

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



Una Institución Adventista

**Estilos de liderazgo del director, gestión institucional, clima
laboral y desempeño docente, en las Instituciones
Educativas Adventistas de la Unión Peruana
del Sur, 2019**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Educación
con Mención en Gestión Educativa

Por

Mg. Edy Eucler Quispe Gutierrez

Asesor:

Dr. Josué Edison Turpo Chaparro

Lima, setiembre de 2020

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

Yo, **Dr. Josue Edison Turpo Chaparro**, identificado con DNI N° 40227741, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *Estilos de liderazgo del director, gestión institucional, clima laboral y desempeño docente, en las instituciones educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019*, constituye la memoria que presenta al Magister **Edy Eucler Quispe Gutierrez**, para obtener el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los dieciséis días del mes de setiembre de 2020.



DR. JOSUE EDISON TURPO CHAPARRO

Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 16 días del mes de setiembre del año 2020, siendo las..... 3:00 p.m, se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado:..... Dr. Jorge Platón Maquera Sosa el secretario: Dra. Ethel Altez Ortiz los demás miembros: Dr. Bernardo Raúl Acuña Casas, Dra. María Vallejos Atalaya de Cornejo y el asesor: Dr. Josue Edison Turpo Chaparro con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Doctor(a) titulada: Estilos de liderazgo del director, gestión institucional, clima laboral y desempeño docente, en las instituciones educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019

..... del Magister/Maestro(a)

..... Edy Eucler Quispe Gutierrez
..... Conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor(a) en:
..... Educación

(Nomenclatura del Grado Académico) Gestión Educativa
..... con Mención en

..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Magister/Maestro (a):..... Edy Eucler Quispe Gutierrez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Con nominación de muy bueno	Sobresaliente

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

.....
Presidente


.....
Secretario

.....
Asesor

.....
Miembro

.....
Miembro

.....
Bachiller/Licenciado(a)

DEDICATORIA

A mis padres: Rolando y Carmen, que me enseñaron el valor de la vida; a mis hermanos: Ronal, Carmen y Jhenry, con quienes compartí momentos grandiosos; a mi amada esposa Yaneth, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, quien con su infinito amor me permitió seguir adelante para alcanzar este grado académico.

A las administraciones de la Misión del Lago Titicaca, Misión Sur Oriental del Perú, Misión Peruana Central Sur, por darme la oportunidad de obtener valiosas experiencias en la labor docente y administrativa.

A la administración de la escuela de Posgrado de Educación de la Universidad Peruana Unión.

Al Dr. Josué Turpo Chaparro, por su incansable apoyo en la asesoría de la tesis.

Al Dr. Raúl Acuña Casas, por sus acertadas orientaciones durante la elaboración de la tesis.

Al Magister Abel Apaza encargado del Departamento de Educación de la Unión Peruana del Sur. Por su interés en el desarrollo de esta tesis.

A la Dra. Ethel Altez Ortiz, por su apoyo incondicional durante los procesos en la elaboración de esta investigación.

A la Dra. Gabriela Requena Cabral, por su oportuno apoyo en los procesos que conllevan al desarrollo de esta tesis.

A mí querida esposa Yaneth Cutipa Rojas, por su constante apoyo, para que pueda culminar mis estudios de posgrado.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
CONTENIDO.....	vi
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRAC	xiii
CAPÍTULO I	1
1. Planteamiento del problema	1
1.1. Descripción de la situación problemática	1
1.2. Planteamiento y formulación del problema	5
1.2.1. Formulación del problema general	5
1.2.2. Formulación de los problemas específicos.....	5
2. Finalidad e importancia de la investigación	7
2.1. Propósito.....	7
2.2. Relevancia social	9
2.3. Relevancia pedagógica.....	9
3. Objetivos de la investigación	10
3.1. Objetivo general	10
3.2. Objetivos específicos	11
4. Hipótesis de estudio	13
4.1. Hipótesis Principal.....	13
4.2. Hipótesis Derivadas	13
5. Variables de estudio	14
5.1. Variables criterio/ dependientes.....	15
5.2. Variables predictoras / independientes	15
5.3. Operacionalización de variables	15
CAPÍTULO II	17
FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1. Antecedentes de la investigación	17
2. Marco teórico.....	22
2.1. Estilos de liderazgo	23
2.1.1. Marco histórico de los estilos de liderazgo	23

2.2.2.	Definición del término liderazgo.....	24
2.2.3.	Enfoques de liderazgo.....	25
2.2.4.	El liderazgo en el contexto educativo	31
2.2.	Gestión institucional.....	38
2.2.1.	Definición de gestión institucional.....	38
2.2.2.	Manejo de recursos	39
2.2.3.	La gestión de la calidad en la organización	41
2.3.	El clima laboral.....	42
2.3.1.	Definición del término clima laboral	42
2.3.2.	Satisfacción y motivación laboral.....	44
2.3.3.	Necesidades laborales en la organización	45
2.3.4.	Comunicación en la organización.....	45
2.3.5.	El liderazgo en el clima laboral	46
2.3.6.	Sentimiento laboral.....	46
2.4.	Desempeño docente	47
2.4.1.	Concepto de desempeño docente.....	48
2.4.2.	Desempeño del docente innovador	49
2.4.3.	El docente en lo social pedagógica	50
2.4.4.	Habilidades pedagógicas y didácticas del docente	51
2.4.5.	El desarrollo emocional del docente.....	51
2.4.6.	Atención a estudiantes con necesidades especiales.....	53
2.4.7.	El docente y la comunidad.....	54
2.4.8.	Aplicación de normas y reglamento.....	55
2.4.9.	El clima de trabajo	55
3	Marco conceptual	56
CAPÍTULO III		60
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		60
1.	Tipo de estudio	60
2.	Diseño de investigación.....	60
a.	Diseño de investigación cuantitativo	61
b.	Diseño de investigación cualitativa.....	63
3.	Definición de la población y muestra.	64
4.	Técnicas de muestro	65
5.	Técnicas de recolección de datos.....	66

6. Plan de tratamiento de datos	66
7. Instrumentos para la recolección de datos	68
8. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos	73
CAPÍTULO IV	74
ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
1. Análisis de los datos descriptivos	74
2. Análisis de la contrastación de las hipótesis.....	75
2.1. Primera hipótesis específica:	75
Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño pedagógico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.....	75
2.2. Segunda hipótesis específica.....	77
2.3. Tercera hipótesis específica.....	79
2.4. Cuarta hipótesis específica	82
2.5. Quinta hipótesis específica	84
2.6. Sexta hipótesis específica.....	86
2.7. Séptima hipótesis específica.....	88
2.8. Prueba de hipótesis general.....	90
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	105
Análisis mixto según el diseño explicativo secuencial.....	116
Discusión del análisis mixto	124
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES	135
LISTA DE REFERENCIAS.....	136
ANEXOS.	158
¡Muchas gracias por su colaboración!	372

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Modelo de Stinson y Johnson</i>	31
Tabla 2: <i>Cantidad de docentes por campo administrativo</i>	64
Tabla 3: <i>Distribución de la muestra de estudio</i>	65
Tabla 4: <i>Estimación de la fiabilidad de la escala de Estilos de liderazgo: estilo transaccional, estilo transformacional, laissez faire, estilo instruccional</i>	69
Tabla 5: <i>Estimación de fiabilidad de la escala Gestión institucional: manejo de recursos, gerencia educativa</i>	70
Tabla 6: <i>Estimación de fiabilidad de la escala de clima institucional: sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones, liderazgo, expectativas del empleado</i>	71
Tabla 7: <i>Estimación de fiabilidad de la escala de Desempeño docente: social pedagógica, habilidades pedagógicas, desempeño emocional, atención a estudiantes, desempeño normativo, desempeño con la comunidad, clima de trabajo</i>	72
Tabla 8: <i>Distribución de frecuencias de los datos descriptivos</i>	74
Tabla 9: <i>Resumen del primer modelo^e</i>	76
Tabla 10: <i>Resumen del modelo^f segundo modelo</i>	79
Tabla 11: <i>Resumen del tercer modelo^h</i>	81
Tabla 12: <i>Resumen del cuarto modelo^d</i>	83
Tabla 13: <i>Resumen del quinto modelo^d</i>	85
Tabla 14: <i>Resumen del sexto modelo^g</i>	87
Tabla 15: <i>Resumen del sétimo modelo^g</i>	90
Tabla 16: <i>Resumen del modelo^g general</i>	92
Tabla 17: <i>Fortalezas que posee la institución</i>	94

Tabla 18: <i>Percepción de los estilos de liderazgo</i>	95
Tabla 19: <i>Características de liderazgo del director de la I.E.</i>	96
Tabla 20: <i>Influencia del liderazgo del director en el desempeño docente.</i>	97
Tabla 21: <i>Posibilidad de mejorar el estilo de liderazgo del director.</i>	98
Tabla 22: <i>Conocimiento sobre gestión institucional</i>	98
Tabla 23: <i>Acciones de gestión del director.</i>	99
Tabla 24: <i>Contribución de la gestión institucional del director en el desempeño docente</i>	100
Tabla 25: <i>Posibilidad de mejora de la gestión institucional</i>	100
Tabla 26: <i>Entendimiento por clima laboral</i>	101
Tabla 27: <i>Percepción del clima laboral en la institución</i>	102
Tabla 28: <i>Efecto del clima laboral en el desempeño docente</i>	103
Tabla 29: <i>Posibilidad de mejora del clima laboral en la institución.</i>	104
Tabla 30: <i>Matriz de integración de resultados.</i>	118

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Tabla que evidencia que las variables estudiadas son multimodales	159
Anexo B. Análisis de resultados cuantitativos	170
Anexo C. Transcripción de la guía de sesión de entrevista semiestructurada	300
Anexo D. Matriz de consistencia	357
Anexo E. Operacionalización de variables.	364
Anexo F. Instrumentos	369
Anexo G: Autorización para la recolección de datos	375

RESUMEN

En la presente investigación se muestran dos objetivos generales, ya que éste trabajo fue abordado de manera mixta. Desde el enfoque cuantitativo se determinó el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur en el año 2019. Desde el enfoque cualitativo se analizó las percepciones de los docentes con respecto a los estilos de liderazgo del director, la gestión institucional, el clima laboral y desempeño de los docentes de las instituciones mencionadas anteriormente.

Desde el enfoque cuantitativo, la investigación concierne a un diseño transaccional correlacional. Los datos se tomaron de los docentes de los colegios adventistas de la Unión Peruana del Sur, durante los meses de abril, mayo y junio del 2019. Se adaptaron cuatro instrumentos, los cuales fueron unificados en uno solo, ya que todas las mismas escalas de valoración: El cuestionario de los estilos de liderazgo por Diana Judith Chamorro Miranda (2005). El cuestionario para medir la gestión institucional por Eber William Aldama Guadalupe (2013). El cuestionario del clima laboral adaptado por Márquez (2009). El cuestionario de desempeño docente por Cristian Fernando Barreto Calle (2012).

Finalmente, se aplicó una entrevista semiestructurada, con 13 preguntas a docentes de los colegios adventistas que pertenecen a la Unión Peruana del Sur, permitiendo dar mayor explicación al tema de investigación.

Palabras claves: Estilos de liderazgo, gestión institucional, clima laboral, desempeño docente.

ABSTRACT

In the present investigation two general objectives are shown, since this work was approached in a mixed way. From the quantitative approach, the level of contribution of the dimensions of the predictive variables of leadership styles, institutional management and work environment on the teaching performance of the teachers of the Adventist Educational Institutions of the Southern Peruvian Union in the year 2019 was determined. From the qualitative approach, teachers' perceptions were analyzed with respect to the Director's leadership styles, institutional management, work environment and teacher performance of the institutions mentioned above.

From the quantitative approach, the research concerns a correlational transactional design. The data were taken from the teachers of the Adventist schools of the Southern Peruvian Union, during the months of April, May and June of 2019. Four instruments were taken into account, which were unified into one, since all of them Rating scales: The Leadership Styles Questionnaire (2005) by Diana Judith Chamorro Miranda. The questionnaire to measure institutional management (2013) by Eber William Aldama Guadalupe. The work environment questionnaire (2009) adapted by Márquez. The teaching performance questionnaire (2012) by Cristian Fernando Barreto Calle.

Finally, a semi-structured interview was applied, with 13 questions to teachers of Adventist schools that belong to the Southern Peruvian Union, to obtain information that is necessary for research, allowing to give more explanation to the topic of research.

Keywords: Leadership styles, institutional management, work environment, teaching performance.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática

Díaz-Pinzón (2019) las instituciones educativas buscan la calidad y excelencia educativa; ya que es un componente de múltiples dimensiones, donde no sólo se considera el aprendizaje de los estudiantes, sino que se integra extensiones como la eficacia en la gestión institucional; una eficacia interna reflejada en un buen clima laboral; una eficacia externa que se refleja en los logros previstos en el currículo; el impacto que deja un buen desempeño docente en el aprendizaje de los estudiantes que garanticen aptitud y competitividad.

El desempeño del docente, caracterizado por proveer oportunidades de aprendizaje óptimo a todos los estudiantes, para su formación, es lo que finalmente va influenciar en la perfección educativa, ya que para poder medir si un colegio es excelente, se toma en cuenta la calidad de estudiantes que egresan de esa institución. Es así que Martínez-Chairez, Guevara-Araiza, y Valles-Ornelas (2016), mencionan que el desempeño de un docente se ve reflejado en la aptitud y congruencia entre los resultados obtenidos y el proceso educativo conforme a la eficacia, permanencia y equidad. Una de las formas de medir calidad es viendo las notas que obtienen los estudiantes, y el factor principal para obtener buenas calificaciones es el trabajo del docente.

Donoso-Díaz, y Benavides-Moreno (2018) inciden que el director como líder debería tener la capacidad de hacer cambios en una organización, tanto en individuos y en el mismo sistema, pues es tan importante después de la tarea del docente de aula, la tarea del directivo para el proceso de mejora sea sustentable con el tiempo. Por lo tanto, la preparación académica y profesional del directivo, será para el éxito o fracaso de la institución educativa. Sin embargo, son muchos los directores que no tienen bien definida la tarea por desarrollar, pues en ocasiones la realizan al azar, sin tener definido el tipo de líder que debería ser para los retos que trae la sociedad.

Por su parte, Giménez (2016) menciona que la organización y gestión de las instituciones son valiosas para poder transformar la educación, cuesta mucho dejar de lado lo que siempre se ha estado haciendo, las viejas estructuras de educación que ya no se sujetan a nuestra realidad, repitiendo métodos de organizarse tradicionales.

Por otro lado, Alfonso (2001) señala que quienes están frente de la dirección de las instituciones educativas, no solo tienen que ser administradores, sino que deberían cumplir el papel de líderes educativos con la finalidad de alcanzar óptimas condiciones en la institución educativa.

El estilo de liderazgo con el que trabaja el director es importante para la institución educativa, ello puede influenciar al tipo de gestión institucional, lo que es clave para la calidad educativa. Riveros (2005) corrobora que una pésima calidad educativa se debe a que los directivos tienen dificultades en la gestión institucional.

Por ende, muchos de los docentes, no se sienten conformes en su centro de labores, influyendo en que no cumplan de manera eficiente, ni efectiva su labor pedagógica, lo que estaría afectando la formación de los estudiantes en general. Así

como la gestión es importante en la calidad educativa; también lo es el clima laboral, ya que influenciará directamente el desempeño del docente frente a sus estudiantes.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO, 2004) señala que el factor docente es el más importante para que las reformas educativas tengan buen efecto en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera cómo se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas.

En cuanto a la gestión educativa, que se encamina a fortalecer las I.E. en sus procesos pedagógicos, directivos y administrativos óptimos, Sardon (2017) incide que los directivos deben garantizar que las instituciones educativas sean eficaces y eficientes, que respondan a las necesidades de la gestión actual, a su vez los líderes deben aplicar enfoques ambientales, para la mejora del entorno, donde se garantice calidad de vida y bienestar social.

Por su parte Cancino y Monrroy (2017), mencionan sobre los directores que monitorean las aulas, brindando orientación pedagógica a los docentes en forma personalizada, organizan talleres y reunión de reflexión sobre el trabajo pedagógico, promoviendo la planificación curricular, son quienes tienen mayor éxito en cuestión a gestión escolar. Los directivos están constantemente motivando a su personal, para que puedan alcanzar los objetivos de la escuela, son líderes que apuestan y actúan para lograr un mayor compromiso de sus docentes y en los logros de sus estudiantes.

En cuanto al clima laboral que es uno de los aspectos más importantes para una institución, siendo esta la condición social y psicológica que caracteriza a una institución, Zambrano, Ramón, y Espinoza (2017), analizan las diferencias entre una institución y otra, concluyendo que esta radica en la actitud de sus trabajadores, el comportamiento de las personas que la conforman; todo ello en respuesta a las políticas de trabajo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el

control y la supervisión; variables relacionadas al liderazgo del Director. Es otro factor de la cual depende el éxito de una institución ya que el trabajo de los docentes dependerá del clima laboral que se maneja en los colegios. El clima institucional ocupa un gran interés de estudio en la gestión de personas, ya que tomarán un rol protagónico en alcanzar las metas que tienen los colegios.

Por su parte Echevarría (2017) menciona que en los últimos años la demanda educativa se acrecentó considerablemente, evidenciándose también en la presencia de colegios privados. Sin embargo, en los colegios adventistas de la Unión Peruana del Sur, no se tuvieron los mismos efectos de la competencia. Situación que obliga a reflexionar sobre el actuar de los colegios denominacionales, revisando su sistema de gestión, las condiciones financieras y el nivel académico en que se encuentran para que puedan brindar una educación de calidad.

Así mismo, Gálvez y Milla (2018) mencionan que la labor del docente tiene que ser evaluada impostergablemente, es preciso evaluar la preparación que hacen los docentes para que se logre el aprendizaje en los estudiantes. Agrega a esto que es necesario que los docentes cambien su paradigma de enseñanza, lo que implica un alto conocimiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y de esa manera se pueda valorar el trabajo que realizan en el aula.

Galaz, Jiménez, y Diaz-Barriga (2019), hacen referencia a la importancia de evaluar el desempeño docente para mejorar la calidad educativa, sin embargo, mencionan que no existe un modelo estandarizado para evaluar a los profesores en América Latina, por lo que se debe de considerar el individualismo de los docentes, la competencia, la simplificación de las realidades y el control de la labor pedagógica.

Por todo lo anteriormente expuesto, en esta investigación se analizaron las relaciones entre el liderazgo del director con la gestión institucional y el clima laboral,

a la vez cómo estas tres variables influyen en el desempeño docente, ya que esta última variable determinará la calidad educativa que las instituciones pretenden alcanzar. Tal como lo menciona Alarcón (2013), que las instituciones educativas en el Perú muestran muchas deficiencias que son atribuidas a lo que anteriormente se había mencionado, lo que indica que se deben hacer esfuerzos para buscar la calidad, con el fin de cumplir con los propósitos establecidos por la institución y satisfacer la demanda social educativa.

1.2. Planteamiento y formulación del problema

1.2.1. Formulación del problema general

Enfoque cuantitativo

¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilo de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019?

Enfoque cualitativo

¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca de los estilos de liderazgo del director, la gestión institucional, el clima laboral y el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019?

1.2.2. Formulación de los problemas específicos

Enfoque cuantitativo

- a. ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño pedagógico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?

- b. ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño emocional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?
- c. ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño soporte académico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?
- d. ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño normativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?
- e. ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño comunitario de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?
- f. ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?
- g. ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño socioeducativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?

Enfoque cualitativo

- a. ¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca del estilo de liderazgo del director en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019?
- b. ¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca de la gestión institucional en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019?
- c. ¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca del clima laboral en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019?
- d. ¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca del desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019?

2. Finalidad e importancia de la investigación

2.1. Propósito

Bianchetti (2017) menciona que, en los países de América Latina, la calidad del sistema educativo ha sido un tema principal en los últimos años. Considerando como el resultado de la acción unánime de los procesos, planes o programas que son recomendables realizar para obtener la eficacia con toda su diversidad semántica.

Así mismo, el Perú no es ajeno a lo que los demás países buscan en cuanto a la calidad educativa, por ello el Consejo Nacional de Educación, con la colaboración y participación de las diferentes regiones del país y en coordinación con el Ministerio de Educación, expresan las intenciones de dar educación de calidad, de dar soporte a los maestros para que estén debidamente preparados, que puedan ejercer su labor con profesionalismo y vocación. La intención es transformar la educación, la cual

ayudará a construir una sociedad integrada, con sentido de pertenencia y solidaridad, para que finalmente se pueda tener un Estado moderno, democrático y eficiente (Consejo Nacional de Educación 2007).

