010) | Se diseñó un cuestionario en las prácticas eficaces del liderazgo efectivo definidas por (Bolívar, A. 2010) | Planeamiento y Coordinación             | Planifica los métodos para lograr las competencias educativas.                                      | Puntaje          | Ordinal |             | 1     |
|  |  |   |   | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar                                  |                  | Ordinal |             | 2     |
|  |  |   |   | Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar.               |                  | Ordinal |             | 3     |
|  |  |   |   | Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad y colaboración                         |                  | Ordinal |             | 4     |
|  |  |   |   | Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos                                |                  | Ordinal |             | 5     |
|  |  |   | Metas y expectativas                    | Promueve la participación organizada para el logro de las metas de aprendizaje.                     | Ordinal          | 6       |             |       |
|  |  |   |   | gestiona el uso óptimo de la infraestructura en beneficio de una enseñanza de calidad               | Ordinal          | 7       |             |       |
|  |  |   |   | Establecer metas y expectativas, es la importancia que juega en el sistema educativo actual         | Puntaje          | Ordinal | 8           |       |
|  |  |   |   | Gestiona el uso óptimo del tiempo a favor de los aprendizajes.                                      | Ordinal          | 9       |             |       |
|  |  |   |   | Promueve el uso óptimo de los recursos en beneficio de las metas de aprendizaje.                    | Ordinal          | 10      |             |       |
|  |  |   | Orientación de los procesos pedagógicos | Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo.  | Ordinal          | 11      |             |       |
|  |  |   |   | Estimula las iniciativas de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas. | Puntaje          | Ordinal | 12          |       |
|  |  |   |   | Promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación.                      | Ordinal          | 13      |             |       |
|  |  |   |   | propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo                                 | Ordinal          | 14      |             |       |
|  |  |   |   | Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes                                    | Ordinal          | 15      |             |       |

**Apéndice C**  
**Matriz de Operacionalización - Variable Motivación organizacional – V2**

| VARIABLE                                     | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES                | INDICADORES   | UNIDAD DE MEDIDA | ESCALA  | VALOR FINAL | ITEMS |
|--|---|---|----------------------------|---|------------------|---------|-------------|-------|
| Variable 2:<br>Motivación organizacional– V2 | En la motivación organizacional de una institución está determinada por el ciclo motivacional de sus componentes, comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento (Genovesse,2000) | Refieren que las investigaciones acerca de la motivación se establecen cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos, ésta con cambios en la manera en que están estructurado el trabajo. Robbins y Judge (2009) | Desarrollo docente         | Promueve el trabajo colegiado eficiente y eficaz  |                  | Ordinal |             | 1     |
|  |   |   |                            | Realiza el acompañamiento pedagógico favoreciendo el desarrollo profesional   |                  | Ordinal |             | 2     |
|  |   |   |                            | Brinda oportunidades de formación continua en la I.E.   | Puntaje          | Ordinal |             | 3     |
|  |   |   |                            | Considero que la capacitación que me brinda la I.E. es la adecuada para desempeñarme.                                   |                  | Ordinal |             | 4     |
|  |   |   |                            | Encuentra satisfacción en el trabajo docente, en una I.E de prestigio.  |                  | Ordinal |             | 5     |
|  |   |   | Condiciones de trabajo     | Cuenta con infraestructura adecuada para la enseñanza   |                  | Ordinal |             | 6     |
|  |   |   |                            | Existe equipamiento y material educativo disponible para enseñanza aprendizaje  | Puntaje          | Ordinal |             | 7     |
|  |   |   |                            | Presenta una cantidad pertinente de estudiantes por sección   |                  | Ordinal |             | 8     |
|  |   |   |                            | Cuenta con recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje  |                  | Ordinal |             | 9     |
|  |   |   |                            | Dispone del tiempo requerido para mis actividades educativas  |                  | Ordinal |             | 10    |
|  |   |   | Relaciones interpersonales | Practica los valores institucionales con la comunidad educativa   |                  |         |             | 11    |
|  |   |   |                            | Existe un clima escolar basado en el respeto a la diversidad.   | Puntaje          | Ordinal |             | 12    |
|  |   |   |                            | Cuenta con espacios de participación y organización de la comunidad educativa.  |                  |         |             | 13    |
|  |   |   |                            | Existe transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa                           |                  | Ordinal |             | 14    |
|  |   |   |                            | Tiene una buena relación con colegas y directivos, existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos. |                  | Ordinal |             | 15    |