Uno de los factores primordiales para que exista calidad educativa es el estilo de liderazgo de quien dirige la institución, de acuerdo a ello implantará una política educativa que permita mejorar los aprendizajes. El docente juega un papel importante en esta labor, pero estará sujeto al liderazgo del Director, lo que repercutirá en el desarrollo curricular, gestión, contratación de profesorado, evaluación docente, propiciar un buen clima escolar, trabajo en equipos, etc. (Maureira 2018).

Uno de los objetivos estratégicos propuestos por la Unión Peruana del Sur es: “promover la calidad total en nuestras instituciones educativas que lleven a la acreditación denominacional y nacional brindando procesos de mejora continua” (Unión Peruana del Sur, 2017).

Por lo tanto, este estudio es de importancia, por lo mismo que las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur, tras seguir con el plan de alcanzar la excelencia educativa, se ha visto envuelta en dificultades en cuanto a los estilos de liderazgo del director, la gestión educativa, al Clima laboral y al desempeño del docente, teniendo en cuenta que el director es protagónico como orientador, guía y constructor de decisiones que aseguren el desarrollo de la institución y de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

En este sentido al concluir esta investigación, la información será de gran interés para conocer la manera de cómo el desempeño docente es asistido por los estilos de liderazgo, por la gestión institucional y por el clima laboral de las instituciones educativas.

2.2. Relevancia social

La demanda de la sociedad por tener instituciones que brinden educación de calidad, conlleva a investigar las razones por las que las instituciones educativas tienen dificultades en brindar una educación adecuada que esté acorde con la demanda de la sociedad. Miranda y Cerna (2018) mencionan que los centros educativos son lugares donde las personas se hacen responsables, puedan desarrollar una vida armoniosa para enfrentar los desafíos que se presentan en su vida; sin embargo, para lograr este ideal de educación, es necesario tener en cuenta factores importantes que logran que la educación sea óptima. Dichos autores se refieren al clima pedagógico que se presentan en las instituciones, a la importancia de la motivación de los docentes; al tipo de gestión y el liderazgo que brindan los directivos.

Por su parte, Del Pozo y Astorga (2018) añaden que la sociedad busca soluciones ante problemas que se están presentando, especialmente aquellos que tienen que ver con desarrollar la igualdad, la paz, equidad y bienestar social. Es decir, la sociedad busca con urgencia instituciones donde se brinde una educación de calidad, pero además busca instituciones donde se impartan valores.

Esta investigación favorece al mejoramiento de la educación en cada uno de las IIEE de la Unión Peruana del Sur.

2.3. Relevancia pedagógica

Para Caro y Nuñez (2018) la labor del docente es muy importante en el desarrollo pedagógico de los estudiantes, pues al educar, insertan semillas en los estudiantes, lo hacen mediante la estimulación oportuna, brindando experiencias variadas,

novedosas y muy nutridas. Esa labor que desarrollan logrará en los estudiantes obtener una educación adecuada, acordes a los estándares de evaluación con respecto a la educación básica.

Por su parte Freyre (2018), afirma que los sistemas educativos dependen de la calidad profesional de sus docentes, ya que ellos son los que van a desempeñar su labor con los estudiantes, los resultados serán de gran impacto con estudiantes con virtudes y valores fundados, que cuando sean profesionales puedan ocupar cargos importantes. Para ello es necesario que los docentes no sólo sean buenos profesionalmente, sino que tengan una preparación adecuada, que tengan principios. Otra condición fundamental para lograr una educación de calidad es el tipo de gestión que se desarrolla en la institución, donde la influencia del liderazgo del directivo es muy importante, ya que esto provocará un clima institucional armonioso, cómodo, para que los docentes puedan desempeñarse sin tener prejuicios.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Enfoque cuantitativo

Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019.

Enfoque cualitativo

Analizar las percepciones de los docentes con respecto a los estilos de liderazgo del director, la gestión institucional, el clima laboral y desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019

3.2. Objetivos específicos

Enfoque cuantitativo

- a. Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño pedagógico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- b. Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño emocional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- c. Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño soporte académico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- d. Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño normativo de los profesores de

- las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- e. Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño comunitario de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
 - f. Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
 - g. Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño socioeducativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Enfoque cualitativo

- a. Analizar las percepciones de los docentes acerca de los estilos de liderazgo del director en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019.
- b. Analizar las percepciones de los docentes acerca de la gestión institucional en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019.

- c. Analizar las percepciones de los docentes acerca del clima laboral en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019.
- d. Analizar las percepciones de los docentes acerca del desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019.

4. Hipótesis de estudio

4.1. Hipótesis principal

Existe un nivel de contribución significativo de las dimensiones de las variables predictoras estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño docente de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019.

4.2. Hipótesis derivadas

- a. Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño pedagógico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- b. Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño emocional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- c. Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral

sobre el desempeño soporte académico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

- d. Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño normativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- e. Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño comunitario de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- f. Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.
- g. Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño socioeducativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

5. Variables de estudio

Las variables son características, atributos, rasgos, cualidades y propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos de estudio que pueden variar y cuya diferenciación está dispuesta de ser medido u observarse.

Las variables consideradas en el presente estudio son: predictores y de criterio

5.1. Variables criterio/ dependientes

Son las que se presentan como consecuencia de una o más variables antecedentes, es decir, que es el efecto producido por las variables consideradas predictoras (Pérez-Serrano, 1999).

La variable criterio usado en este estudio es:

- Desempeño docente

5.2. Variables predictoras / independientes

Es el fenómeno o aspecto que explica, condiciona o determina la presencia de la variable de criterio y que a veces es manipulada (Rojas-Soriano, 2007).

Para este estudio se considera a las variables predictoras:

- Estilos de Liderazgo del director.
- Gestión Institucional.
- Clima Laboral.

5.3. Operacionalización de variables

Se denomina operacionalización, al transcurso en que las variables se convierten en empíricas, en medibles; es decir que se determinan las dimensiones, los indicadores y el índice para que una variable teórica tenga las propiedades observables y medibles (Medina, 2015).

Mediante este proceso la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable, medible.

Esta sección permitirá trabajar con definiciones operativas. De cada variable referida, se identifican y definen las subvariables o dimensiones. Posteriormente a ello se definen los indicadores de cada una de ellas.

El modo de medir las variables está reflejadas en los indicadores, a dicho proceso se le llama operacionalización de variables; estos indicadores son determinados en procesos de cantidad o cualidad del atributo que presenta la variable (Carballo y Guelmes, 2016).

Las tablas que corresponden a la operacionalización de variables se encuentran en el anexo A.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes de la investigación

Donoso-Díaz y Benavides-Moreno (2018) en su investigación “Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas”, analizaron las opiniones de directores de escuelas públicas de la región del Maule (Chile), en el ámbito de sus prácticas cotidianas situadas en los recursos personales dispuestos en este eje orientador. En este estudio es exploratorio cualitativo, se aplicó entrevista semiestructurada a 8 directores, el instrumento fue validado siguiendo el juicio de expertos. Los resultados permiten comprender que la gestión de los equipos directivos de escuelas públicas en Chile está vinculadas a la normativa vigente y al trabajo en equipo.

En Costa Rica, García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) en su artículo “Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas”, cuyo el objetivo es analizar los estilos de liderazgo de directivos de centros educativos costarricenses. En un estudio cuantitativo, con un diseño ex post facto y transversal, aplicando el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) a una muestra probabilística estratificada de 125 directivos. Los resultados muestran un estilo de liderazgo transformacional predominante, seguidamente el estilo de liderazgo transaccional, resaltado la baja frecuencia del estilo laissez faire.

En Perú, Flores-García (2014) en su investigación “Estilos de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura”. Cuyo objetivo es analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y medidas a través de instrumentos elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basado en la teoría del liderazgo existente. Teniendo como metodología cuantitativa con enfoque positivista, como instrumento se tomó el cuestionario validado por Diana Judith Chamorro Miranda en su tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)” por la Universidad Complutense de Madrid, el cual fue sometido a validación de expertos. Los resultados obtenidos demuestran que el director ejerce un estilo transformacional y en la conclusión el director ejerce con predominancia el liderazgo transformacional, aunque existen importantes resultados en las subcategorías liderazgo transaccional y el liderazgo instruccional.

En Perú, Zarate (2011) con su tesis “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de independencia, Lima”, tiene como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes, el tipo de investigación es descriptiva, la muestra consta de 201 docentes, se utilizaron 2 instrumentos que fueron validados por juicio de expertos, el cuestionario de estilos de liderazgo con 36 ítems, mientras que en el cuestionario de desempeño docente se utilizó 32 ítems. Los resultados obtenidos afirman que el liderazgo directivo y el desempeño docente tienen un alto grado de correlación. El director en su labor en las dimensiones: gestión pedagógica, institucional y administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo. Existe una dependencia.

En México, García-Colina, Juárez-Hernández, y Salgado-García (2018) en el artículo “Gestión escolar y calidad educativa”, teniendo como objetivo esclarecer los factores asociados a la gestión educativa en el contexto mexicano, a partir de la reforma de la enseñanza orientada en el año 2015. El tipo de investigación es bibliográfica. Llegaron a la siguiente conclusión: para alcanzar la calidad educativa en las instituciones escolares de cualquier nivel se requiere, más que una buena voluntad, de interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos de enseñanza, la conexión con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano.

En Perú, Requena (2017) en su investigación “Gestión del conocimiento, estilos de vida y desempeño docente en las instituciones educativas de la Unión Peruana del Norte, 2016”, estableció como objetivo determinar hasta qué punto la gestión del conocimiento y el estilo de vida son predictores del desempeño docente en educación. La investigación es mixta: cuantitativa de tipo correlacional descriptiva, elaborando tres instrumentos que fueron validados por juicio de expertos: cuestionario de gestión del conocimiento que tiene 15 ítems, cuestionario de estilos de vida con 19 ítems, cuestionario de desempeño docente con 26 ítems y la parte cualitativa con una encuesta semiestructurada. El resultado a la que llega la investigación es que el desempeño docente se relaciona con la gestión del conocimiento.

En Perú, Espinoza (2017) en la tesis “Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016”, el objetivo es determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente, en la educación inicial. El método que se utilizó es cuantitativo de tipo descriptivo, correlacional y analítico, con una muestra de 60 profesores, para dicha investigación utilizó los siguientes

instrumentos: para estilos de liderazgo el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X corta, elaborado por Zavala en el año 2004, el cual fue traducido y validado por juicio de expertos, quedando con un total de 65 ítems, para la variable clima organizacional el instrumento WES, creado por Moos, Insel y Humphrey en el año 1974, validado por juicio de expertos, quedando con 90 ítems, para la variable desempeño docente se utilizó el instrumento usado por el ministerio de educación de Chile en el año 2006, que fue validado por juicio de expertos. El resultado que obtuvo en esta investigación es que el Liderazgo transformador es un predictor del desempeño del maestro, y existe una relación directa y significativa entre ambos.

En Argentina, Vezub y Garabito (2017) efectuaron su investigación con el objetivo de observar los roles de los profesores en su desempeño docente frente a la nueva y vieja escuela de secundaria. Para dicha investigación se elaboró un cuestionario exploratorio que fue respondido por 118 profesores, utilizando un instrumento semiestructurado elaborado por el mismo investigador. Los datos recogidos evidencian un profesorado consciente de los problemas en su desempeño como docente frente a la nueva secundaria y la conciencia en torno a la capacitación como dimensión clave y estratégica de cambio.

En Chile, Catalán y González (2018) en su investigación, cuyo objetivo es estudiar la relación entre la actitud de los profesores hacia el proceso de evaluación de su desempeño y la forma en que ellos autoevalúan su propio desempeño como docentes de la comunidad de Copiapó. Aplicaron como método un diseño correlacional, con una población de 509 profesores, los instrumentos utilizados fueron: la escala de actitudes hacia la evaluación del desempeño docente (AHED) con 30 ítems y la escala de evaluación del desempeño docente con 40 ítems. Los

resultados fueron la actitud positiva de los profesores que se autoevalúan más satisfactoriamente que los profesores con una actitud negativa, teniendo en cuenta que esta relación no es lineal.

Por otro lado, Galaz, Jiménez y Díaz-Barriga (2019) en la investigación realizada con el objetivo de describir, desde una perspectiva comparada, la dinámica y evolución del desempeño docente en los países de Chile y México, empiezan a discutir sus supuestos e intereses no evidentes. Los resultados apuntan a que el desempeño docente es consecuencia de sus propias limitaciones para comprender el verdadero sentido del rol del docente en las escuelas.

Por su parte De la Ese (2019), en su investigación: “Liderazgo directivo y evaluación del desempeño docente en la institución educativa Nueva Aurora del Cantón Daule provincia de Guayas, Ecuador, 2017”. El objetivo fue determinar la relación entre las variables liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente. Dicha investigación es descriptivo correlacional, con una muestra de 80 docentes, el instrumento que se utilizó se denomina “Cuestionario sobre evaluación del desempeño docente de 15 ítems con respuesta múltiple. Los resultados muestran que el liderazgo directivo tiene una relación fuertemente significativa con el desempeño docente.

Para Ramírez-Solis, García-Ramírez, y Cruel-Angulo (2017) en su investigación: “Educational management and social development”, cuyo objetivo de investigación es realizar una revisión bibliográfica sobre temas de la función esencial de la educación en el aprendizaje del individuo, muestran que el oficio primordial de la educación, es hacer que la persona sea libre en su pensamiento, ayude en su maduración y de esa manera demuestre responsabilidad en su sociedad, siendo así, es posible mencionar

que la gestión educativa, tiene implicancias importantes en la educación de las personas.

En otra investigación, realizado por Villalobos, Peña, Aguirre, y Guerrero (2017), en su investigación: "Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en los liceos públicos chilenos", tuvo como objetivo el estudio de los procesos de conflicto educativo, dando cuenta las estrategias y marcos de acción implementados por los administradores escolares en las escuelas secundarias públicas de Chile. La metodología usada es el estudio de casos en ocho escuelas secundarias públicas, utilizando la técnica cualitativa. Se obtuvo tres resultados: primero, los conflictos que involucran a los estudiantes como actores centrales, los conflictos que involucran a adultos están relacionados con problemas de nivel escolar y del campo de la educación; el segundo resultado se relaciona con la dinámica adoptada por los conflictos, donde se muestra que los conflictos cognitivos pasan a conflictos afectivos, es decir que los problemas se personalizan, algo nada productivo para la escuela; en tercer lugar está la relación de las estrategias que usan los directivos para manejar los conflictos, esto se refleja según el actor involucrado. Es decir, si existe conflicto entre estudiantes, existen mecanismos y procedimientos que se siguen; sin embargo, cuando los maestros están involucrados, no existe un procedimiento, por eso se evita o no se reconoce el conflicto.

2. Marco teórico

En la presente investigación bibliográfica, se realizó una búsqueda en las bases de datos: Google académico, Dialnet, Redalyc, Scielo, ERIC, Latindex, Scopus, etc., utilizando palabras clave específicas: Estilos de liderazgo, Gestión institucional, Clima laboral y Desempeño docente, también se buscó información en artículos publicados

en inglés: Leadership styles, Institutional management, Work climate and Teaching performance. Se utilizaron operadores booleanos para que la búsqueda sea más eficiente: “AND”, para que el motor de búsqueda proporcione con las dos variables “OR”, que me muestre al menos una de las variables “ADJ”, busca las dos variables juntas sin importar el orden. La información que se encontró se cargó en un gestor de referencias denominado Mendeley, que permite organizar las citas y referencias en la investigación.

2.1. Estilos de liderazgo

2.1.1. Marco histórico de los estilos de liderazgo

Algunas investigaciones se han empeñado en estudiar los estilos de liderazgo a través del tiempo como (Estrada, 2007, Giraldo y Naranjo, 2014, Lapo y Jácome, 2015), quienes en sus revisiones bibliográficas comenzaron a mejorar el concepto de liderazgo, categorizar a las personas para determinar el estilo de liderazgo.

Mediante Resolución ministerial N° 304-2014-MINEDU, se aprobaron los lineamientos denominados “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, el cual es una herramienta en la que se caracteriza de manera oficial a un líder pedagógico. Esta herramienta de gestión escolar, plantea y recomienda como debería ser el líder que está a cargo de una institución educativa (Ministerio de Educación, 2014).

Murillo (2018) empodera al liderazgo democrático como una acción compartida, donde el líder crea tareas más productivas, demanda más cooperación, se minimiza el fracaso, existe un mejor desempeño y al final provoca mayor satisfacción en el cumplimiento de las metas de una organización.

Para un liderazgo efectivo no es suficiente que los líderes desarrollen su poder, es necesario, además, que apliquen estrategias y tácticas que le permitan convertirlo en

influencia sobre el individuo. El liderazgo es fundamental para la conducción de cambios en las organizaciones, debido, principalmente, a que los cambios requieren "ruptura" con los patrones de comportamiento, nuevas formas de ver y hacer las cosas, motivación, entusiasmo y energía, que no son tareas de dirección, sino que demandan mucho liderazgo.

2.2.2. Definición del término liderazgo

Rodríguez-Álvarez, Martínez-Quesada, Castillo-Guerrero, y Henríquez-Olmedo (2018) definen el liderazgo como un proceso, donde un conjunto de personas tiene influencia sobre otras, con el único fin de alcanzar un mismo objetivo. Proceso que implica vicisitudes en las personas participantes.

Por su parte, Capa, Miguel, y Capa (2018) definen el liderazgo como el punto de partida esencial para el éxito de la eficiencia, eficacia y efectividad de una organización; la capacidad que tiene una persona de asumir la gestión de manera diferente, más exhaustivo, una persona que tenga la capacidad de evaluar lo importante que son sus decisiones y que impactarán no sólo en los resultados de una organización, sino en las personas a quienes lidera.

Mientras tanto Beltran, Haro, Bernal, y Cueva (2019) hacen referencia a que el liderazgo no está sujeto a un puesto de trabajo, a una cierta profesión o un género en específico, para definir correctamente el liderazgo es necesario precisar que las personas tienen la capacidad de contextualizar las cosas con una amplia visión. Habilidad para negociar, talento para crear redes, capacidad de llegar a consensos y aptitud para guiar a los equipos de forma igualitaria.

Bush (2019) menciona que la definición de liderazgo ha evolucionado de la administración educativa a lo que es gestión educativa y posteriormente a lo que hoy se llama liderazgo educativo, aun así, la definición queda muy parcial y relativa, sin

embargo, no se debe dejar de lado que el liderazgo es un proceso de influencia en los demás para lograr ciertos objetivos deseados. Un líder educativo se fija en los aspectos que llevarán a su escuela a desarrollar la visión que se proponen, a la vez se rodeará de personas que compartan la misma visión.

2.2.3. Enfoques de liderazgo

2.2.3.1. Enfoque positivista

Entre los años 40, se enfatizó realizar estudios que pudieran dar información sobre el liderazgo de los directores, para ello se fijó en las características físicas, la personalidad y el carácter. La finalidad era descubrir qué cualidades tenía un líder o un no líder (Chamorro, 2005).

En su investigación Green (2017) menciona que el Positivismo ha sido históricamente privilegiado como la epistemología dominante desde que el conocimiento se ha producido. Comenzando en Inglaterra y que emana de la educación, el Positivismo ofrece garantía del conocimiento inequívoco y preciso del mundo. Una meta importante del Positivismo es darse cuenta de conocimiento objetivo caracterizado por la eficiencia, la productividad, y la lógica. Los positivistas ven la realidad y la verdad como objetivo, razón de ser, único, y algo por descubrir. En este enfoque el liderazgo se gana por mérito individual, estos líderes buscan a menudo enfoques que sean eficientes y fáciles de medir, empleando estrategias programadas, manejables, de corrección rápida, paso a paso y lineal.

Para Endres y Weibler (2017), el enfoque positivista tiene sus raíces en los enfoques modernistas, donde las personas son conscientes de la realidad, actúan en forma independiente como individuos autónomos. Sobre esta base, los investigadores suelen identificar los objetivos de la conducta humana. En consecuencia, el

conocimiento se puede derivar objetivamente, el foco de investigación son los rasgos característicos de las personas, habilidades personales, estilos de comportamiento, etc.