## Instrumento de evaluación 01

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle Escuela de Posgrado Maestría en Gestión

#### Liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020

#### Cuestionario

#### Liderazgo pedagógico

|                |                            |       |  |  |
|----------------|----------------------------|-------|--|--|
| <b>Carrera</b> |                            |       |  |  |
| <b>Docente</b> | Carmen VARGAS COLQUICHAGUA | Fecha |  |  |
| <b>Nombre</b>  |                            |       |  |  |

Estimados docentes, el siguiente cuestionario tiene como objetivo el determinar el Liderazgo pedagógico y motivación organizacional de los directivos. Para contestar, reflexiona sobre tus conocimientos, criterio y experiencias. No hay respuestas correctas e incorrectas ya que la respuesta adecuada es el juicio sincero de lo que haces y piensas; por tal motivo te pedimos responder cada uno de las proposiciones de manera clara y con la mayor sinceridad.

#### Instrucciones

Marca una "X" en la casilla correspondiente según la opción que mejor responda a tu opinión de acuerdo a la siguiente escala:

|                |                      |                   |                        |                  |
|----------------|----------------------|-------------------|------------------------|------------------|
| Nunca<br>(N) 1 | Casi Nunca<br>(CN) 2 | A veces<br>(AV) 3 | Casi siempre<br>(CS) 4 | Siempre<br>(S) 5 |
|----------------|----------------------|-------------------|------------------------|------------------|

Para resolver este cuestionario te sugerimos, leer cada proposición y pensar en la manera que habitualmente reaccionas ante una determinada situación similar en tus estudios.

Muchas gracias por tu valiosa colaboración.

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Variable   | Liderazgo pedagógico – V1 |
| Dimensiones: Planeamiento y coordinación - Establecimiento de metas y expectativas - Orientación de los procesos pedagógicos |                           |

| Planeamiento y coordinación |               |         |              |         |            |       |
|-----------------------------|---------------|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Ítem                        | Proposiciones | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |

| 1                                       | El líder planifica, coordina los métodos para lograr las competencias educativas.  |         |              |         |            |       |
|---|--|---------|--------------|---------|------------|-------|
| 2                                       | Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCI, RI Ay PAT) teniendo en cuenta las características del entorno.     |         |              |         |            |       |
| 3                                       | Promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones.                                   |         |              |         |            |       |
| 4                                       | Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente   |         |              |         |            |       |
| 5                                       | Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.                          |         |              |         |            |       |
| Establecimiento de metas y expectativas |  |         |              |         |            |       |
| Ítem                                    | Proposiciones  | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
| 6                                       | Promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el logro de las metas de aprendizaje.             |         |              |         |            |       |
| 7                                       | Gestiona el uso óptimo de la infraestructura y material educativo, en beneficio de una enseñanza de calidad.                                     |         |              |         |            |       |
| 8                                       | Cualquiera puede darse cuenta de la trascendencia de establecer metas y expectativas, es la importancia que juega en el sistema educativo actual |         |              |         |            |       |
| 9                                       | Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes.   |         |              |         |            |       |
| 10                                      | Promueve el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa.               |         |              |         |            |       |
| Orientación de los procesos pedagógicos |  |         |              |         |            |       |
| Ítem                                    | Proposiciones  | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
| 11                                      | El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes, y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas.        |         |              |         |            |       |
| 12                                      | Estimula las iniciativas de las docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, e impulsa su sistematización.                |         |              |         |            |       |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir del sistema curricular.           |  |  |  |  |  |
| 14 | Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación; y el conocimiento de la diversidad existente en el aula. |  |  |  |  |  |
| 15 | Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes                                     |  |  |  |  |  |

Noviembre, 2020



## Instrumento de evaluación 02

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle Escuela de Posgrado Maestría en Gestión educativa

#### Liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla - 2020

#### Cuestionario

#### Motivación organizacional

|                |                            |       |  |
|----------------|----------------------------|-------|--|
| <b>Carrera</b> |                            |       |  |
| <b>Docente</b> | Carmen VARGAS COLQUICHAGUA | Fecha |  |
| <b>Nombre</b>  |                            |       |  |

Estimado docente, el siguiente cuestionario tiene como objetivo el determinar Liderazgo pedagógico y la motivación organizacional de directivos y docentes.