2.2.3.2. Enfoque conductual

Entre los años 40 y 60 se establecen investigaciones para poder definir los estilos de liderazgo más efectivos, este enfoque se centra en las conductas de los líderes eficaces.

Martínez (2018) manifiesta que los primeros trabajos de investigación sobre el comportamiento de las personas, tomando en cuenta las conductas que mostraban los soldados durante la 2da Guerra Mundial, se realizaron en la Universidad de Ohio. Se describieron el estilo de liderazgo basado en ideas, intereses, sentimientos, problemas personales y demás sentimientos que puedan tener los líderes.

Se hallaron dos dimensiones en estos estudios: la estructura de inicio y la consideración. En la primera dimensión, el líder da a conocer el tipo de organización que va a emplear en el trabajo, va a establecer las relaciones en el grupo y va a explicar de manera clara las funciones de cada individuo. En la segunda, se comprende la parte humana del líder, el cual se preocupa por el bienestar de los individuos, brindándoles amistad, respeto, confianza mutua y armonía entre el líder y su equipo de trabajo (Guerra, 2018).

Inicialmente se creyó que ambas dimensiones eran opuestas, sin embargo, estudios recientes permitieron saber que un líder puede tener puntuaciones altas o bajas en ambas dimensiones, por lo que se determinó que el líder efectivo se define por la combinación de ambas dimensiones. Es decir, que mientras el líder va dando instrucciones a los trabajadores, organizando las tareas a desarrollar de cada

empleado, también toma en cuenta las necesidades de los trabajadores, logrando así un mejor desempeño en la labor de la organización.

En 1947, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan, intentaron explicar sobre las bases de un liderazgo efectivo, para ello se basaron en dos dimensiones: el “comportamiento del liderazgo centrado en el empleo” y el “liderazgo centrado en el empleado”. En la primera dimensión se destaca los aspectos técnicos del trabajo, se concentra en la labor que se realiza en un centro de trabajo, es importante el alcanzar las metas no importando de cómo se haga, muchas veces se tiene que recurrir a amenazas o a dádivas, sin preocuparse por el bienestar del trabajador. En la segunda dimensión, se destaca a las relaciones interpersonales, el líder se preocupa por las necesidades de sus trabajadores, teniendo en mente que si el empleado se supera, mejorará el prestigio de una institución, finalmente un empleado satisfecho, rendirá mejor en el trabajo (Guerra, 2018).

Ramos (2005) menciona que los investigadores de este modelo concertaron la conducta de los líderes efectivos y los líderes inefectivos, es así que identifican dos dimensiones uno “centrado en el empleado” y el otro “centrado en los resultados”, estudios que fueron similares a los de la Universidad de Ohio. La primera dimensión se direcciona a las relaciones interpersonales, los líderes están prestos a ayudar a sus subordinados, les delegan funciones, les dan libertad para que los trabajadores se desempeñen con comodidad. Mientras que la segunda variable se orienta en el cumplimiento de las tareas, los líderes dan mayor importancia a los procesos, en el cumplimiento de objetivos.

2.2.3.3. Teoría de liderazgo de Likert

En este modelo resaltan dos grupos de líderes. Los efectivos, que mostraban interés en sus trabajadores, su relación con los subordinados era de confianza, permitían que los subordinados puedan tomar decisiones en el trabajo según la situación que se les presente. En el otro grupo se encontraban los líderes menos efectivos, estos estaban más centrados en la producción, en la obtención de resultados (Ramos, 2005).

Por su parte Palomo (2013) en su libro “Liderazgo y motivación a los equipos de trabajo”, menciona que Likert, propuso cuatro estilos de liderazgo:

- **Autoritario explotador:** es un estilo de liderazgo basado en las amenazas, coacciones, la presión hacia el empleado por conseguir los objetivos. El líder toma un papel de autoridad, no hay buena comunicación con los empleados y la producción es pésima.
- **Autoritario benevolente:** se basa en las recompensas. Por el tipo de comunicación que es de arriba hacia abajo y pocas veces de lo contrario, se vuelve hostil, la producción varía.
- **Consultivo:** este tipo de liderazgo tiene un sistema de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, las decisiones las toma la administración, sin embargo, los líderes escuchan sugerencias de los empleados, y la producción se hace buena.
- **Participativo:** todos participan, tanto el líder como los empleados, se comparten metodologías, experiencias, el líder confía en su equipo de trabajo. La productividad es excelente.

2.2.3.4. Enfoque situacional

Según las investigaciones hechas por Hersey, en el año 1998, se afirma que los líderes son los que deben elegir el tipo de liderazgo a aplicar según a la percepción de la situación en la que están sus colaboradores, tomando en cuenta la preparación que tienen estos (Hersey et al. citado por Guerra, 2018).

2.2.3.5. El modelo contingencial de Fiedler

El modelo de Fiedler, se basa en describir cómo una situación que se presenta en el ámbito laboral, puede influenciar en los rasgos del líder y por ende en su efectividad.

Para Ramos (2005) este modelo de liderazgo se orienta en la manera en que el líder es capaz de dirigir un grupo hacia el cumplimiento de una tarea. Para lograr esto el líder puede usar su posición ante los subordinados o puede elegir persuadirlos para que cumplan las instrucciones. Mientras que en las investigaciones anteriores se encontraron dos dimensiones opuestas, en este modelo se considera tres, centradas en la escala de valoración del “personal menos preferido”. Estas dimensiones son:

- La “relación del líder ante el grupo”: se trata de la confianza que tienen los trabajadores ante su líder, de acuerdo a esa relación ellos serán capaces de seguir sus órdenes e instrucciones.
- “la estructuración de la tarea”: una tarea detallada, sistematizada, organizada, es más fácil liderarlo que cuando es ambigua.
- la “posición de poder del líder”: asumir un liderazgo es más sencillo si ya eres designado ser jefe.

Como resultado a estas investigaciones se dedujo que los estilos de liderazgo dependerán de las relaciones que existen entre el líder y el grupo, la estructuración de la tarea y la posición de poder del líder (Ramos, 2005).

2.2.3.6. Modelo de Stinson y Johnson

En el año 1975, estos dos investigadores toman en cuenta el nivel de “motivación de logro, la necesidad de independencia, el nivel de educación y la experiencia de los seguidores”, para que las actividades se puedan cumplir. El tipo de liderazgo será afectado por la experiencia que tenga el empleado para desarrollar tareas (Chamorro, 2005).

Tabla 1

Modelo de Stinson y Johnson

		ESTRUCTURA DE LA TAREA	
		Bajo	Alta
CAPACIDAD DEL SEGUIDOR	Escaso	Bajo en relaciones Alto en tareas	Alto en tareas Alto en relaciones
	Elevado	Alto en tareas Bajo en relaciones	Alto en relaciones Bajo en tareas

Fuente: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H y JOHNSON, Dewey E. Administración del Comportamiento Organizacional. "Liderazgo Situacional". Traducción: DAVILA MARTINEZ, José Francisco. "VII Edición". "México, Práctica Hall Hispanoamericana, SA, 1998". 129 p. ISBN 970-17-0136-

En la tabla 1, se describe el modelo de Stinson y Johnson. Donde lo ideal para que exista un liderazgo efectivo es que exista una capacidad baja del seguidor y una estructura alta de la tarea, hay alta relación y baja tarea; sin embargo, si existiera una estructura alta de la tarea y la capacidad del trabajador también sea alta, entonces también las metas van a ser altas.

2.2.4. El liderazgo en el contexto educativo

Vázquez (2006) menciona que durante años se realizaron investigaciones con la finalidad de clasificar los estilos de liderazgo, así es posible encasillar a las personas en grupos que caractericen un estilo de liderazgo.

Por su parte D'Souza (1997) menciona que los líderes saben que podrán alcanzar sus objetivos con mayor facilidad si cuentan con la cooperación de las personas con las que trabajan. Su capacidad de comunicarse eficientemente les permite influir en las actitudes y en los actos de sus colegas y subordinados.

Acosta y Ponce (2019) inciden que un profesor ejerce un liderazgo que afectará de manera positiva o negativa en sus estudiantes según la manera cómo es influenciado por el estilo de liderazgo de su inmediato superior.

Es por ello la necesidad de tener en cuenta lo que manifiestan diversos autores sobre los estilos de liderazgo.

2.2.4.1. Estilo instruccional

Para Hallinger (2003) la creciente relevancia de los principales líderes de instrucción durante la década de los 80, motivó mayor investigación acerca de los líderes instruccionales. Conclusiones que se pueden resumir en el siguiente modelo:

- El liderazgo de instrucción se centra principalmente en el papel del director de la escuela en la coordinación, el control, la supervisión y el desarrollo de planes de estudio y la instrucción en la escuela.
- Con su lugar de origen en la escuela primaria de instrucción efectiva, el único líder instruccional es el director de la escuela.
- Del mismo modo, el hecho de que los estudios de las escuelas eficaces se centraron en las escuelas urbanas pobres en necesidad de un cambio sustancial, no es sorprendente observar que los líderes educativos fueron concebidos posteriormente como líderes directivos fuertes.
- Los líderes de instrucción tienen una combinación de experiencia y carisma. Ellos dominan el currículo y la enseñanza, y sin temor trabajan con los maestros en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.
- Los líderes instruccionales están orientados a cumplir objetivos, se centran en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. Tienen en cuenta las necesidades de las escuelas, se centran en la misión de la institución.
- Los líderes instruccionales son vistos como constructores de cimientos, promueven altas expectativas para los estudiantes y para los mismos docentes.

Por su parte Boyce y Bowers (2018) refieren que este modelo surgió por la exigencia de contar con directores efectivos. Sin embargo, varias concepciones opuestas a esta dirección educacional se han sugerido en las últimas tres décadas desde el marco inicial. El liderazgo instruccional centrado en los objetivos pasa a ser un liderazgo instruccional compartido, su cambio surge en un afán de potenciación de los maestros para tener autoridad alrededor de las decisiones relacionadas con las escuelas. Esta idea de incluir a los maestros en el proceso de gestión y actividades de liderazgo son vistos como la conexión de roles, ya sea formal o informal, y no se conecta con una posición específica. En otras palabras, el liderazgo de instrucción no es un sustituto de las funciones del director en la gestión, sino que tanto como director y profesor juegan un papel importante en la relación efectiva del liderazgo.

2.2.4.2. Estilos de liderazgo según la perspectiva de Sergiovani

Para Sergiovani (1984) son cinco estilos de liderazgo en función al aspecto predominante:

- El líder técnico: hace hincapié en nociones como la planificación técnica, organización del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia. Representan tareas del Director el planificar, organizar, coordinar y establecer los horarios de las actividades escolares; y asegurar su cumplimiento óptimo (Gracia, 2008).
- El líder humanista: Este tipo de directivo comienza la creación y subsistencia de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones en forma participativa. Asigna mayor jerarquía a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental.

Principalmente apoya, anima y provee circunstancias de desarrollo profesional a los miembros del grupo (Gracia, 2008).

- El líder educativo: maneja conocimientos y acciones del profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el proceso de programas educativos y la supervisión práctica. Diagnostica problemas educativos, sitúa a los profesores, suscita la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo (Gracia, 2008).
- El líder simbólico: toma el papel de jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prevalece los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto significativo de este tipo de liderazgo es la visión, precisada como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre los que trabajan en la organización (Gracia, 2008).
- El líder cultural, caracterizado por precisar, mejorar y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se caracteriza por crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia (Gracia, 2008).

2.2.4.3. Estilos de liderazgo según la perspectiva Bernard Bass

a. Liderazgo transformacional

Ramos (2005) menciona que el modelo de liderazgo transformacional es un enfoque que toma un poco de otros enfoques de liderazgo, respondiendo puntos clave sobre la cultura organizacional. Este tipo de liderazgo consigue que el grupo de trabajo mejore en su desempeño, el líder motiva a su grupo de trabajo y por ende obtiene mejores resultados e incluso los empleados hacen labores que los mismos líderes no los esperan, hace ver en los subordinados que el cumplimiento de metas es una cuestión de grupo y que el cumplimiento de las metas beneficiará de manera individual en su identidad como persona. Otro aspecto positivo que rescata el autor es que los líderes transformacionales muestran “altruismo, cortesía y civismo” (p.6).

Una de las dificultades que tienen las instituciones educativas, es la ausencia del líder o la falta de motivación para el buen desempeño, es por ello que el liderazgo transformacional que es opuesto a lo mencionado anteriormente, se caracteriza porque sus líderes motivan a su maestros y empleados, no sólo con la finalidad de que hagan un buen trabajo, sino que también con la finalidad de que aporten para que la organización sea eficiente, teniendo como principales características lo siguiente:

- a) Carisma: el líder tiene una perspectiva del futuro de la organización y lo transmite a los demás de una manera que llame la atención de ellos con sus comportamientos y actitudes singulares. El líder se preocupa por el avance del grupo, no por los intereses personales y eso lo pueden percibir sus empleados.
- b) Inspiración: el estilo de este líder es dar confianza a sus trabajadores, dándoles motivo para superar cualquier dificultad que se presente en la organización en el transcurso del trabajo, esto hace que la autoestima de los colaboradores sea óptima.
- c) Estimulación intelectual: el líder resalta en público los resultados que sus

empleados alcanzaron, esto propicia en ellos el deseo de superación y eso motiva a los demás a conseguir nuevos logros en el trabajo.

- d) Consideración individualizada: el líder se preocupa por las necesidades personales de sus empleados, los escucha activamente y sumerge en la búsqueda de soluciones.

Para el estilo transformacional, lo importante es satisfacer las necesidades de alto orden de los empleados, reconocerlos, motivarlos, porque le es bastante claro que si un empleado está satisfecho en su trabajo, será un buen instrumento para el éxito de la organización, ya que lo que van a hacer los trabajadores es más de lo que el líder les va a pedir (López-Vilchez, Grau-Alberola, Gil-Monte, y Figueiredo-Ferraz, 2019).

b. Liderazgo transaccional

Para Khan (2017) la teoría del liderazgo transaccional es ampliamente utilizada en instituciones educativas, se basa en gran medida en el intercambio de recompensas dependiendo del desenvolvimiento de la persona. La relación específica en este estilo de liderazgo es líder-seguidor, y el sector educación es donde mayormente se hace uso del mismo, ya que los maestros recompensan la labor de los estudiantes dándoles buenas notas a los desempeños buenos.

Este estilo de liderazgo se basa en la transacción que se hace entre el líder y sus seguidores, donde ambas partes son los que se benefician. Los seguidores realizan tareas con la finalidad de obtener beneficios personales, realizan un trabajo con la menor cantidad de esfuerzo, pero desean que los logros sean altos, todo trabajo que se realiza en la organización es motivado por recompensas, de lo contrario no vale la pena realizarlo (De la Torre et al., 2018).

Por su parte Rosenbach, Taylor, y Youndt (2018) hacen mención a que el liderazgo transaccional es la transacción o intercambio equitativo entre el líder y los seguidores por el cual el líder influye en los seguidores al enfocarse en los intereses propios de ambos. El interés propio del líder es el desempeño satisfactorio, y el interés propio de los seguidores son las valiosas recompensas obtenidas a cambio del buen desempeño. Si se usa bien, y en situaciones apropiadas, el liderazgo transaccional resultará en un buen desempeño. El liderazgo transaccional es simplemente una buena gestión y podría considerarse un liderazgo administrativo.

c. Laissez faire

El estilo no liderazgo, proviene del francés *laissez faire*, que significa “dejarlo hacer”, el estilo no liderazgo es lo contrario de la gestión autoritaria donde los empleados tienen poco o nada que hacer sobre las decisiones organizativas, porque sus opiniones son ignoradas. En este estilo, el líder toma un enfoque sin manos, hay poca o ninguna participación desde el punto de vista de la gestión y casi todas las decisiones se hacen colectivamente entre los empleados. Los líderes pueden proporcionar recursos a sus empleados, pero no supervisan los procesos, hay una excesiva confianza en los empleados, ellos solos pueden resolver sus problemas y tomar buenas decisiones por su cuenta (Dunbar, 2018).

Abubakar, Hamma y Bello (2018) menciona que un líder con esta característica, carece de supervisión directa de los empleados y no proporciona retroalimentación regular a aquellos bajo su supervisión. Los empleados de la organización por lo general están bien preparados, experimentados y entrenados, por lo que generalmente el líder cae en un no hacer nada, sin embargo, no todos los empleados están altamente capacitados.

Por su parte Warren (2017) define el estilo no liderazgo (*laissez-faire*), como un líder que toma un enfoque de no intervención, el líder designa responsabilidades, retrasa las decisiones, no da comentarios y hace pocos esfuerzos para ayudar. Los seguidores satisfacen sus necesidades con sus propios esfuerzos, recurriendo a su experiencia, no existe intercambio entre el líder y sus seguidores.

2.2. Gestión institucional

2.2.1. Definición de gestión institucional

Lavín y Solar (2000) refieren que el concepto se asocia a un área de la administración, principalmente de empresas, no tanto direccionado a la gestión de instituciones educativas, sin embargo, el concepto se ha ido abriendo mayor espacio en cuanto a direccionar una institución educativa.

Para poder describir la trascendencia que tuvo la gestión institucional a través de la historia, que se desarrolló en base a los siguientes enfoques:

- ✓ El jurídico, gestión iniciada en el periodo colonial, tenía un pensamiento especulativo y ortodoxo.
- ✓ El tecnocrático, gestión burocrática, sus inicios lo tiene en la escuela clásica de la administración a inicios del siglo 20, este tipo de gestión se consolidó con la revolución industrial.
- ✓ El conductista, surgió entre los años 30 y 40, este enfoque se basó en la teoría del régimen social y dio origen a la gestión educativa.
- ✓ El desarrollista, gestión basada en conceptos modernos, desarrollada en el sector de modelos políticos, donde se presupone recursos educativos para mejorar la vida de la población.

- ✓ El sociológico, se desarrolló en los últimos veinte años, este enfoque se preocupa por darle solución a los problemas educativos basados en teorías sociológicas, con la finalidad de dar una mejor calidad de vida a la población latinoamericana (Ramírez, 2014).

Por su parte Garbanzo-Vargas (2016) en su afán de investigar por mejorar la calidad en la gestión institucional de instituciones educativas, pone a consideración procesos que permitirán actuar inteligentemente para lograr los objetivos planteados:

- ✓ Competitividad.
- ✓ Ambiente permanente de cambio.
- ✓ Visión holística, sistémica.
- ✓ Visión a futuro.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Relaciones humanas satisfactorias.
- ✓ Alto nivel de compromiso.
- ✓ Gestión del conocimiento.

Las instituciones que fueron creadas para ser inteligentes, van a invertir en aprender, sin embargo, aquellas que no inviertan en aprender, y no comprendan el enfoque sistémico, sencillamente estarán condenadas al fracaso.

2.2.2. Manejo de recursos

2.2.2.1. Gestión de recursos humanos

Serrano y Barba (2012) mencionan que la buena administración de los patrimonios humanos puede traer éxito a una empresa, y causar un impacto educativo sobre los procesos que se deben tener en cuenta para conseguir buenos resultados:

reclutamiento y selección del personal, formación del empleado, constante evaluación y control del rendimiento y desempeño del personal, y velar por la remuneración del personal.

Montano y Ruíz (2016) hacen referencia que, para una excelente gestión de los recursos humanos, primero debe darse importancia al reclutamiento del personal, con respeto y tomando en cuenta que será un personal que potenciará la organización. En caso no se le dé una atención adecuada a este proceso, los resultados pueden ser negativos para la organización, se gastarán muchos recursos al reclutar personal que no posea la potencialidad para desarrollar la institución.

Para Armijos, Bermúdez y Mora (2019) la gestión de los recursos humanos es muy necesaria para las organizaciones, ya que de ello dependerá el trabajo de calidad dentro de la empresa y la buena reputación que esta tenga. Otras organizaciones las llaman talento humano, que finalmente será capacitado y mejorado para garantizar y satisfacer las necesidades que tenga el cliente.

Por su parte Cuesta-Santos et al. (2018) mencionan que la gestión de los recursos humanos obliga a las empresas a elaborar su planificación estratégica, de la misma forma el control de su gestión mediante una evaluación de desempeño del personal.

2.2.2.2. Gerencia educativa

Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009) afirman que las instituciones educativas deben ser gerenciadas por personas, cuyas habilidades estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la gestión educativa, en lo que juegan un papel importante las relaciones humanas. Es el gerente que marca la pauta para que los demás sigan la ruta correcta.

La comunicación es esencial para un liderazgo efectivo, si los líderes no saben manejar la comunicación en su organización, no podrán motivar a sus seguidores, quienes a su vez no harán un buen trabajo, desde esta perspectiva, la comunicación se convierte en una herramienta necesaria para efectivizar el liderazgo del gerente. Es necesario que el director conozca los aspectos claves de la comunicación interpersonal y estas a su vez son: el desarrollo de relaciones, la reciprocidad en la comunicación, la influencia y la motivación, la comunicación terapéutica, la honestidad, la validación, el cuidado, en otras palabras practicar un tipo de comunicación asertiva, sin lastimar a otros (Martins, Cammaroto, Neris y Canelón, 2009).

Para Moreno (2018) una de las tareas que desempeña el gerente educativo, es el correcto accionar de la institución educativa, prevé estrategias que fueron planificadas con anterioridad para ser ejecutadas cuando se requiera; debe tomar decisiones correctas y oportunas para lograr el desempeño laboral satisfactorio para la institución. Esta tarea de gerente educativo le compete al director, que debe ser un líder transformador y proactivo, dispuesto a aprender, a innovar, con la habilidad de trabajar en equipo.

2.2.3. La gestión de la calidad en la organización.

Se puede comprender que, al hablar del acto de gestionar, no solo hablando de unas cuantas personas que son o no expertas para llevar a cabo una gestión de calidad, es necesario delegar roles, tareas y coordinar los procesos, ya que el éxito de una institución se debe a todos aquellos quienes interactúan en el proceso educativo. La distribución de roles y de funciones dentro de la institución es parte de la gestión institucional, ya que permite organizarse en sociedad, siendo este el punto

de partida de otras acciones como es el de decidir, dirigir, participar, proponer y actuar.

La gestión de calidad se fortalece bajo mecanismos de cambios, integración, participación, dirección, organización y una evaluación de retroalimentación permanente, estos se desarrollan en la medida que se quiera seguir mejorando (Rico, 2016).

2.3. El clima laboral

2.3.1. Definición del término clima laboral

El término de clima laboral o clima organizacional fue introducido por primera vez en los años 60, en la psicología industrial, lo que viene a ser la manera cómo percibe o experimenta un miembro de una organización con respecto a su medio laboral (Domínguez, Ramírez, y García, 2013).

En el año de 1962, Halpin y Crofts, plantean al clima laboral como una “opinión” que tiene el trabajador con respecto a su centro de trabajo, la percepción que tiene este ante la satisfacción de sus necesidades, si se siente realizado y si disfruta de la labor que realiza (Halpin y Crofts, citados por Benítes, 2012).

Actualmente se sigue investigando sobre el clima laboral, tal es el caso de Uturunco (2018) quien llega a la conclusión de que un clima laboral se mide teniendo en cuenta la satisfacción con la remuneración del empleado, las buenas relaciones con sus compañeros, con el ambiente físico en que se desenvuelven y los recursos que se les proporciona para realizar sus tareas.

Soto e Inga (2019) definen el clima laboral como la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente en el que trabajan. El estado en que se encuentre este

ambiente puede influenciar positiva o negativamente en el estado emocional de la persona, e incluso puede ser un factor que influya en su desempeño laboral.

Mientras tanto, Iglesias y Torres (2018) afirman que el clima describe a los rasgos del contorno de la organización en que trabajan los empleados, estas características son percibidas por los trabajadores de manera directa e indirecta y determinan el clima organizacional.

Por su parte Castañeda, Betancur, Salazar, y Mora (2017) mencionan que la definición de bienestar está relacionado con la calidad de vida laboral, para definir el tipo de clima que se vive en un ambiente de trabajo, es necesario saber cómo es la relación entre los que laboran en ese ambiente.

Para Gan y Triginé (2012) el clima laboral como un indicador esencial de la vida de una organización, condicionado por múltiples cuestiones: desde el reglamento interno de la institución, las condiciones en las que se encuentra el lugar de trabajo, el comportamiento del personal cuando asumen comisiones de trabajo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los pagos y sueldos, hasta el gusto que tiene el empleado al realizar la tarea que le toca desempeñar.

El artículo 26 de la Ley General de Educación 28044, exige a los docentes y directivos, establecer un clima democrático, de respeto, motivación, solidaridad, aceptación, confianza, abierto a la diversidad y la inclusión, que ayude a desarrollar vínculos entre estudiantes y docentes. En el artículo 120 de la Ley General de Educación, asegura garantizar un servicio educativo de calidad, con un clima laboral favorable para el aprendizaje y las relaciones en el entorno de la familia educativa. El artículo 122, de la referida Ley General de Educación, hace hincapié al personal administrativo de las instituciones educativas, a contribuir en la creación de un clima institucional favorable (MINEDU, 2012).

En el diario El Peruano (2018, mayo 13), se publica el Decreto Supremo N° 004-2018-MINEDU, donde se aprueban los “Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes”, donde se enfatiza la convivencia escolar saludable, determinada por el respeto a los derechos humanos, a las diferencias que existe entre las personas y finalmente por una coexistencia pacífica que promueva el desarrollo integral y logro de aprendizajes de los estudiantes (MINEDU, 2018).

2.3.2. Satisfacción y motivación laboral

González (2001) menciona que no basta con sentirse feliz en el puesto de trabajo, importa también el tipo y la categoría de las motivaciones por las que el trabajo se convierte en algo satisfactorio en su totalidad.

En todo caso, lo esencial es que el rol del trabajador y profesional sea reforzado por el resto de los roles que conforman el núcleo esencial de nuestro protagonismo social, el familiar, el político, el religioso. Y que a, su vez, estos roles, tan significativos para tantas personas, refuercen el rol del trabajador en el mundo ocupacional. Además, la satisfacción depende de aspectos que ya en principio se debe considerar en relación con cada situación personal.

Para Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla, y Rozo (2018) cualquier ser humano tiene la necesidad de ser reconocido y valorado, y muchos de ellos buscan la valoración en sus centros de trabajo, se sienten satisfechos al realizar las tareas que se les encomienda en sus puestos; el grado de satisfacción dependerá del liderazgo del superior, una adecuada motivación y un excelente clima laboral.

Flórez, Toledo, y Ospina (2018) manifiestan que la motivación laboral está relacionada con la satisfacción laboral, y a esto se involucra sentimientos de crecimiento profesional y reconocimiento de parte de sus superiores, otro factor que

influirá es el tipo de trabajo que realiza el individuo, si la remuneración es acorde con el esfuerzo que hace al desarrollar su labor. Un individuo que está satisfecho y motivado con su trabajo, se esforzará por desarrollar un mejor desempeño y eso será transmitido a los clientes.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el que logra singular preponderancia. Estar motivado hacia el trabajo genera sin duda consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, sentirse competente y útil y mantener la autoestima elevada.

2.3.3. Necesidades laborales en la organización

Para Reza (2006) la necesidad de contar con gente capacitada, es muy importante para tener éxito. Por ello las empresas hacen esfuerzos para enriquecer y fortalecer los puestos de trabajo. Es preferible tener pocos puestos con alto contenido y satisfactorio que muchos mal pagados y pobres en cuanto a resultados.

Es importante retener al personal valioso. Es muy costoso formar personal y posteriormente permitir que se vaya por no contar con programas atractivos para su retención.

La capacitación también debe dirigirse hacia el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes, preparando a los aprendices a proporcionar un servicio oportuno, rápido y de alta calidad.

2.3.4. Comunicación en la organización

Monje, Camacho, Rodríguez y Carvajal (2009) hacen referencia a que la comunicación es la función básica del docente, en relación con desarrollar el proceso educativo, todo ello con dos objetivos: la relación personal y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La comunicación se hace importante cuando se requiere solución a problemas que surjan, cuando se quiere intercambiar información. Es importante una buena comunicación, aprender a escuchar, estar receptivo, perceptivo y sensible para captar los sentimientos que subyacen en las palabras del estudiante, de la misma manera el estudiante tiene que estar atento a lo que el maestro dice y pedir aclaración de conceptos, actitudes, etc.

2.3.5. El liderazgo en el clima laboral

El liderazgo se puede percibir y medir de acuerdo al tipo de influencia que tiene el líder en los demás miembros de la institución, más el clima laboral dependerá mucho del tipo de liderazgo que ejerza el director (Chávez, Hernández, Chávez, y Parra, 2017).

Según Valencia (2019) un adecuado estilo de liderazgo consentirá la declaración laboral de cada trabajador, así como motivar a los trabajadores a desempeñar su labor con entusiasmo y responsabilidad. El liderazgo adecuado es esencial en una organización, le da seguridad al empleado, pues es el líder quien da la iniciativa para desarrollar una actividad.

2.3.6. Sentimiento laboral

Se ajusta a la descripción de sucesos psico-sociales que sienten los trabajadores con relación a sus puestos de trabajo. Los sucesos sociales y laborales tiene mucha influencia en cómo se siente el trabajador, inclusive es capaz de cambiar sus estilos de vida según lo que se le va presentando (Jorqueda y González, 2018).

Para Mengi y Oros (2014) el desempeño de los docentes no solo es un trabajo de dictado de clases, orientación de los estudiantes, presentación de documentación o la planificación de las sesiones de clase, el reunirse con los padres para explicarles cómo se encuentran sus hijos en el proceso de aprendizaje; es mucho más que eso,

es tener en cuenta el estado emocional con que se encuentra el docente, si sus sentimientos son estables el trabajo que desempeña será bueno, por lo contrario, si su estado emocional es tenso, es más probable que demuestre estrés y fatiga laboral.

2.4. Desempeño docente

Galaz et al. (2019) manifiestan que el desempeño docente se regula con una adecuada estrategia de evaluación, esto es recomendado por organismos internacionales quienes dan parámetros de medición según a las necesidades del mercado.

Es así que el desempeño docente ocupa un lugar trascendental en las políticas educativas, el rol que el maestro debería cumplir para elevar la calidad de vida de los pobladores cada vez se vio afectado por el poco interés que se le dio al sector educación en años anteriores. Actualmente los maestros cumplen el rol de transmisores de conocimientos y olvidaron la función de orientar a la juventud. El gobierno quiere reformar la educación, sin embargo no prioriza un presupuesto digno para el sector es por ello que los maestros se ven obligados a buscar otros empleos donde la exigencia es mayor a la de ser docente, es así que la labor de impartir enseñanza a sus estudiantes se vuelve poco prioritario (Díaz, 2015).

En los últimos 30 años el Estado Peruano dio la oportunidad a instituciones externas como universidades e institutos, para capacitar a los docentes, con la finalidad de mejorar el desempeño docente, así también a través del Ministerio de Educación (MINEDU), se creó paquetes de herramientas, e implementó monitores, con la finalidad de facilitar el trabajo de los docentes, de esa manera fortalecer sus capacidades, identificar dificultades que se les presenta y fortalecer habilidades en los maestros (Rodríguez-sosa, Zeballos-Manzur, Rodríguez, Borja, y Bernuy, 2019).

La Ley General de Educación N° 28044, en el artículo 13, hace énfasis en la calidad educativa, donde menciona los factores que se tomarán en cuenta para el logro de dicha calidad, resumiéndose en lo siguiente: garantizar que los currículos básicos sean diversificados y articulados, con el fin de atender las características de cada lugar. Incentivar el desarrollo profesional del docente para el buen desempeño laboral (Comisión Permanente del Congreso de la República., 2003).

El artículo 5 de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, y el artículo 20 de su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 004-2013-ED, establece el buen desempeño de los docentes para garantizar la educación de calidad (Ministerio de Educación, 2014).

El agente clave para que el aprendizaje sea adecuado es la calidad de docentes, es necesario docentes preparados con los mejores perfiles, para garantizar una enseñanza de calidad (Consejo Nacional del Planeamiento Estratégico, 2016).

2.4.1. Concepto de desempeño docente

Cubas (2019) manifiesta que el desempeño docente es la labor que se cumple de manera eficaz y eficiente en el aula frente a los estudiantes, esto implica la programación del trabajo anual, la diversificación de las competencias según el grado que enseña, la planificación de sesiones de aprendizaje y la reflexión del proceso de enseñanza.

Para Córdor-Quimbita y Remache-Bunci (2019) el desempeño docente de calidad, se centra en el desarrollo del ser humano, el docente posee la habilidad de reflexionar de cómo enseña, de analizar si está creando un ambiente propicio para que sus estudiantes aprendan, muchas veces deben realizar cambios según las nuevas necesidades que se presentan en su entorno.

Por su parte Bravo, Añorca, y Cardoso (2019) manifiestan que existen muchas definiciones para el desempeño docente, algunos lo mencionan como desempeño profesional pedagógico, desempeño desde el puesto de trabajo; sin embargo se puede definir como la acción profesional que desarrolla un docente en el aula, donde obtiene resultados en sus estudiantes al desarrollar las competencias que sugiere el plan curricular, con la única intención de mejorar la condición del estudiante.

2.4.2. Desempeño del docente innovador

Ansión y Villacorta (2004) refieren que los conocimientos que ha adquirido el docente, sean teóricos o prácticos, no bastan. Ahora resulta de importante necesidad estar involucrado en procesos de reformas permanentes hacia innovaciones educativas; es decir una renovación para mejorar o transformar la tarea pedagógica.

Aunque la mayoría de docentes se muestran aún recios a asumir una práctica pedagógica diferente o novedosa frente a lo rutinario, su perspectiva ha ido cambiando: a favor o en contra, conformes o disconformes, con buenas o malas expectativas. Este cambio de enfoque trajo un cambio de actitud. Ahora los docentes se percatan de que ya no pueden permanecer indiferentes ante la nueva propuesta pedagógica.

En todo este proceso de cambio hacia un nuevo enfoque educativo, los docentes señalan que su papel se diversifica en dos funciones específicas:

1. Facilitar, guiar, motivar y ayudar a los estudiantes durante su proceso de aprendizaje.
2. Planificar y diseñar actividades necesarias para la adquisición de aprendizajes, así como definir los aspectos y recursos adecuados para su logro.

En suma, el encontrarse consigo mismo como docentes en su nuevo rol, entendiendo el aprendizaje - enseñanza como un proceso activo y no pasivo, ha traído como consecuencia la búsqueda de algunas estrategias participativas en el quehacer del aula.

Para Pascual y Navío (2019) ante los avances científicos en nuestro medio, la tarea del docente se ha vuelto cada vez más complicada, exigiendo al docente estar constantemente actualizado, ya que la información está al alcance de todos, el rol del docente se convierte en innovador, ya tiene que estar dispuesto a realizar cambios, a querer mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje, articulando las áreas en los proyectos educativos que esté programando, no se contenta con hacer un trabajo rutinario, sino que busca información y nuevas estrategias para hacer que el aprendizaje sea significativo para sus estudiantes.

2.4.3. El docente en lo social pedagógico

Fuentealba e Imbarack (2014) menciona que el actual contexto educativo sitúa al profesor como responsable a nivel de ejecutor de todo un conjunto de disposiciones que favorecen los procesos de cambio en educación, sin embargo, desde un enfoque de compromiso que hace ver al docente como actor protagónico, que otorga sentido, propósito, implicación y acción en los procesos de cambio.

Por su parte, Aguilera, Castillo, y Garcia (2007) en su investigación, donde los estudiantes opinan sobre el papel del docente en lo social, mencionan que las características de un buen docente son:

- Relaciones humanas: no grita, no humilla, actúa como amigo, da buen trato, comparte los problemas y las preocupaciones de sus alumnos, sabe escuchar.
- Personales: amable, amigable, honesto, tolerante, flexible, no se enoja.
- Instrucción: explica con claridad, repite cuantas veces es necesario, hace las

clases entretenidas.

En investigaciones se pudo observar que tanto los conocimientos como la personalidad del docente, son importantes, lo es aún más en el manejo de relaciones humanas y el factor afectivo.

2.4.4. Habilidades pedagógicas y didácticas del docente

Padilla y López (2013) mencionan que frente al incremento exponencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), el profesor realiza un papel muy importante en la inclusión e integración de las tecnologías. Dentro del mundo del internet, se encuentran las comunidades virtuales de aprendizaje (CVA), que se caracterizan por ser un grupo de personas que comparten información y es capaz de orientar según sea el interés de cada individuo.

Más aun, muchos de nuestros estudiantes integran estos grupos, y es necesario que el docente esté al tanto de los avances tecnológicos y la forma de usarlos para logro del aprendizaje de los estudiantes.

2.4.5. El desempeño emocional del docente

Ibáñez (2002) hace mención que las emociones constituyen un factor importante al momento de explicar o interpretar el comportamiento humano. Las emociones influyen grandemente para regular la actividad y la conducta del sujeto. Cuando un individuo se siente a gusto con algo, sólo así podrá motivar a los demás con una actitud creadora.

Sin embargo, en el ámbito educacional las emociones de los estudiantes no han sido parte de los factores a considerar para el diseño de estrategias metodológicas y evaluativas; por el contrario, nuestra cultura escolar desvaloriza lo emocional por considerarlo opuesto a lo racional.

Padilla y López (2013) consideran que es importante el desempeño emocional del docente, concluyendo que los aspectos más importantes para lograr que el estudiante aprenda o trabaje mejor en el aula, en contraparte las amonestaciones no deben ser frecuentes, y de ser necesarias, se hacerlas en privado, porque podría afectar la motivación del estudiante y crear hostilidad en todo el grupo de alumnos.

Por su parte Calderón, Mora, Salazar, y Washburn (2014) insisten en la importancia de la función que cumple el profesional en educación, ya que su trabajo no sólo se concentra en el traspaso de conocimientos, sino, se convierte en el modelo a seguir de sus estudiantes e incluso la comunidad. Son los docentes quienes están más cerca de sus estudiantes, lo que permite tener información valiosa de ellos. A esta información valiosa que puede adquirir el docente, necesita tener un óptimo desarrollo en sus emociones. Las IE, deben de preocuparse por preparar y capacitar a sus docentes en aspectos de relaciones interpersonales y manejo de emociones.

La educación emocional tiene como fin desarrollar competencias emocionales, lo que está definido como un conjunto de estrategias, conocimientos, capacidades para poder manejar situaciones que involucren un estado emocional saludable. La educación emocional puede involucrar algunos aspectos de suma importancia, que se describen a continuación:

- Conciencia emocional: Capacidad de reconocer las emociones personales y de los demás.
- Regulación emocional: capacidad de dominar las emociones apropiadamente.
- Autonomía emocional: capacidad de dominar las emociones no adecuadas.
- Competencia social: capacidad de relacionarse adecuadamente con los demás.
- Habilidades de vida y bienestar: capacidad de afrontar las dificultades que se

presenten, tomando una postura adecuada en las emociones para el bienestar personal.

Estas habilidades emocionales son fundamentales en las personas, más aún en quienes van a dirigir niños.

2.4.6. Atención a estudiantes con necesidades especiales

El Ministerio de Educación del Perú (2008) refiere que los estudiantes que tienen alguna dificultad mayor que el resto de sus compañeros que son de la misma edad, necesitan una atención especial por parte del docente.

Dichas necesidades surgen a raíz de que el estudiante retrasó sus estudios por motivos que sean justificados o un problema de aprendizaje específico. Se agrupa a los estudiantes, según el tipo de necesidad que presentan y lo cual se muestra a continuación:

- Las necesidades educativas comunes: se refieren a las necesidades que comparten todos los niños y que hacen referencia a los aprendizajes esenciales para su desarrollo personal y socialización, que están expresados en el currículo.
- Necesidades educativas individuales o especiales: no todos los estudiantes alcanzan las metas del currículo, ya que cada cual tiene diferentes capacidades y estilos de aprendizaje, lo cual requiere una atención personalizada por parte del maestro.
- Necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad: se refiere a necesidades que no pueden ser resueltas a través de metodología que utiliza el docente. Son estudiantes que tienen problemas mayores, que para poder atenderlos el docente debe hacer adaptaciones curriculares, adecuarlas al contexto educativo y/o en la organización del aula, buscar apoyo especial.

Por otra parte Cerda, Salazar, Guzmán, y Narváez (2018) menciona que los profesores necesitan estar preparados para atender estos casos especiales que se presentan en el aula, especialmente se debe tener en cuenta la motivación del docente para desempeñar un trabajo, si está cómodo con su trabajo, prácticamente atenderá estos casos con mucha responsabilidad, sin embargo, si el profesor está en un ambiente hostil, se siente no reconocido, su desempeño no será el adecuado con aquellos que requieren mayor atención pedagógica.