Para contestar reflexiona sobre tus conocimientos, criterio y experiencias. No hay respuestas correctas e incorrectas ya que la respuesta adecuada es el juicio sincero de lo que haces y piensas; por tal motivo te pedimos contestar todos y cada uno de las proposiciones de manera clara y con la mayor sinceridad.

#### Instrucciones

Marca una “X” en la casilla correspondiente según la opción que mejor responda a tu opinión de acuerdo a la siguiente escala:

|                |                      |                   |                        |                  |
|----------------|----------------------|-------------------|------------------------|------------------|
| Nunca<br>(N) 1 | Casi Nunca<br>(CN) 2 | A veces<br>(AV) 3 | Casi siempre<br>(CS) 4 | Siempre<br>(S) 5 |
|----------------|----------------------|-------------------|------------------------|------------------|

Para resolver este cuestionario te sugerimos, leer cada proposición y pensar en la manera que habitualmente reaccionas ante una determinada situación similar en tus estudios.

Muchas gracias por tu valiosa colaboración.

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Variable  | Motivación organizacional– V2 |
| Dimensiones: Desarrollo docente – condiciones de trabajo - relaciones interpersonales |                               |

| Desarrollo docente |  |         |              |         |            |       |
|--------------------|--|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Ítems              | Proposiciones                                    | Siempre | Casi Siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
| 1                  | Promueve el trabajo colegiado eficiente y eficaz |         |              |         |            |       |

|                                   |   |                |                     |                |                   |              |
|-----------------------------------|---|----------------|---------------------|----------------|-------------------|--------------|
| 2                                 | Realiza el acompañamiento pedagógico favoreciendo el desarrollo profesional   |                |                     |                |                   |              |
| 3                                 | Brinda oportunidades de formación continua en la I.E.   |                |                     |                |                   |              |
| 4                                 | Considero que la capacitación que me brinda la I.E. es la adecuada para desempeñarme de mejor manera                    |                |                     |                |                   |              |
| 5                                 | Estoy satisfecho en mi trabajo docente, en una I.E de prestigio.  |                |                     |                |                   |              |
| <b>Condiciones de trabajo</b>     |   |                |                     |                |                   |              |
| <b>Ítems</b>                      | <b>Proposiciones</b>  | <b>Siempre</b> | <b>Casi Siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
| 6                                 | Cuenta con infraestructura adecuada para la enseñanza aprendizaje   |                |                     |                |                   |              |
| 7                                 | Existe equipamiento y material educativo disponible para enseñanza aprendizaje  |                |                     |                |                   |              |
| 8                                 | Presenta una cantidad pertinente de estudiantes por sección   |                |                     |                |                   |              |
| 9                                 | Cuenta con recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje  |                |                     |                |                   |              |
| 10                                | Dispone del tiempo requerido para mis actividades educativas  |                |                     |                |                   |              |
| <b>Relaciones interpersonales</b> |   |                |                     |                |                   |              |
| <b>Ítems</b>                      | <b>Proposiciones</b>  | <b>Siempre</b> | <b>Casi Siempre</b> | <b>A veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
| 11                                | Practica los valores institucionales con la comunidad educativa   |                |                     |                |                   |              |
| 12                                | Existe un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente                    |                |                     |                |                   |              |
| 13                                | Cuenta con espacios de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones                  |                |                     |                |                   |              |
| 14                                | Existe transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa                           |                |                     |                |                   |              |
| 15                                | Tiene una buena relación con colegas y directivos, existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos. |                |                     |                |                   |              |


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

*Enrique Guzmán y Valle*  
Alma Máter del Magisterio Nacional

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO**
**I. DATOS GENERALES:**

| Apellidos y nombres del investigador  | Sección  | Mención           |
|---|----------|-------------------|
| Carmen VARGAS COLQUICHAGUA  | Maestría | Gestión Educativa |
| Título:<br><b>Liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla. 2020</b> |          |                   |
| Nombre del instrumento a evaluar: Encuesta  |          |                   |