2.4.7. El docente y la comunidad

Cabrera (2003) menciona que ser docente se afecta, retroalimenta y resignifica a partir de los cambios en el contexto y las influencias sociales. El docente juega un papel importante frente a los cambios. Maestros que marcan la diferencia en sus estudiantes, para enfrentar los cambios que se dan o los que se avecinan.

Para Calvo (2013) la desigualdad en América Latina está muy incrementada, la falta de empleo, las condiciones precarias laborales y la escasa participación de la ciudadanía hacen que la condición de pertenencia a una sociedad este debilitada, lo que finalmente termina en exclusión.

A pesar de estas diferencias, la labor del docente va más allá de las aulas, tiene la tarea moral de orientar a la sociedad, para ayudar a construir proyectos de vida, para que cada individuo de una sociedad incremente sus capacidades, todo ello con la finalidad de que no exista desigualdad en la sociedad, ya que el fin de la educación es está relacionado con la integración social.

En este sentido la labor del docente es muy significativa, al hacer que sus estudiantes sean capaces de desarrollar sus talentos en favor de los demás, el sencillo hecho de que el maestro demuestre su confianza, le dará seguridad para cambiar las circunstancias en las que vive.

2.4.8. Aplicación de normas y reglamento

Mendoza y Vértiz (2019) afirman que las instituciones educativas requieren conocimientos normativos de gestión educativa, dichas normas permitirán el buen desempeño en una institución, especialmente el personal jerárquico y el personal docente son los que deberían conocer los reglamentos y normas que rigen la educación, estos pueden ser adquiridos por experiencia y por el estudio de las mismas; sin embargo, no siempre es suficiente conocer las normas existentes, sino estar constantemente actualizados con los cambios o la promulgación de nuevas normas.

Para Nail et al. (2018) las normas en una institución son diseñadas para mantener un buen clima escolar, su elaboración debe contar con la participación de toda la comunidad educativa, con el fin de evitar que exista arbitrariedad en la imposición de las mismas. Es importante que se construya estas normas de forma consensuada a través del diálogo y la reflexión.

2.4.9. El clima de trabajo

Un docente percibe el clima de su entorno laboral y de acuerdo a esa percepción es que actúa, es así que se le debería prestar mayor importancia al clima organizacional, lo que permitirá alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la institución (Rambay, San Miguel, y Duque, 2017).

Para Mamani, Rivera, y Flores (2019) el clima organizacional es fundamental en una institución, siendo que el ser humano es el eje de toda organización, necesita las condiciones adecuadas para desenvolverse, de nada sirve que tenga las mejores herramientas o las mejores condiciones tecnológicas si no se le da importancia a mantener satisfechos a los trabajadores así como a los clientes.

La calidad educativa se ve reflejada en las capacidades que los estudiantes van adquiriendo. El docente juega un papel importante en este dinamismo, es por ello que, en esta investigación, tras una revisión bibliográfica, se percibió las conclusiones que los diferentes investigadores hacen con respecto a la importancia del desempeño del docente. También cabe resaltar que el estilo de liderazgo de quien dirige la institución educativa es trascendental en la labor del docente. El estilo de liderazgo influenciará en el trabajo del docente, puede que esta influencia sea negativa o positiva. Por otro lado, la gestión institucional (manejo de recursos y gerencia educativa) juega un papel importante en el desempeño del docente. Esta variable permite que el docente tenga la seguridad laboral y la adecuada infraestructura para desempeñarse. Finalmente está el clima laboral. Es importante que el docente se sienta emocionalmente cómodo para desarrollar sus actividades.

3 Marco conceptual

Clima laboral

El clima laboral es un conjunto de características únicas de una organización, estas características son percibidas por los trabajadores de la institución como un conjunto de actitudes y experiencias que describen a la organización. El clima laboral puede influenciar el comportamiento de las personas que la integran.

Desempeño docente

Surge en un marco de moldear la sociedad y el trabajo, a pesar de la forma como se encuentra organizado el sector educativo en nuestra sociedad. Un buen proceso educativo comienza con la preparación de recursos humanos superiores. La educación formal será el punto central del proceso de educación y se convertirá en un punto de referencia en la gestión de la educación en su conjunto, de ahí la escuela

como organización educativa para optimizar el rendimiento general de los recursos existentes, así como los componentes de la organización para lograr el objetivo del proceso educativo en la escuela. Del conjunto de recursos surge la clave para el éxito del proceso educativo en la escuela, mientras que los maestros son el recurso más influyente para lograr los objetivos de educación en las escuelas. El desempeño docente en la ejecución de sus funciones como educadores y maestros demostrará cómo se alcanzarán los objetivos planificados. El desempeño de los maestros mostrará cómo los maestros llevan a cabo sus responsabilidades profesionales como educadores.

Desempeño pedagógico

Es el tipo de habilidad que a lo largo del proceso de formación del profesional deberá sistematizarse hasta convertirse en una habilidad con un grado de generalidad tal que le permita aplicar los conocimientos, actuar y transformar su objeto de trabajo y, por lo tanto, resolver los problemas más generales y frecuentes que se presenten en su actuar como docente.

Desempeño emocional

Capacidad de razonar sobre las propias emociones, percibirlas y entenderlas, como una habilidad intrínseca de todo ser humano, implica el desarrollo de procesos de regulación emocional que ayudan a moderar y prevenir los efectos negativos del estrés docente.

Desempeño de soporte académico

Habilidad de los docentes para atender a los estudiantes en las dificultades que se le presenten en el proceso de aprendizaje, esto incluye la atención a estudiantes que tengan habilidades especiales.

Desempeño normativo

Capacidad de los docentes para conocer y dominar los reglamentos y normas que rigen la educación, estos pueden ser adquiridos por experiencia y por el estudio de las mismas.

Desempeño comunitario

Capacidad del docente para orientar a la sociedad, para ayudar a construir proyectos de vida, para que cada individuo de una sociedad incremente sus capacidades.

Desempeño profesional

El profesor debe promover la resolución de problemas que obliguen a los alumnos a buscar, seleccionar y procesar la información adecuada, potenciando la variedad metodológica de aprendizaje.

Desempeño socioeducativo

Los docentes tienen la responsabilidad de formar a las personas e integrarlas a la sociedad.

Estilos de Liderazgo

Conjunto de rasgos que toman los individuos para poder liderar un grupo, lo que tiene efectos directivos sobre procesos decisivos y sobre resultados de las organizaciones. El estilo de liderazgo es la manera y el enfoque de proporcionar dirección, implementar planes y motivar a las personas. Según lo visto por los empleados, incluye el patrón total de acciones explícitas e implícitas realizadas por su líder.

Gestión Institucional

Es nuevo paradigma en el que los principios fundamentales de la administración y de la gestión se aplican al campo educativo. Garantizar el éxito de cualquier programa

educativo significa la gestión de diferentes actividades. Esto tiende a la realización de los objetivos principales de cada institución educativa. Para alcanzar los objetivos principales de cada programa educativo de una institución, existe la necesidad de coordinación en la gestión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipos de estudio

Al investigar la manera cómo determinan el liderazgo educativo, la gestión institucional y el clima laboral ante el desempeño docente, es un tema complejo que requiere de un tipo de investigación mixta, así como menciona Pereira (2011) que el método mixto en la investigación, es una de las alternativas más eficaces en el área educativa, ya que gracias a éste método se podrán combinar paradigmas, con la finalidad de acercarse más detenidamente a un problema de investigación.

Por su amplia complejidad, las variables predictoras y las de criterio son sometidas a una técnica estadística de regresión múltiple que pueden ser vistas como herramientas del tipo descriptivo e inferencial (Silva, Jadue, Crivelli, y Buccioni, 2017). Posterior a ello se procedió a entrevistar a los docentes quienes conforman la muestra, recogiendo datos que estén libres de reglas o especificaciones, porque lo que se quiere es buscar la comprensión y no la explicación de los fenómenos estudiados (Muñoz, 2019).

2. Diseño de investigación

Esta investigación mixta, tiene como eje el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), teniendo como primera fase la recopilación y análisis de datos cuantitativos, seguida de la fase de recolección de datos cualitativos, que tienen el

propósito de explicar los resultados cuantitativos iniciales. (Schoonenboom y Johnson, 2017; Creswell y Clark, 2018). En este diseño, los datos cualitativos sirven para complementar la “interpretación y explicación de los descubrimientos cuantitativos iniciales, así como profundizar en éstos”. El esquema de este diseño se presenta en la figura 1 (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 554).

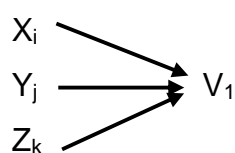


Figura 1. Esquema del diseño explicativo secuencial (DEXPLIS). Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) (sexta edis). México.

a. Diseño de investigación cuantitativo

Corresponde a un modelo de investigación correlacional, basa la investigación en observación de hechos que ya existen en la realidad, no manipulan ninguna variable y tampoco agrupan a los sujetos de la muestra siguiendo un criterio determinado. Simplemente tratan de describir las posibles relaciones entre las variables de estudio. El criterio estadístico concreto que se utilizó corresponde a la técnica de análisis de regresión lineal múltiple que pretende explicar las relaciones existentes entre las variables estableciendo una cierta dirección causal, identificando cuáles son predictoras y cuáles son criterios:

Modelo 1



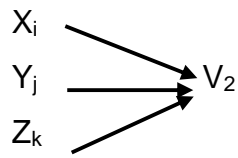
Donde:

i: 1, 2, 3, 4

j: 1, 2

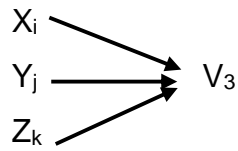
k: 1, 2, 3, 4, 5

Modelo 2



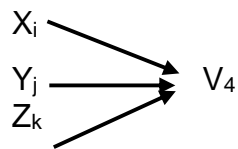
Donde:
i: 1, 2, 3, 4
j: 1, 2
k: 1, 2, 3, 4, 5

Modelo 3



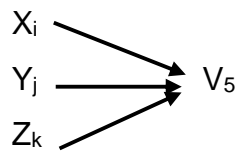
Donde:
i: 1, 2, 3, 4
j: 1, 2
k: 1, 2, 3, 4, 5

Modelo 4



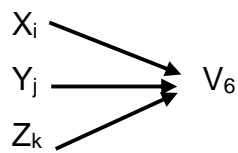
Donde:
i: 1, 2, 3, 4
j: 1, 2
k: 1, 2, 3, 4, 5

Modelo 5



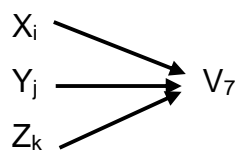
Donde:
i: 1, 2, 3, 4
j: 1, 2
k: 1, 2, 3, 4, 5

Modelo 6



Donde:
i: 1, 2, 3, 4
j: 1, 2
k: 1, 2, 3, 4, 5

Modelo 7



Donde:
i: 1, 2, 3, 4
j: 1, 2
k: 1, 2, 3, 4, 5

Donde

X = Estilos de liderazgo

- X1. Estilo transaccional.
- X2. Estilo transformacional.
- X3. Estilo no liderazgo.
- X4. Estilo emocional.

Y = Gestión institucional.

- Y1. Manejo de recursos
- Y2. Gerencia educativa.

Z = Clima laboral

- Z1. Sentimiento laboral.
- Z2. Satisfacción laboral.
- Z3. Comunicaciones.
- Z4. Liderazgo.
- Z5. Expectativa laboral.

V = Desempeño docente.

- V1. Desempeño pedagógico.
- V2. Desempeño emocional.
- V3. Desempeño de soporte académico.
- V4. Desempeño normativo.
- V5. Desempeño con la comunidad.
- V6. Desempeño en el trabajo.
- V7. Desempeño Socio pedagógica.

b. Diseño de investigación cualitativa

La investigación cualitativa en la educación, permite hacer progresos que sean constantes para que ésta sea sobresaliente en el ámbito social, Mediante ello se puede recoger información real y profunda de los estudiantes, docentes y toda la comunidad educativa de manera flexible (Cerrón, 2019).

Para este enfoque se utilizó una guía de sesión de encuesta semiestructurada, la cual se aplicó a 7 docentes; la información obtenida fue transcrita, categorizada y

expuesta a frecuencia de respuestas para identificar las ideas más resaltantes (Hernández et al. (2010).

3. Definición de la población y muestra

Esta investigación se desarrolló en la Unión Peruana del Sur de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, que comprende los departamentos de Tacna, Moquegua, Arequipa, Puno, Cusco, Madre de Dios, Apurímac, Ayacucho, Ica, Huancavelica, Lima, Junín, Pasco, Ucayali, Huánuco. Departamentos que fueron sectorizados en los siguientes campos misioneros y asociaciones:

1. Asociación Peruana Central
2. Misión Andina Central
3. Misión del Lago Titicaca
4. Misión Peruana Central Sur
5. Misión Peruana del Sur
6. Misión Sur Oriental del Perú

La población corresponde a la cantidad total de los docentes de los colegios adventistas de la Unión Peruana del Sur, que comprende 930 maestros.

Tabla 2

Cantidad de docentes por campo administrativo

Campos de la Unión Peruana del Sur	Número de docentes
Asociación Peruana Central	102
Misión Andina Central	182
Misión del Lago Titicaca	228
Misión Peruana Central Sur	111
Misión Peruana del Sur	147
Misión Sur Oriental del Perú	160

4. Técnicas de muestro

Como se conocía el total de la población de estudio (Wayne, 1991, p. 202), N= 930 docentes, se utilizó muestreo no probabilístico por conveniencia, por lo que se recurrió a la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra de una población finita, dada por:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = Nivel de confianza deseado (si la confianza Z_{α} fuese del 95% el coeficiente sería 1.96)
- p = probabilidad esperada (en este caso 0.6)
- q = 1 – p probabilidad no esperada (en este caso 1-0.6 = 0.4)
- e = nivel de precisión (en esta investigación se usa un 4,7%= 0.047).

Reemplazando los datos en la fórmula, resulta:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} = \frac{930 \cdot 3.8416 \cdot 0.6 \cdot 0.4}{(0.047)^2 \cdot 929 + 3.8416 \cdot 0.6 \cdot 0.4} =$$

$$\frac{930 \cdot 3.8416 \cdot 0.24}{(0.047)^2 \cdot 929 + 3.8416 \cdot 0.24}$$

$$n = \frac{930 \cdot 0.9219}{0.0022 \cdot 929 + 0.9219} = \frac{857.367}{2.0438 + 0.9219} = \frac{857.367}{2.9657} = 289$$

Tabla 3

Distribución de la muestra de estudio

Sedes regionales	N_i	$N_i \times f_m^*$	n_i
Asociación Peruana Central	102	46.612	47

Misión Andina Central	182	41.951	42
Misión del Lago Titicaca	228	66.811	67
Misión del Oriente Peruano	111	45.059	45
Misión Peruana del Sur	147	48.166	48
Misión Sur Oriental del Perú	160	40.397	40
Total	930		289

* $f_m = 0.310752688$

5. Técnicas de recolección de datos

Los datos se tomaron de los docentes de los colegios adventistas de la Unión Peruana del Sur, durante los meses de junio, julio y agosto del 2019. Los cuestionarios de los estilos de liderazgo, gestión institucional, clima laboral y desempeño docente, se aplicaron a los docentes.

En el enfoque cuantitativo, se tomaron en cuenta cuatro instrumentos, los cuales fueron unificados, ya que todas las poseen las mismas escalas de valoración. A continuación, se detalla las características de los cuatro instrumentos:

La segunda técnica para recoger datos, es la aplicación de una entrevista semiestructurada, dicha entrevista se aplicó a docentes para obtener información que es necesaria para la investigación, luego se transcribió las respuestas, para llegar finalmente a las categorías y encontrar las frecuencias de sus respuestas, una vez encontrada la respuesta se pasó a transcribir los resultados.

6. Plan de tratamiento de datos

En la presente investigación el tratamiento estadístico está en relación con los objetivos y las hipótesis. Para el tratamiento de datos, se usó la regresión lineal múltiple, debido a que se estudia la posible relación entre variables predictoras o explicativas y la variable criterio o explicada. En esta investigación se consideró como

variable criterio el desempeño docente y como subvariables predictoras las dimensiones de la variable: estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral.

La finalidad es establecer un modelo donde se seleccionan las variables, en este caso las subvariables predictoras que pueden intervenir en la variable criterio, descartando aquellas variables irrelevantes que no favorecen en la información (Ayala, 2018).

En esta investigación, para crear un modelo de regresión lineal, fue necesario tomar en cuenta cumplir los siguientes criterios: (Vilà, Torrado, y Reguant, 2019)

- Tener sentido numérico.
- Linealidad: es decir que la relación entre las variables sea lineal.
- Independencia: las variables explicativas deben de ser independientes entre sí.
- Homocedasticidad: Que los errores tengan varianza constante.
- Normalidad: las variables deben seguir la Ley Normal.
- No colinealidad: las variables independientes no pueden estar correlacionadas entre ellas.

Para el sentido numérico o continuo de las variables: se consideran variables continuas aquellas que llenan el espacio. Son números reales (que pueden tener o no decimales) y servirán incluso cuando su rango no sea desde $-\infty$ hasta $+\infty$. Todas las variables de recuento (números enteros) siempre que su rango sea alto (más de 7 elementos) podrían considerarse como continuas. Dentro de las variables continuas tienen especial relevancia las conocidas como porcentajes. Estas ratios pueden considerarse variables continuas normales cuando se mueven en un rango central relativamente amplio, pero deben considerarse de forma especial cuando se mueven

cerca de sus extremos porque sus tasas de crecimiento se ven constreñidas al intervalo $[0; 1]$. La linealidad y la no colinealidad de cada modelo, se requiere calcular la matriz de la relación entre todas las variables que participan en el estudio, en todos los casos, existe multicolinealidad entre las variables explicativas cuando existe algún tipo de dependencia lineal entre ellas. Es suficiente que se cumpla estos dos criterios fundamentales. Finalmente, para la normalidad de las distribuciones de datos de las variables, en el caso que no fueran corroboradas por una prueba inferencial de normalidad, esto no es un problema insuperable para esta técnica estadística. A pesar de las consecuencias de la violación del supuesto de normalidad, globalmente, los test de la F en modelos generales y generalizados son bastante robustos ante las desviaciones de la normalidad

7. Instrumentos para la recolección de datos

Páramo (2018) menciona que en el proceso de la investigación los instrumentos (cuestionarios, mapas cognoscitivos, entrevistas, etc.) cumplen un papel muy importante, tanto para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, asimismo, se usan para capturar la información.

Para Padua (2018) en investigaciones se prefiere usar instrumentos que fueron creados por otros investigadores, eso no es sinónimo de copia, pues de debe hacer uso de instrumentos ya existentes para su aplicabilidad en otras realidades, con el fin de ampliar la teoría.

La fiabilidad de los instrumentos: estilos de liderazgo, gestión institucional, clima laboral y desempeño docente, se realizó a través del coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual indica que si el coeficiente es mayor a 0.7 y cercano a la unidad, el instrumento demostrará una alta consistencia interna con valores entre 0 y 1, útil para comprobar

si el instrumento en proceso de evaluación recopila información defectuosa y, por tanto, llevaría a conclusiones equivocadas; o, caso contrario, se trata de un instrumento fiable.

Para esta investigación, en el enfoque cuantitativo, se tomó en cuenta cuatro instrumentos, los cuales fueron unificados, ya que todas poseían las mismas escalas de valoración. A continuación, se detallan las características de los cuatro instrumentos:

El primer instrumento es el cuestionario de los estilos de liderazgo, fue elaborado por Chamorro (2005) en su tesis doctoral "Factores determinantes del estilo de liderazgo del director(a)" por la Universidad Complutense de Madrid. El cuestionario está elaborado para los docentes y consta de ciento cuatro ítems, cuyas preguntas ayudan a identificar el estilo de liderazgo de los directores: transformacional, transaccional, laissez faire e instruccional. Se utilizó la siguiente escala:

1. Nada de acuerdo.
2. Poco de acuerdo.
3. Medianamente de acuerdo.
4. Bastante de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

El instrumento que fue adecuado para esta investigación, fue sometido a validación de tres expertos en la mención. En la tabla 4 se observa el resultado del coeficiente del Alfa de Cronbach de instrumento estilos de liderazgo, que dio un resultado de 0.793 que es significativo en los 15 ítems analizados, en una muestra piloto de 22 sujetos de investigación.

Tabla 4

Estimación de la fiabilidad de la escala de Estilos de liderazgo: estilo transaccional, estilo transformacional, laissez faire, estilo instruccional

Variable	N de ítems	N°	Alfa de Cronbach
Estilos de liderazgo	15	22	,793

El segundo instrumento es el cuestionario de la gestión institucional, elaborado por Aldana (2013) en su tesis de Maestría “La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. Francisco Bolognesi y Nuestra Señora de Fátima de la Oroya – Junín” por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo del instrumento fue conocer la percepción del docente sobre la gestión institucional en instituciones educativas estatales. Contiene veintiún ítems, estructurado en dos dimensiones: manejo de recursos y gerencia educativa, con una escala tipo Likert con cuatro alternativas, teniendo como sus índices lo siguiente:

Totalmente de acuerdo	= 3
De acuerdo	= 2
En desacuerdo	= 1
Totalmente en desacuerdo	= 0

Este instrumento fue adecuado para esta investigación, donde su validez se dio por juicio de expertos y se otorga la denominación de bueno. Para el instrumento de gestión institucional, el análisis de Alfa de Cronbach, aplicado a 22 profesores de diferentes instituciones, arrojó un resultado de 0,840 que hace que el instrumento sea altamente confiable, como se observa en la tabla 5.

Tabla 5

Estimación de fiabilidad de la escala Gestión institucional: manejo de recursos, gerencia educativa

Variable	N de ítems	N°	Alfa de Cronbach
Gestión institucional	10	22	,840

El tercer instrumento, es el cuestionario del clima laboral, fue elaborado por Márquez (2009), en su trabajo de grado “Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional” por la Universidad Católica Andrés Bello. Dicho instrumento cuenta con cuarenta y ocho ítems, y sus dimensiones son: satisfacción laboral, relaciones, comunicaciones, liderazgo, sentimientos del empleado y expectativas del empleado, diseñado para conocer las opiniones de los empleados con respecto al clima organizacional y se estableció una escala de medición tipo Lickert, con los siguientes parámetros:

Siempre	= 4
Frecuentemente	= 3
Algunas veces	= 2
Nunca	= 1

Se procedió a adaptar el instrumento para esta investigación, tomando su validez por juicio de expertos y con el análisis de confiabilidad por el coeficiente alfa de Cronbach, donde la estadística de fiabilidad es de 0,934. Dicho instrumento cuenta con 19 ítems. Así como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

Estimación de fiabilidad de la escala de clima institucional: sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones, liderazgo, expectativas del empleado

Variable	N de ítems	Nº	Alfa de Cronbach
Clima institucional	19	22	,934

El cuarto instrumento es el cuestionario de desempeño docente fue elaborado por Barreto (2012) en su investigación “Evaluación de la calidad del desempeño docente

y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias” por la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador). El instrumento cuenta con ochenta ítems, el objetivo de la encuesta es realizar una autoevaluación a los docentes con fin de mejorar su desempeño, sus dimensiones son: socioeducativo, pedagógicas, emocional, soporte académico, normativo, comunitario, profesional, con una escala de valoración tipo Likert:

Nunca = 1

Rara vez = 2

Algunas veces = 3

Frecuentemente = 4

Siempre = 5

Se procedió a adecuar dicho instrumento para esta investigación, tomando la validez por juicio de expertos, procediendo con el análisis de confiabilidad por el coeficiente alfa de Cronbach, donde la estadística de fiabilidad es de 0,982. Dicho instrumento cuenta con 20 ítems como lo muestra la tabla 7.

Tabla 7

Estimación de fiabilidad de la escala de Desempeño docente: socioeducativo, pedagógicas, emocional, soporte académico, normativo, comunitario, profesional.

Variable	N de ítems	Nº	Alfa de Cronbach
Desempeño docente	20	22	,982

La segunda técnica para recoger datos, es la aplicación de una entrevista semiestructurada, dicha entrevista se realizó a docentes para obtener información que es necesaria para la investigación, luego se transcribirá las respuestas, para llegar

finalmente a las categorías y encontrar las frecuencias de sus respuestas, una vez encontrada la respuesta se pasó a transcribir los resultados.

definen a la entrevista como una técnica utilizada con el propósito de obtener información más recóndita, minuciosa que hasta incluso el entrevistado y entrevistador no lo había identificado. Su aplicación es muy valiosa en las investigaciones mixtas, por la profundidad que tiene para poder explicar los resultados cuantitativos.

8. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos

Una vez conseguido los datos de las variables de estudio, se utilizará el software estadístico SPSS 23 para procesar los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis de los datos descriptivos

En cuanto a la edad de los docentes encuestados, en la tabla 8, se observa que el 37.9% de la muestra, representa a la edad comprendida entre los 31 a 40 años; el 33.7% entre los 21 a 30 años; el 16.5% entre los 41 a 50 años y el 10.2%, entre los 51 a más años de edad.

En lo que respecta al sexo de los docentes, se observa que el 53% de la muestra encuestada son mujeres y el 45.3% son varones.

En cuanto a los años de servicios de la muestra encuestada, se observa que el 66.7%, representa al tiempo de servicio comprendida entre los 1 a 10 años; el 20.4%, entre los 11 a 20 años; el 10.5% entre los 21 a 30 años y el 0.7% tiene 31 a más años de servicio. Esto muestra que la mayor población de docentes que tiene la Unión Peruana de Sur está comprendida entre 1 a 10 años de servicio.

Tabla 8

Distribución de frecuencias de los datos descriptivos

Datos sociodemográficos		F	%
Edad	21 a 30 años	96	33,7
	31 a 40 años	108	37,9
	41 a 50 años	47	16,5
	51 a más años	29	10,2
Sexo	Mujer	151	53
	Hombre	129	45,3
Año de servicio	1 a 10 años	190	66,7
	11 a 20 años	58	20,4
	21 a 30 años	30	10,5

	31 a más años	2	0,7
Total		289	100

2. Análisis de contrastación de las hipótesis

2.1. Primera hipótesis específica

Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño pedagógico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Para saberlo se ha de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tanto por ciento la proporción de la variabilidad de variable criterio que está explicada por la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de la primera variable que entra expectativa laboral y de la variable criterio aspecto pedagógico. Su valor equivalente a 0,476 indica una moderada correlación positiva o directa: a medida que aumenta la expectativa laboral, aumentará el aspecto desempeño pedagógico del docente. R^2 es el coeficiente de determinación (cuadrado del anterior). Su valor de 0,226 indica que el 22,6% de la varianza de la variable desempeño pedagógico se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,522 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable sentimiento laboral. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0,272 y 0,267, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,548 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable manejo de recursos. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.300 y 0.293, respectivamente.

En el cuarto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,560 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo laissez faire. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.314 y 0.304, respectivamente.

Si se considera las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R^2 corregida, se afirma que el modelo final dado por $\widehat{\text{desempeño pedagógico}} = 8,773 + 0,642 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,397 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,198 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,214 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ explica un 30.4% de la variabilidad de desempeño pedagógico. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es un 31.4%. Varía mucho, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que se ha dado por la ecuación del plano, produce un moderado ajuste en la predicción del desempeño pedagógico mediante la expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire.

Tabla 9

Resumen del primer modelo^e

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,476 ^a	,226	,224	2,718
2	,522 ^b	,272	,267	2,641
3	,548 ^c	,300	,293	2,594
4	,560 ^d	,314	,304	2,574

a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

- b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral
- c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos
- d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire
- e. Variable criterio: Desempeño docente aspecto pedagógico

2.2. Segunda hipótesis específica

Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño emocional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Para saberlo se ha de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tantos por ciento la proporción de la variabilidad de la variable criterio que está explicada por la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de la primera variable que entra expectativa laboral y de la variable criterio desempeño emocional. Su valor equivalente a 0,499 indica una correlación positiva o directa media: a medida que aumenta la expectativa laboral, aumentará el desempeño emocional del desempeño docente. R^2 es el coeficiente de determinación (cuadrado del anterior). Su valor de 0,249 indica que el 24,9% de la varianza de la variable desempeño emocional se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,578 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable sentimiento

laboral. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0,334 y 0,329, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,594 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo transaccional. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.352 y 0.345, respectivamente.

En el cuarto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,611 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable manejo de recursos. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.373 y 0.364, respectivamente.

En el quinto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,618 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable satisfacción laboral. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.382 y 0.371, respectivamente.

Si se considera las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R^2 corregida, se puede decir que el modelo final dado por $\widehat{\text{desarrollo emocional}} = 4,440 + 0,482 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,453 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,129 \cdot \text{liderazgo transaccional} + 0,156 \cdot \text{manejo de recursos} - 0,071 \cdot \text{satisfacción laboral}$ explica un 37,1% de la variabilidad de desempeño emocional. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es un 38.2%. Varía de manera regular, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que se ha dado por la ecuación del plano, produce un ajuste moderado en la predicción del aspecto desempeño emocional mediante la expectativa

laboral, sentimiento laboral, liderazgo laissez transaccional, manejo de recursos y satisfacción laboral.

Tabla 10

Resumen del modelo^f segundo modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,499 ^a	,249	,247	1,753
2	,578 ^b	,334	,329	1,655
3	,594 ^c	,352	,345	1,634
4	,611 ^d	,373	,364	1,610
5	,618 ^e	,382	,371	1,602

a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto satisfacción laboral

f. Variable criterio: Desempeño docente aspecto emocional

2.3. Tercera hipótesis específica

Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño soporte académico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Para saberlo se ha de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tantos por ciento la proporción de la variabilidad de la variable criterio que está explicada por la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de

la primera variable que entra comunicaciones y de la variable criterio soporte académico. Su valor equivalente a 0,494 indica una moderada correlación positiva o directa: a medida que aumenta comunicaciones, aumentará el soporte académico del desempeño docente. R^2 es el coeficiente de determinación (cuadrado del anterior). Su valor de 0,244 indica que el 24,4% de la varianza de la variable soporte académico se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,531 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo laissez faire. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0,282 y 0,277, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,561 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo instruccional. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.314 y 0.307, respectivamente.

En el cuarto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,577 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable expectativa laboral. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.333 y 0.324, respectivamente.

En el quinto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,586 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable gerencia educativa. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.343 y 0.332, respectivamente.

En el sexto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,608 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable sentimiento laboral.

Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.369 y 0.356, respectivamente.

En el sétimo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,617 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable manejo de recursos. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0.381 y 0.365, respectivamente.

Si se considera las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R^2 ajustado, se puede decir que el modelo final dado por

$$\widehat{\text{soporte académico}} = 2,142 + 0,201 \cdot \text{comunicaciones} + 0,257 \cdot \text{liderazgo laissez faire} + 0,211 \cdot \text{liderazgo instruccional} + 0,201 \cdot \text{expectativa laboral} - 0,196 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,300 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,105 \cdot \text{manejo de recursos}$$

explica un 36.5% de la variabilidad de desempeño académico. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es un 38.1%. Varía moderadamente, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que se ha dado por la ecuación del hiperplano, produce un ajuste moderado en la predicción del soporte académico mediante las comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y manejo de recursos.

Tabla 11

Resumen del tercer modelo^h

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,494 ^a	,244	,241	1,636
2	,531 ^b	,282	,277	1,596
3	,561 ^c	,314	,307	1,563
4	,577 ^d	,333	,324	1,544
5	,586 ^e	,343	,332	1,535
6	,608 ^f	,369	,356	1,507

	7	,617 ^g	,381	,365	1,496
a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones					
b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire					
c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional					
d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral					
e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa					
f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto sentimiento laboral					
g. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos					
h. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño académico					

2.4. Cuarta hipótesis específica

Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño normativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Para saberlo se ha de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tantos por ciento la proporción de la variabilidad de la variable criterio que está explicada por la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de la primera variable que entra expectativa laboral y de la variable criterio desempeño normativo. Su valor equivalente a 0,485 indica una correlación positiva o directa moderada: a medida que aumenta expectativa laboral, aumentará el desempeño normativo del desempeño docente. R^2 es el coeficiente de determinación (cuadrado

del anterior). Su valor de 0,235 indica que el 23,5% de la varianza de la variable aplicación del desempeño normativo se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,522 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable sentimiento laboral. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0,273 y 0,268, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,536 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo laissez faire. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0,287 y 0,280, respectivamente.

Si se considera las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R^2 ajustado, se dice que el modelo final dado por $\widehat{\text{desempeño normativo}} = 1,427 + 0,163 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,085 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,040 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ explica un 28,0% de la variabilidad de aplicación de normas y reglamentos. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es un 28,7%. Varía moderadamente, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que se ha dado por la ecuación del plano, produce un ajuste moderado en la predicción de aplicación del desempeño normativo mediante la, expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo laissez faire.

Tabla 12

Resumen del cuarto modelo^d

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,485 ^a	,235	,233	,501
2	,522 ^b	,273	,268	,489
3	,536 ^c	,287	,280	,485

-
- a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral
 - b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral
 - c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo laissez faire
 - d. Variable criterio: Desempeño docente aspecto normativo

2.5. Quinta hipótesis específica

Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño comunitario de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Para saberlo hemos de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tantos por ciento la proporción de la variabilidad de la variable criterio que está explicada por la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de la primera variable que entra comunicaciones y de la variable criterio desempeño comunitario. Su valor equivalente a 0,391 indica una correlación positiva o directa moderada: a medida que aumenta comunicaciones, aumentará el desempeño comunitario, aspecto del desempeño docente. R cuadrado es el coeficiente de determinación (cuadrado del anterior). Su valor de 0,153 indica que el 15,3% de la varianza de la variable desempeño comunitario se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,423 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo laissez

faire. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0,179 y 0,173, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,466 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo transaccional. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0,217 y 0,209, respectivamente.

Si consideramos las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R² ajustado, podemos decir que el modelo final dado por (desempeño comunitario) $\hat{y} = 2,154 + 0,162 \cdot \text{comunicaciones} + 0,114 \cdot \text{liderazgo laissez faire} - 0,070 \cdot \text{liderazgo transaccional}$ explica un 20.9% de la variabilidad de desempeño comunitario. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 21.7%. Varía más o menos, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que se ha dado por la ecuación del plano, produce un ajuste regular en la predicción del desempeño comunitario mediante las comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional.

Tabla 13

Resumen del quinto modelo^d

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,391 ^a	,153	,150	,765
2	,423 ^b	,179	,173	,754
3	,466 ^c	,217	,209	,738

a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo transaccional

d. Variable dependiente: Desempeño docente aspecto comunitario

2.6. Sexta hipótesis específica

Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Para saberlo se ha de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tantos por ciento la proporción de la variabilidad de la variable criterio que está explicada por la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de la primera variable que entra comunicaciones y de la variable criterio relaciones con la comunidad. Su valor equivalente a 0,391 indica una correlación positiva o directa moderada: a medida que aumenta comunicaciones, aumentará las relaciones con la comunidad, aspecto del desempeño docente. R^2 es el coeficiente de determinación (cuadrado del anterior). Su valor de 0,153 indica que el 15,3% de la varianza de la variable relaciones con la comunidad se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,423 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo laissez faire. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0,179 y 0,173, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,466 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo transaccional. Así, se habrá incrementado el coeficiente de determinación y el

coeficiente de determinación ajustado, que han pasado a ser 0,217 y 0,209, respectivamente.

Si se considera las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R^2 ajustado, se dice que el modelo final dado por $\widehat{\text{desempeño comunitario}} = 2,154 + 0,162 \cdot \text{comunicaciones} + 0,114 \cdot$

$\text{liderazgo laissez faire} - 0,070 \cdot \text{liderazgo transaccional}$ explica un 20.9% de la variabilidad de relaciones con la comunidad. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es un 21.7%. Varía más o menos, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que se ha realizado por la ecuación del plano, produce un ajuste regular en la predicción del desempeño comunitario mediante las comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional.

Tabla 14

Resumen del sexto modelo^g

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,523 ^a	,274	,271	,849
2	,576 ^b	,332	,327	,816
3	,587 ^c	,345	,338	,809
4	,613 ^d	,376	,367	,791
5	,627 ^e	,393	,383	,781
6	,637 ^f	,406	,393	,775

a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Estilo de liderazgo transformacional

g. Variable criterio: Desempeño docente aspecto profesional

2.7. Séptima hipótesis específica

Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño socioeducativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Para saberlo hemos de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tantos por ciento la proporción de la variabilidad de la variable criterio que está explicada por la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de la primera variable que entra expectativa laboral y de la variable criterio socioeducativo. Su valor equivalente a 0,528 indica una correlación positiva moderada o directa: a medida que aumenta expectativa laboral, aumentará la socioeducativo del desempeño docente. R² es el coeficiente de determinación (cuadrado del anterior). Su valor de 0,279 indica que el 27,9% de la varianza de la variable socioeducativo se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,598 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable comunicaciones. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0,358 y 0,354, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,610 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable sentimiento laboral. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0.372 y 0.366, respectivamente.

En el cuarto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,629 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable gerencia educativa. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0.395 y 0.386, respectivamente.

En el quinto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,645 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable manejo de recursos. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0.417 y 0.406, respectivamente.

En el sexto escalón, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,661 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo laissez faire. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0.436 y 0.424, respectivamente.

Si consideramos las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R² ajustado, podemos decir que el modelo final dado por
$$\widehat{(\text{socioeducativo})} = 3,729 + 0,387 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,195 \cdot \text{comunicaciones} + 0,286 \cdot \text{sentimiento laboral} - 0,178 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,136 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,137 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$$
 explica un 42,4% de la variabilidad de socioeducativo. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 43,6%. Varía moderadamente, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que hemos dado por la ecuación del hiperplano, produce un ajuste moderado en la predicción del aspecto socioeducativo mediante la experiencia laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa, manejo de recursos y liderazgo *laissez faire*.

Tabla 15

Resumen del sétimo modelo^g

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,528 ^a	,279	,277	1,368
2	,598 ^b	,358	,354	1,293
3	,610 ^c	,372	,366	1,281
4	,629 ^d	,395	,386	1,260
5	,645 ^e	,417	,406	1,240
6	,661 ^f	,436	,424	1,220

a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo *laissez faire*

g. Variable criterio: Desempeño docente aspecto socioeducativo

2.8. Prueba de hipótesis general

Existe un nivel de contribución significativo de las dimensiones de las variables predictoras estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño docente en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019.

Para saberlo se ha de estudiar el coeficiente de determinación, que da en tantos por ciento la proporción de la variabilidad de la variable criterio que está explicada por

la ecuación de regresión. Cuanto más se aproxime al 100% el ajuste será mejor, cuanto más se aproxime al 0% será peor.

En el primer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, que es en realidad simple en este caso, ya que coincide con el coeficiente de correlación de Pearson de la primera variable que entra expectativa laboral y de la variable criterio desempeño docente. Su valor equivalente a 0,554 indica una correlación positiva o directa moderada: a medida que aumenta expectativa laboral, aumentará el desempeño docente. R^2 es el coeficiente de determinación (cuadrado del anterior). Su valor de 0,307 indica que el 30,7% de la varianza de la variable desempeño docente se explica por el modelo de regresión construido.

En el segundo paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,619 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable sentimiento laboral. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0,383 y 0,379, respectivamente.

En el tercer paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,648 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable manejo de recursos. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0,419 y 0,413, respectivamente.

En el cuarto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,666 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable liderazgo laissez faire. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0,444 y 0,436, respectivamente.

En el quinto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,675 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable gerencia educativa.

Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0.455 y 0.445, respectivamente.

En el sexto paso, R es el coeficiente de correlación múltiple, cuyo valor 0,681 ha aumentado con relación al paso anterior al introducir la variable comunicaciones. Así, se habrá incrementado el de determinación y el ajustado, que han pasado a ser 0.463 y 0.452, respectivamente.

Si se considera las variables que han sido introducidas en el modelo y el tamaño de la muestra, considerando la R² ajustado, se puede decir que el modelo final dado por

$$\widehat{\text{desempeño docente}} = 25,847 + 2,166 \cdot \text{expectativa laboral} + 1,718 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,799 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,937 \cdot \text{liderazgo laissez faire} - 0,527 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,587 \cdot \text{comunicaciones}$$

explica un 45.2% de la variabilidad de desempeño docente. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es un 46.3%. Varía por encima de moderado, debido a que la muestra es relativamente grande.

El modelo de regresión que se ha realizado por la ecuación del hiperplano, produce un ajuste por encima de moderado en la predicción del desempeño docente mediante las comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y manejo de recursos.