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| INDICADORES            | CRITERIOS   | DEFICIENTE<br>1-20% | REGULAR<br>21-40% | BUENO<br>41-60% | MUY<br>BUENO<br>61-80% | EXCELENTE<br>81-100% | VALORACIÓN |
|------------------------|---|---------------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------------------|------------|
| 1. CLARIDAD            | Esta formulado con lenguaje apropiado.  |                     |                   |                 | 78                     |                      | 78         |
| 2. OBJETIVIDAD         | Esta expresado en conductas observables.  |                     |                   |                 |                        | 92                   | 92         |
| 3. ACTUALIDAD          | Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.                           |                     |                   |                 |                        | 90                   | 90         |
| 4. ORGANIZACIÓN        | Existe una organización lógica entre variables e indicadores.                     |                     |                   |                 |                        | 95                   | 95         |
| 5. SUFICIENCIA         | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.                                     |                     |                   |                 | 70                     |                      | 70         |
| 6. INTENCIONALIDAD     | Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica. |                     |                   |                 |                        | 94                   | 94         |
| 7. CONSISTENCIA        | Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.         |                     |                   |                 |                        | 92                   | 92         |
| 8. COHERENCIA          | Existe relación entre indicadores y las dimensiones.                              |                     |                   |                 |                        | 90                   | 90         |
| 9. METODOLOGÍA         | Responde al propósito de la investigación.  |                     |                   |                 |                        | 89                   | 89         |
| Promedio de valoración |   |                     |                   |                 |                        |                      | 87.7       |

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Puede ser aplicado ( X ) Debe levantar observaciones ( )

**IV. Promedio de valoración: 87.7 %**

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: Dr. MARIO FLORENTINO TELLO VEGA

 CARGO U OCUPACIÓN: **Docente Principal de la FATEC** LUGAR DE TRABAJO: **U.N.E., EGvV, La Cantuta**


---

 Firma del experto informante  
 Cel para contactar 957608556  
 DNI: 07664375





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**  
**Enrique Guzmán y Valle**  
**Alma Máter del Magisterio Nacional**  
**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO**

V. **DATOS GENERALES:**

| Apellidos y nombres del investigador  | Sección  | Mención           |
|---|----------|-------------------|
| Carmen VARGAS COLQUICHAGUA  | Maestría | Gestión Educativa |
| Título:<br><b>Liderazgo pedagógico y la motivación organizacional en los directivos de la Institución Educativa 5130 Pachacutec, Ventanilla. 2020</b> |          |                   |
| Nombre del instrumento a evaluar: Encuesta  |          |                   |

VI. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

| INDICADORES            | CRITERIOS   | DEFICIENTE<br>1-20% | REGULAR<br>21-40% | BUENO<br>41-60% | MUY BUENO<br>61-80% | EXCELENTE<br>81-100% | VALORACIÓN |
|------------------------|---|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|------------|
| 10. CLARIDAD           | Esta formulado con lenguaje apropiado.  |                     |                   |                 | 78                  |                      | 78         |
| 11. OBJETIVIDAD        | Esta expresado en conductas observables.  |                     |                   |                 |                     | 92                   | 92         |
| 12. ACTUALIDAD         | Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.                           |                     |                   |                 |                     | 90                   | 90         |
| 13. ORGANIZACIÓN       | Existe una organización lógica entre variables e indicadores.                     |                     |                   |                 |                     | 95                   | 95         |
| 14. SUFICIENCIA        | Comprende los aspectos en cantidad y calidad.                                     |                     |                   |                 | 70                  |                      | 70         |
| 15. INTENCIONALIDAD    | Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica. |                     |                   |                 |                     | 94                   | 94         |
| 16. CONSISTENCIA       | Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.         |                     |                   |                 |                     | 92                   | 92         |
| 17. COHERENCIA         | Existe relación entre indicadores y las dimensiones.                              |                     |                   |                 |                     | 90                   | 90         |
| 18. METODOLOGÍA        | Responde al propósito de la investigación.  |                     |                   |                 |                     | 89                   | 89         |
| Promedio de valoración |   |                     |                   |                 |                     |                      | 87.7       |

VII. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Puede ser aplicado ( X ) Debe levantar observaciones ( )

VIII. **Promedio de valoración:** 87.7 %

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: Dr. PEDRO ALFONSO VALLEJO QUISPE

CARGO U OCUPACIÓN: **Docente en la Escuela de Posgrado** LUGAR DE TRABAJO: **U.N.E., EGyV, La Cantuta**

Firma del experto informante  
 Cel para contactar 978439662  
 DNI: 10392007