Tabla 16

Resumen del modelo^g general

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación
1	,554 ^a	,307	,305	7,577
2	,619 ^b	,383	,379	7,160
3	,648 ^c	,419	,413	6,961
4	,666 ^d	,444	,436	6,825
5	,675 ^e	,455	,445	6,767
6	,681 ^f	,463	,452	6,729

-
- a. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral
 - b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral
 - c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos
 - d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire
 - e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire, Gestión institucional aspecto gerencia educativa
 - f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto comunicaciones
 - g. Variable criterio: Desempeño docente

2. Análisis cualitativo de la guía de sesión de entrevista semiestructurada

2.1. Transcripción y categorización por segmentos de la guía de sesión de entrevista semiestructurada

Se transcribió las respuestas de las trece preguntas de la guía de sesión de entrevista semiestructurada realizada a los siete docentes de la Unión Peruana del Sur, luego a ello se procedió a categorizar por segmentos. Dicha transcripción y categorización están registrados en los anexos de esta investigación.

2.2. Frecuencias de respuestas.

Los análisis de las respuestas se consolidaron en trece tablas de frecuencia, tomando en cuenta las trece preguntas que están en la sesión de entrevista semiestructurada, con la finalidad de conocer las apreciaciones de los docentes con respecto a los estilos de liderazgo, gestión institucional, clima laboral y del desempeño docente en las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019.

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Cuáles son las fortalezas que posee la institución dónde usted labora?, en la tabla 17, se observa en orden decreciente lo siguiente: 1) el 30% de las opiniones de los docentes entrevistados, consideran que la fortaleza que tiene su institución es la

relación con Dios, esto implica los cultos de los docentes a inicios de la clase, las semanas de oración que se tiene con el personal, y las relaciones que hay entre el personal de la institución. 2) el 26% de las opiniones de los docentes mencionan que la fortaleza que tiene su institución es el desempeño de los docentes, esto implica el trato con los estudiantes, padres de familia, la programación propicia de los aprendizajes, el cumplimiento a las normas educativas de la institución y de la preocupación de los docentes para que sus estudiantes puedan lograr desarrollar las competencias. 3) otro 26% de la opinión de los docentes, afirman que la fortaleza que posee la institución está en la gestión institucional que desarrolla el director, esto involucra el manejo de los recursos, es decir la organización del personal, el bienestar de la infraestructura, las gestiones que se hacen para conseguir equipos y herramientas de carácter educativo de distintas entidades y por otro lado la gestión educativa, reflejado en la creatividad de las funciones del director, la formación de equipos de trabajo con el personal. 4) finalmente un 18% de las opiniones consideran que la fortaleza de la institución está en su clima laboral, es decir que las relaciones que existen dentro de la institución hacen que el trabajo sea satisfactorio, exista respeto entre empleados y directivos, la existencia de confianza en el personal que trabaja, las oportunidades que percibe el docente al sentirse reconocido.

Tabla 17

Fortalezas que posee la institución

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Relación con Dios	2	2	1	1		1	1	8	30
Desempeño docente	3			1	2		1	7	26
Gestión institucional	1			1		2	3	7	26
Clima laboral	1		1		1		2	5	18
	TOTAL							27	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Qué entiende usted por los estilos de liderazgo?, teniendo en cuenta la tabla 18 , se observa el siguiente orden decreciente: 1) Que el 75% de las opiniones de los docentes entrevistados, consideran que entienden por estilo de liderazgo al estilo transformacional, esto muestra la necesidad de los docentes por contar un director con las características de líder preocupado por sus docentes, que estimula para desarrollar ideas innovadoras de los profesores, un director que apoye en la solución frente a dificultades que se presenten. 2) el 19% de los docentes entiende por estilos de liderazgo al estilo instruccional, donde se muestre a un director preocupado por cumplir las metas establecidas, por mejorar los procesos educativos. 3) un 6% entienden por estilo de liderazgo aquel que tiene el estilo transaccional, donde se espera que el director esté satisfecho con el trabajo de uno, donde permita trabajar a cada uno como mejor se adapte a su realidad, es decir dejar que los maestros hagan las cosas siempre que y cuando las cosas marchen bien.

Tabla 18

Percepción de los estilos de liderazgo

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Estilo transformacional	3		1	1	3	2	2	12	75
Estilo instruccional	1			1			1	3	19
Estilo transaccional		1						1	6
	TOTAL							16	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Qué características de líder tiene el director en la institución dónde usted labora? Según la tabla 19 y en forma decreciente se observa que: 1) El 47% de las opiniones de los docentes entrevistados, manifiestan que su director tiene un estilo de liderazgo transformacional, es decir que es un líder con un buen sentido del humor, donde les

es fácil manifestar sus desacuerdos sin ningún temor a represalias, un director tolerante y que estimula a sus profesores para que se desarrollen académicamente.

2) Por otro lado, el 20% de los docentes manifiestan que el director tiene un estilo de liderazgo “laissez faire”, que significa que no tiene características de ser líder, este tipo de director no toma las decisiones de forma oportuna y eficaz, evita decir a los docentes el cómo deberían hacer las cosas. 3) el 18% de las opiniones de los docentes manifiestan que el director tiene un estilo de liderazgo instruccional, es decir que el director se preocupa por cumplir las metas como una exigencia formal, por impulsar la realización de investigaciones para mejorar los procesos educativos, por escuchar las opiniones de los demás e informa sobre actividades, eventos, seminarios y anima a que sus docentes puedan participar. 4) Sin embargo 15% de los docentes mencionan que su director tiene un estilo de liderazgo transaccional, lo que implica que el director está satisfecho con los docentes siempre y cuando hagan lo que siempre se hizo, el director se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo y se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.

Tabla 19
Características de liderazgo del director de la I.E.

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Estilo transformacional			1	4	5	4	7	21	47
Estilo transaccional	2	1	3	1				7	15
Estilo instruccional	4	2	1				1	8	18
Laissez faire	6		2			1		9	20
TOTAL								45	100

El análisis cualitativo de la categorización de las respuestas ¿De qué manera cree usted que el liderazgo del director contribuye en su desempeño como docente? Observando la tabla 20, se menciona en forma decreciente lo siguiente: 1) Un 61% de las opiniones de los docentes entrevistados manifiestan que el liderazgo del

director influye negativamente en su desempeño como docente. 2) por otro lado el 32% de los docentes entrevistados manifiestan que el liderazgo del director contribuye positivamente en su desempeño como docente. 3) y finalmente el 7% de los profesores, manifiestan que el liderazgo del director no les afecta en su desempeño como docentes, ya que manifiestan que se ponen al margen de lo que pudiera estar pasando en su institución, enfocándose sólo en la tarea que les toca desarrollar.

Tabla 20

Influencia del liderazgo del director en el desempeño docente.

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Positivamente		1			2	1	5	9	32
Negativamente	7	2	3	5				17	61
No me afecta			1	1				2	7
	TOTAL							28	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas en cuanto a la pregunta ¿Es posible que se pueda mejorar el estilo de liderazgo del director? En la tabla 21 se observa en orden decreciente lo siguiente: 1) el 54% de la opinión de los docentes mencionan que los directores no tienen un estilo de liderazgo (*laissez faire*), es decir que el director no toma las decisiones de forma oportuna y eficaz, como también evita decirme cómo debo hacer las cosas. 2) el 16% de los docentes entrevistados afirman que el estilo de liderazgo del director es instruccional, y es ese estilo de liderazgo que debe mejorar pues se caracteriza por que el director sólo se preocupa por hacer cumplir el proyecto educativo, por hacer que los docentes realicen investigaciones para mejorar los procesos educativos. 3) el 12% de los docentes afirman que la insatisfacción económica es la causa primordial por la que los directores no mejoran su estilo de liderazgo y 4) un 9% afirma que es necesario la relación con Dios, para que el director mejore su estilo de liderazgo. 5) El 6% manifiestan que el estilo a mejorar es el transaccional, ya que muchos de los

directores están contentos con el trabajo que realizan los docentes, siempre y cuando hagan las cosas que siempre se hecho, limitándose a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo y se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien. 6) Finalmente un 3% de los docentes entrevistados afirman que el estilo a mejorar es el transformacional.

Tabla 21
Posibilidad de mejorar el estilo de liderazgo del director.

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Relación con Dios	2		1					3	9
Estilo transformacional			1					1	3
Estilo transaccional	1	1						2	6
Estilo instruccional				2	2	1		5	16
Laissez faire	3	1	2	2			9	17	54
Insatisfacción económica						4		4	12
TOTAL								32	100

En el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Qué entiende usted por gestión institucional? En la tabla 22 se puede observar en forma descendiente lo siguiente: 1) el 81% de las opiniones de los docentes manifiestan que entienden de gestión institucional como la gestión educativa, lo que implica que los directivos deben darle mayor énfasis en el trato a los padres y estudiantes, desempeñen su función sobre la base de la conformación de equipos de trabajo y demuestran su creatividad en el desarrollo de sus funciones. 2) el 19% de las opiniones afirman que entienden por gestión institucional al manejo de recursos, esto implica un buen manejo de los recursos financieros, el manejo de los recursos materiales, el cuidado de la infraestructura y el adquirir equipos y herramientas educativas.

Tabla 22
Conocimiento sobre gestión institucional

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
------------	----	----	----	----	----	----	----	---	---

Gestión educativa	3	2	2	3	3	3	5	21	81
Manejo de recursos	1	2	1		1			5	19
TOTAL								26	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Qué acciones de gestión desarrollo el director en la institución donde usted labora? En la tabla 23 y en forma decreciente se observa que: 1) el 55% de las opiniones de los docentes manifiestan que la gestión que realizan los directores en sus instituciones educativas es la gestión educativa, es decir que sus acciones en el colegio se basaron en la conformación de equipos de trabajo, cuidar el buen trato a los estudiantes y padres de familia, asegurar la calidad de los trámites documentarios. 2) el 45% de las opiniones afirman que la gestión del director en la institución educativa se manifestó en el manejo de recursos, es decir que los directores cuidaron el buen manejo de los recursos financieros, el cuidado de la infraestructura, el gestionar equipos y herramientas para mejorar el servicio en la institución.

Tabla 23

Acciones de gestión del director

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Gestión educativa	6	1		3		1	1	12	55
Manejo de recursos	1		2		3	1	3	10	45
TOTAL								22	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas de la pregunta ¿De qué manera cree usted que la gestión institucional del director contribuye en su desempeño como docente? teniendo en cuenta la tabla 24, se observa en forma decreciente lo siguiente: 1) el 70% de las opiniones de los docentes manifiestan que la gestión institucional del director contribuye negativamente en su desempeño como docente. 2) el 18% de las opiniones dan manifiesto que la gestión institucional del director contribuye positivamente en el desempeño del docente. 3) finalmente se

observa que el 12% de las opiniones de los docentes, que la gestión institucional del director no afecta en su desempeño como docente.

Tabla 24

Contribución de la gestión institucional del director en el desempeño docente

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Positivamente						1	2	3	18
Negativamente	3	1	3	2	2		1	12	70
No me afecta	2							2	12
TOTAL								17	100

En el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Es posible que se pueda mejorar la gestión institucional en la institución donde usted labora? En la tabla 25 se puede observar en forma descendiente lo siguiente: 1) el 61% de las opiniones mencionan que, para mejorar la gestión institucional, se debe dar énfasis a la gerencia educativa, es decir que se debería mejorar en atender a los estudiantes y padres de familia, tener cuidado en la calidad de los documentos que se realizan en la institución, en enfatizar la conformación de los equipos de trabajo. 2) y un 39% mencionan que, para poder mejorar la gestión institucional, es preciso que se considere la mejora en el manejo de recursos, es decir que se debe cuidar los recursos financieros, cuidar la infraestructura de la institución y que se realice mayor gestión para adquirir equipos y herramientas de instituciones aliadas a la institución educativa.

Tabla 25

Posibilidad de mejora de la gestión institucional

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Gestión educativa	1	1	1	1	3	5	7	19	61
Manejo de recursos	1	2	3	3	2		1	12	39
TOTAL								31	100

El análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Qué entiende usted por clima laboral? Según la tabla 26, se presta atención a lo siguiente:

1) el 46% de las opiniones de los profesores entienden por clima laboral a la acción de tener una óptima comunicación. 2) un 18% de las opiniones atribuye que el clima laboral depende de una satisfacción laboral de los profesores. 3) otro 18% menciona que entienden por clima laboral al sentimiento laboral de los profesores. 4) finalmente un porcentaje similar a las dos últimas 18%, de las opiniones mencionan que entienden que el liderazgo es importante para establecer un clima laboral adecuado en la institución.

Tabla 26

Entendimiento por clima laboral

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Satisfacción laboral	2						1	3	18
Sentimiento laboral		1		1			1	3	18
Comunicación			3		1	3	1	8	46
Liderazgo				1	2			3	18
TOTAL								17	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas de los profesores a la pregunta ¿Cómo es el clima laboral en su institución donde usted labora? En la tabla 27, se puede observar en forma descendiente lo siguiente: 1) el 47% de las opiniones de los profesores perciben que el clima laboral de la institución es autoritario explotador, ya que existe desconfianza de la dirección hacia sus empleados, en las decisiones que se toman no se considera las opiniones de los profesores, se percibe un ambiente de temor. 2) el 20% de las opiniones de los profesores manifiestan que el clima laboral que perciben en su institución educativa es autoritario paternalista, ya que las decisiones sólo se toman en la dirección, existe confianza entre empleadores y empleados, pero la motivación depende de los premios y castigos que se den. 3) un 18% de las opiniones de los profesores, dan a conocer que el clima laboral en su institución se basa en la participación en grupos,

ya que existe plena confianza en los empleados, la comunicación es horizontal, se promueve la participación de todos, se establecen objetivos alcanzables y existe una permanente mejora de los métodos de trabajo. 4) finalmente un 15% de las opiniones de los profesores perciben que el clima laboral es participativo consultivo, ya que los empleadores confían en sus empleados, se usa las recompensas para motivar, existen castigos ocasionales y se satisfacen las necesidades de prestigio y estima de los profesores.

Tabla 27

Percepción del clima laboral en la institución

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Autoritario explotador	9	3	4					16	47
Autoritario paternalista		1	3		1		2	7	20
Participativo consultivo		1		1	1	1	1	5	15
Participación en grupos				1	1	2	2	6	18
TOTAL								34	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿De qué manera cree usted que el clima laboral afectó en su desempeño como docente?, las afirmaciones según la tabla 28 en descendente son las siguientes: 1) el 48% de las opiniones de los profesores, refieren que el clima laboral afectó negativamente en el desempeño de los docentes. 2) por otro lado el 35% de las opiniones manifiestan que el clima laboral afectó positivamente en su desempeño docente. 3) el 13% de las opiniones indican que el clima laboral no causa efecto en el desempeño docente, ya que no le dan mayor importancia que cumplir su labor de docente con los estudiantes. 4) finalmente el 4% de las opiniones de los profesores manifiestan que la relación con Dios, hace que el clima laboral afecte positivamente en su desempeño docente.

Tabla 28

Efecto del clima laboral en el desempeño docente

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Positivamente	1			1	2	2	2	8	35
Negativamente	2	1	3	4	1			11	48
No me afecta	3							3	13
Relación con Dios				1				1	4
TOTAL								23	100

Según el análisis cualitativo de la categorización de las respuestas a la pregunta ¿Es posible mejorar el clima laboral en la institución donde usted labora?, según la tabla 29, se observa en orden decreciente lo siguiente: 1) el 57% considera que la posibilidad de mejorar el clima laboral en la institución está relacionada en el liderazgo del director, es decir en que dirija al personal de la institución hacia el logro de objetivos, que fomente de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo, que agrupe a las personas de acuerdo a sus competencias para hacer el trabajo, finalmente que el director sea modelo en el cumplimiento de las normas y objetivos. 2) el 12% considera que la posibilidad de mejorar el clima laboral es darle énfasis a la comunicación, donde los profesores puedan intercambiar información con los supervisores con facilidad y exista congruencia entre la comunicación que se maneja dentro de la organización y las acciones que emprenden los miembros de la misma. 3) otro 12% considera que la posibilidad de mejorar el clima laboral en la institución dependerá del sentimiento laboral del personal que labora en la institución, es decir que se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo, que sientan satisfacción en realizar su trabajo en el puesto que les toca desempeñar. 4) de igual manera otro 12% consideran que para mejorar el clima laboral dependerá de la experiencia laboral del personal de la institución, es decir que cuando el profesor sienta respeto por parte de su superior, que el profesor tenga las posibilidades de

emitir reflexiones y ser más independientes en sus puestos de trabajo, que el personal sienta que tiene oportunidades de aprender nuevas cosas a través de su trabajo. 5) finalmente un 7% consideran que para mejorar el clima laboral en la institución es necesario la relación con Dios de todo el personal de la institución.

Tabla 29

Posibilidad de mejora del clima laboral en la institución

Categorías	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	f	%
Relación con Dios			1			1		2	7
Comunicación	1			1			1	3	12
Sentimiento laboral						2	1	3	12
Experiencia laboral	1				1	1		3	12
Liderazgo		3	5	2	2	1	2	15	57
	TOTAL							26	100

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Enfoque cuantitativo

A partir de los hallazgos encontrados, se aceptó la hipótesis alternativa general que establece que existe un nivel significativo $r = 681$ (68,1%) de contribución con un ajuste bueno de 46,3%, en la predicción del desempeño docente mediante la expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire, gerencia educativa y comunicaciones que observan los profesores de las instituciones educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Imhangbe, Okecha, y Obozuwa (2019) quienes mostraron que los estilos de liderazgo democrático, autocrático y de laissez faire contribuyeron conjuntamente con aproximadamente el 68.3% de las variaciones en el desempeño laboral de los maestros, mientras que los estilos de liderazgo democrático y laissez faire tuvieron la influencia positiva más prominente en el desempeño laboral de los maestros. El liderazgo que tiene el director, influye directamente en el desempeño del docente, de igual manera el ambiente de trabajo tiene un efecto directo en el desempeño de los docentes, lo que refuerza lo encontrado en esta investigación.

Pero en lo que no concuerda el estudio de los autores García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) referidas con el presente, es que ellos mencionan que el estilo de liderazgo laissez faire tiene menor importancia, ya que no se vincula a la tarea que los docentes realizan.

En cuanto a la variable predictora de estilos de liderazgo, es una sorpresa ver que la dimensión Laissez faire sea quien contribuya significativamente en el desempeño del docente, más no las otras dimensiones que parecían las que mayor contribución

tendrían en esta investigación, es así que el estilo transformacional, que por su modelo viene a ser hasta ahora el estilo ideal de un director; sin embargo, lo contrario es *laissez faire*, quien representa a un director ausente. Esto debería conducir a realizar investigaciones más profundas sobre el caso.

Por lo que corresponde al clima laboral, Lopez, Efstathios, Herrera, y Apolo (2018) encontraron que el sentimiento laboral tiene mucha relevancia en las relaciones interpersonales, lo que favorece significativamente en el desempeño del docente, es decir su motivación se refuerza con un buen clima laboral. Sin embargo, menciona que el manejo de recursos físicos, no afectan en la labor del docente.

En cuanto a la variable predictora del clima laboral, se observó que las dimensiones de comunicación, sentimiento laboral y expectativa laboral, contribuyen al desempeño del docente. Por lo que se puede afirmar que, en un ambiente laboral adecuado, amigable, la satisfacción laboral queda inmerso en el sentimiento laboral y expectativa laboral, en tanto el docente se siente feliz en su ambiente de trabajo, poco influirá el liderazgo que tenga el director.

En cuanto a la gestión educativa Oketcho, Ssempala, Ujeyo, y Atibuni (2019) en su investigación llegan a la conclusión que con un apropiado estilo de gestión de los directores, el rendimiento de los profesores aumenta recíprocamente. Ambas dimensiones de la variable predictora gestión institucional contribuyen al desempeño docente. Además, se observó que los docentes perciben que los directores se preocupan sobre los cuidados de la infraestructura, realizan gestiones para adquirir equipos y herramientas.

En lo que respecta al primer modelo, donde se logró determinar el nivel de contribución con una regresión lineal significativa para cualquier nivel de significancia (56%), con un ajuste moderado de 31,4%, de las dimensiones: expectativa laboral,

sentimiento laboral, manejo de recursos, estilo laissez faire, sobre la dimensión desempeño pedagógico.

Resultado que coincide con lo obtenido por Donoso-Díaz y Benavides-Moreno (2018) quienes indican que la labor del director en cuanto a su liderazgo es fundamental para el desempeño del equipo de trabajo. En cuanto a la expectativa y sentimiento laboral, Porniadi, Kardoyo, y Yanto (2019) manifiestan que la compensación y la motivación tienen un efecto significativo en el desempeño pedagógico del profesor, ya que cuanto más motivado se encuentre el docente, mejor realizará su tarea.

El desempeño pedagógico, se relaciona con los recursos que cuenta el docente para planificar sus sesiones de clases, de la misma manera, el sentimiento laboral y la expectativa laboral son importantes en cuanto al trabajo pedagógico que desarrollan los docentes.

Por otro lado, en lo que respecta al segundo modelo, se logra determinar el nivel de contribución de las dimensiones expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional, manejo de recursos y satisfacción laboral, que explican un 61,8% de la variabilidad del desempeño emocional del docente de la Unión Peruana de Sur, con un ajuste moderado de un 38,2% en la predicción del aspecto desempeño emocional.

Resultados que concuerdan con las investigaciones de McInerney, Ganotice, King, Morin, y Marsh (2015) quienes afirman que el anhelo de realizar un trabajo calificado, prosperar en el trabajo, sentimiento de competencia, reconocimiento en el trabajo y deseo de involucrarse en el trabajo, logran que uno de los indicadores fuertes de bienestar sea el sentimiento afectivo del docente: el ajuste interpersonal en el trabajo que sugiere esos sentimientos hacia la profesión docente les hicieron valorar las relaciones interpersonales armoniosas.

El compromiso afectivo, predijo significativamente y positivamente la prosperidad en el trabajo y el sentimiento de competencia. A esto se suma el liderazgo transaccional que percibe el docente como predictor a su desempeño emocional, donde el director muestra satisfacción con el trabajo del docente, mientras este haga lo que siempre va haciendo, cumplir al menos con lo mínimo de las funciones que le competen, el director se abstiene de hacer cambios mientras todas las cosas marchen bien.

Los docentes que tienen un alto desempeño emocional con su institución, podrían ser altamente involucrados en los esfuerzos de trabajo escolar; por lo tanto, es posible que no quieran tener ninguna participación adicional u obtener reconocimiento adicional al hacer sus deberes escolares.

Con respecto al tercer modelo, se pudo determinar el nivel de contribución, de las dimensiones: comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y el manejo de recursos con un 61,7% de variabilidad del desempeño soporte académico, con un ajuste moderado en la predicción del aspecto soporte académico, lo que es corroborado por Taurusta, Fitriani, Suryawinata, Dijaya, y Astutik (2019) quienes mencionan que los medios que el docente usa para poder atender a estudiantes con necesidades especiales, dependerá del tipo de gestión que hace el líder educativo por adecuar un lugar que garantice la educación de los estudiantes menos privilegiados. Es decir que el docente tenga todas las oportunidades y materiales que sean necesarias para que pueda dar soporte a los estudiantes. Por otro lado, es importante el tipo de comunicación que se maneje en el ambiente de trabajo, la existencia de un ambiente saludable garantizará el buen trabajo del docente.

Se pudo determinar el nivel de contribución en el cuarto modelo, demostrando que existe una regresión lineal múltiple significativa, donde las subvariables: expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo laissez faire, explican un 53,6% de variabilidad del desempeño normativo en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur, con un ajuste moderado de 28,7% en la predicción de dicho aspecto. Resultados que se relacionan con las investigaciones de Anderson, Weimer, y Wagner Fuhs (2020) quienes mencionan que con un apoyo emocional de parte del líder educativo, la fidelidad del docente en cuanto a lo normativo se evidencia significativamente. Por consiguiente, un docente que está satisfecho con su trabajo, además, con la existencia de un ambiente laboral adecuado, le permitirá la disposición de seguir y cumplir las normas y reglamentos de su institución, lo que también se verá reflejado en la práctica de estas por sus estudiantes. Se habla de un manejo de la disciplina en un ambiente de armonía, no de tensión.

En este modelo se observa que ninguna de las dimensiones que pertenecen a la variable gestión institucional fue considerada como predictores para el desempeño normativo, ya que la aplicación y cumplimiento de normas y reglamentos de parte del profesor, es por principios de responsabilidad en planificar y cumplir su trabajo.

Por otro lado, con respecto al quinto modelo, se pudo determinar el nivel de contribución de las dimensiones comunicaciones, estilo de liderazgo laissez faire y transaccional, sobre el desempeño comunitario de los profesores, confirmando que existe una regresión lineal múltiple significativa de 46,6%, con un ajuste moderado bajo en la predicción del desempeño comunitario. Resultado que se puede comprobar con lo que menciona Ramírez-Solis, García-Ramírez, y Cruel-Angulo (2017) quienes mencionan que el conjunto de actividades que desarrollan los agentes educativos dentro de una institución, tiene estrecha relación con la comunidad, cada institución

considera las necesidades, las exigencias y las dificultades que tiene su entorno para poder asegurar una educación para la sociedad; sin embargo, como se observa, no se consideraron las dimensiones de la variable gestión institucional, es decir que no son predictores para la relación que tiene el docente con la comunidad.

Mientras que Santos (2019) determinó la incidencia de la gestión educativa en el desempeño del docente en la sociedad, al 42,9%. Lo cual muestra que existe incidencia significativa de la gestión educativa en el desempeño comunitario, puesto que, la gestión educativa es el motor que impulsa a que los planes, programas, actividades, y asuntos acordados con los profesores, afirmación que se contradice con lo que se percibió en esta investigación, lo que tiene que ser motivación a seguir investigando sobre este tema, para identificar en qué y por qué se dan estas diferencias.

Medina, Cosby, y Grim (2019) mencionan que, para mejorar los problemas sociales entremezclados, como la pobreza, el aislamiento racial, los enfrentamientos culturales entre maestros y estudiantes, las disparidades de financiación escolar, requieren asociaciones auténticas, comprometidas con la familia, la escuela y la comunidad. Por lo mencionado anteriormente se requiere con urgencia que el docente pueda mejorar los problemas sociales a través de la educación de los estudiantes, quienes en un futuro próximo serán los siguientes protagonistas de nuestra historia. Silva et al. (2019) manifiestan que el destino de la comunidad está en las manos de los docentes, los cuales pueden ser un modelo a seguir, cuyas cualidades positivas pueden ser imitadas por los estudiantes, pueden demostrarles habilidades y características personales que los impresionan e inspiran.

Con respecto al sexto modelo, se determinó el nivel de contribución de las dimensiones: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, gerencia

educativa, dirección y liderazgo transformacional, sobre el desempeño profesional, con una regresión lineal múltiple significativa de 63,7%, y con un ajuste moderado alto de 40,6% en la predicción del desempeño profesional de los docentes de la unión peruana del sur.

Estos resultados guardan relación con las investigaciones de García, Juárez, y Salgado (2018) quienes manifiestan que la labor profesional del docente, está relacionado a la calidad de la gestión educativa, la calidad de sus procesos de enseñanza, en los cuales los administradores tienen la responsabilidad de ejercer un estilo de liderazgo adecuado, que esté vinculado con el desarrollo profesional del docente, pues ellos son los encargados de la eficacia educativa.

Por su parte Chandra (2016) menciona que los estilos de liderazgo, el entorno laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en el desempeño profesional del docente.

Sandvik, Selart, Schei, y Martinsen (2019) mencionan que el efecto del comportamiento de liderazgo en el desempeño profesional es altamente sensible al contexto. Se examinó el comportamiento de liderazgo transformacional de los directivos, quienes buscan conocer a sus empleados y brindarles las mejores oportunidades para su desarrollo profesional, a la vez la gestión institucional es óptima, influenciará en el clima laboral, específicamente en el sentimiento laboral y las expectativas del docente. Al final los resultados mostrarán un desempeño profesional dispuesto a cumplir con el trabajo encomendado, profesionales dispuestos a aprender de personas, de ideas y situaciones que se les presente.

Para el séptimo modelo se determinó el nivel de contribución de 66,1%, lo que confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa de las subvariables expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa, manejo

de recursos y liderazgo laissez faire sobre el desempeño socioeducativo con un ajuste bueno de 43,6% en la predicción del aspecto social pedagógico de los docentes de la Unión Peruana del Sur.

Lo que se pudo confirmar con las investigaciones realizadas por Villalobos, Peña, Aguirre, y Guerrero (2017) quienes mencionan que la labor del docente en cuanto a la educación de la sociedad es de suma importancia, ya que los índices de violencia son alarmantes tanto en las escuelas como en las calles.

La labor pedagógica que se da en el salón no solamente se centra en la transmisión de conocimientos, sino que también se trata de influenciar valores a los estudiantes, dónde puedan aprender a tratarse con cortesía y respeto.

Finalmente, al recoger la información para poder determinar los niveles de contribución de las variables predictoras, se observó aspectos que es bueno destacar para abordar futuras investigaciones. En cuanto a los estilos de liderazgo, el que más se logró notar es el laissez faire, es decir el estilo de no liderazgo, un líder ausente. Los docentes perciben el estilo de liderazgo de los directores como ausentes, esto se debería de investigar con mayor profundidad. Mientras tanto que las dos dimensiones de la variable gestión institucional, contribuyen al desempeño docente; en cuanto a la tercera variable predictora (clima laboral), las dimensiones que más destacaron son el sentimiento laboral y expectativas del empleado; es decir, en la forma de cómo se siente el docente, es suficiente para él la comodidad en el trabajo, finalmente que sus expectativas estén cubiertas para que su desempeño sea bueno. Cabe indicar que esta investigación no resalta el estilo de liderazgo transformacional, pues sólo se presentó como predictor en el desempeño profesional del docente.

Enfoque cualitativo

Al analizar las percepciones de los docentes en cuanto a la fortaleza que posee la institución donde laboran, se pudo observar que la gran mayoría de ellos atribuyen como una fortaleza a la relación que tienen con Dios, relacionándolos con actividades como los cultos que hacen por las mañanas, a los programas de semanas de oración, los programas espirituales que se hacen con la iglesia, las visitas que se programa por el departamento de capellanía y las que se hacen a los padres de familia. Es así como se cumple la misión que tienen las instituciones adventistas. Es interesante notar que muchas de estas instituciones no tienen la infraestructura adecuada, pero todos coinciden al atribuir como fortaleza de la institución al tipo de relación que tienen con Dios, es decir que todo puede estar mal o todo puede estar bien; pero, la relación con Dios es la fortaleza que inspira a los docentes de los colegios adventistas.

En cuanto a las percepciones de los docentes sobre el estilo de liderazgo que tiene su director, menos del 50% manifiestan que es transformacional. Siendo éste un estilo caracterizado por un director preocupado por el bienestar de sus empleados, un líder con buen sentido del humor, quien brinda oportunidades a sus subordinados para expresarse sin miedo a represalias. Los líderes transformadores producen cambios de visión en sus empleados, generan vínculos emocionales en sus seguidores, promueven la cooperación entre sus trabajadores, es un líder ideal para los colegios adventistas. Sin embargo, un mayor número de docentes perciben que los directores tienen otros estilos de liderazgo, entre ellos el más resaltante es el estilo laissez faire, que es un líder ausente, pues representa a un líder sin ningún tipo de liderazgo, no toma decisiones en forma oportuna, evita relacionarse con los empleados.

Se podría suponer que los directores de los colegios adventistas son personas preparadas, ejemplos a seguir, líderes idóneos, que temen a Dios antes que el orgullo entre a su corazón por su capacidad, para ello es necesario preparar a los que van a

asumir el liderazgo de las instituciones; sin embargo, no todos los directores fueron instruidos en instituciones que imparten la filosofía adventista, son pocos los directores que han tenido la oportunidad de estudiar en una institución de la misma denominación. En su mayoría son llamados a ser directores aquellos que han destacado en algún momento de su vida profesional o perciben que es un buen docente, aunque no haya recibido instrucción alguna de liderazgo.

El estilo de liderazgo se ve reflejado en el desempeño de los docentes, cuando se les pregunta: ¿De qué manera el estilo de liderazgo del director contribuye en su desempeño como docente?, al analizar las respuestas, se observa una situación alarmante en cuanto a lo que perciben los profesores, más del 50% mencionan que influye negativamente en su trabajo, esto se puede atribuirle a la falta de un estilo de liderazgo adecuado para guiar las instituciones educativas. Y cuando se les pregunta que es lo que deberían de mejorar, manifiestan que definir un estilo de liderazgo, ya que muchos de ellos demuestran un liderazgo ausente, es decir el estilo *laissez faire*.

Por otro lado, al analizar las percepciones de los docentes acerca de la gestión institucional, manifiestan que los directores realizan gestión en sus dos dimensiones a la par, por una diferencia del 5% entre la gerencia educativa y el manejo de recursos; sin embargo, cuando se les pregunta, ¿cuánto esto contribuye en su desempeño como docente?, al analizar las respuestas se puede observar que mencionan que contribuye negativamente en su desempeño. Esto puede atribuirse a la gran cantidad de actividades extracurriculares que los docentes tienen que realizar fuera del horario de clase. Las reuniones de coordinación que son dos veces por semana, los talleres de reforzamiento con los estudiantes una vez por semana y otras actividades que hacen que el docente no tenga el tiempo necesario para poder organizar y planificar sus sesiones para el día siguiente. A eso también se le suma la gran cantidad de

documentos burocráticos que tienen que elaborar para poder planificar sus clases, eso sin contar con el tiempo que se dan al buscar materiales para hacer una sesión dinámica.

Finalmente al analizar las percepciones de los docentes acerca del clima laboral, se dio con la sorpresa de que la mayor parte de las opiniones (47%) mencionan que el clima laboral de la institución es autoritario explotador, es decir que la dirección no tiene confianza en sus trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toma en un grupo cerrado de la institución y los roles se distribuyen según la función que cada uno desempeña (Bris, 2000). Otras opiniones en porcentajes menores mencionan que el clima laboral es autoritario paternalista (21%), seguido del participativo en grupos (6%) y finalmente el clima participativo consultivo (5%).

Si se analiza desde los estilos del liderazgo del director, se podría decir que el clima laboral es consecuencia de que no existe un liderazgo adecuado en las instituciones educativas, lo que repercutirá negativamente en el desempeño de los docentes.

Cuando se preguntó ¿es posible que se pueda mejorar el clima laboral en la institución?, las opiniones de los docentes atribuyen en su gran mayoría, representado por un 58% que el cambio debe darse en el estilo de liderazgo del director; sin embargo, no se puede dejar de lado la percepción de los docentes que mencionan que para que mejore el clima laboral en la institución es necesario mejorar la relación con Dios.

Análisis mixto según el diseño explicativo secuencial

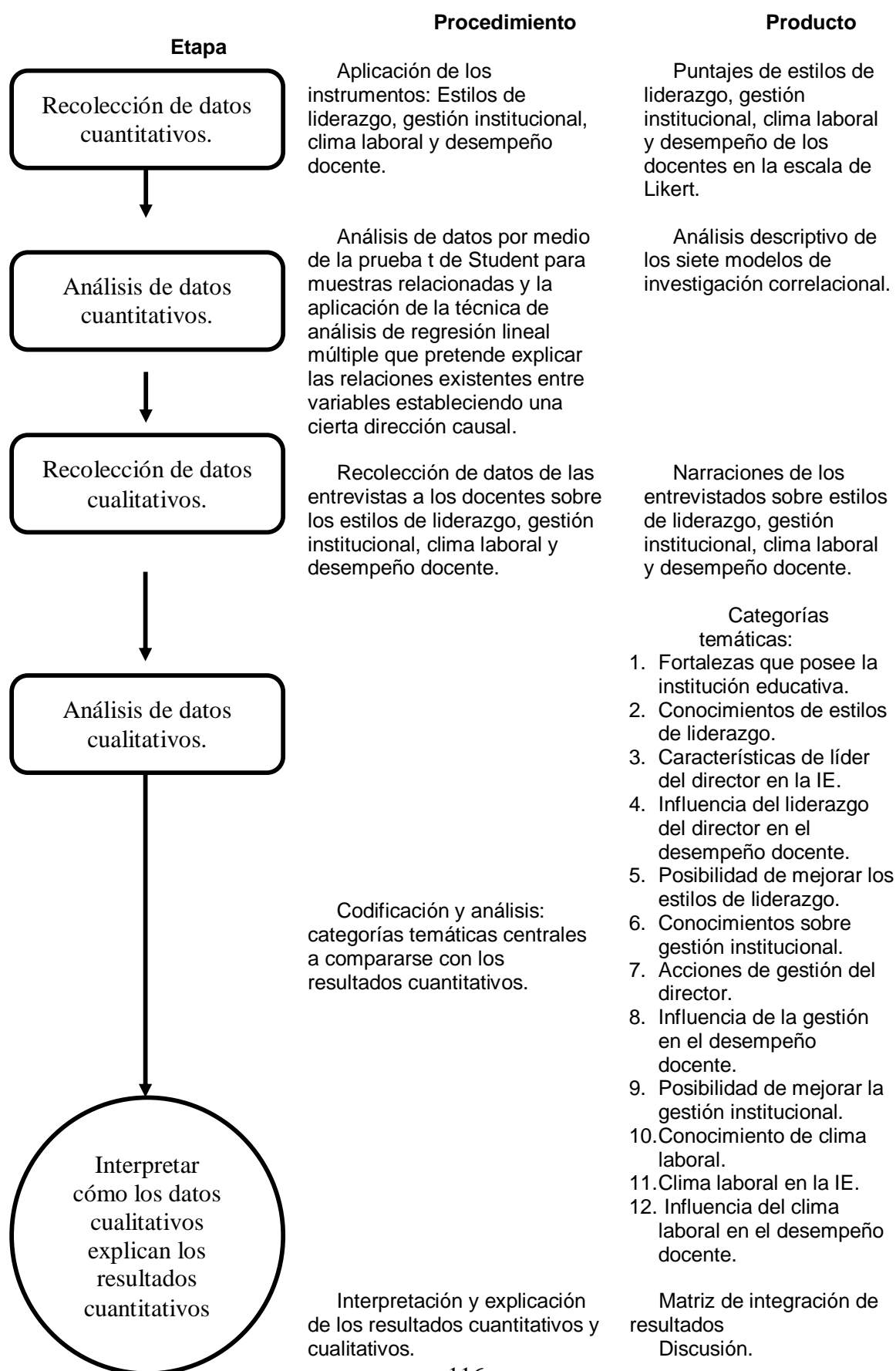


Figura 1. Esquema del diseño explicativo secuencial del estudio

En la figura 1, se observa lo que mencionan Creswell y Clark (2018), el diseño explicativo secuencial comienza en una fase cuantitativa, con resultados cuantitativos específicos, seguido de una fase cualitativa con el fin de ayudar a explicar los resultados cuantitativos.

Por su parte Schoonenboom y Johnson (2017) sugieren que el diseño explicativo secuencial se llame “secuencial – independiente”, “triangulación secuencial” y diseño “secuencial – comparativo”. Sin embargo, en el presente estudio se considera la perspectiva de Creswell y Clark (2018) y Creswell y Creswell (2018), donde se enfatiza la perspectiva de integración de los datos cuantitativos y cualitativos.

Las meta-inferencias en las investigaciones con métodos mixtos, están compuestas por definiciones que se sacan de los componentes cuantitativos y cualitativos separados de un estudio, así como las conclusiones que se obtienen a través de los componentes cuantitativos y cualitativos. Siendo por lo tanto las conclusiones finales de todo el estudio mixto explicativo secuencial (Creswell y Clark, 2018).

Tabla 30

Matriz de integración de resultados

Resultados cuantitativos		Resultados cualitativos		Meta-inferencia
Tipo de evidencia	Resumen	Citas de ejemplo	Resumen	
Nivel de contribución de las variables predictoras sobre el desempeño pedagógico.	El modelo dado por $\widehat{\text{desempeño pedagógico}} = 8,773 + 0,642 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,397 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,198 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,214 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ explica un 30.4% de la variabilidad de desempeño pedagógico. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 31.4%. Varía mucho, produce un moderado ajuste	E4253. "... la forma en que se sienten los trabajadores, eso va a influir mucho en el trabajo que realiza cada persona, en nuestro caso, puede influenciar en nuestro trabajo con los estudiantes". E1044. "Ahí está el problema creo, no sé si mi director haya tenido un buen estilo de liderazgo, lo que sí le puedo decir es que a mi director no le encuentro una cualidad positiva para ser un líder". E5232. "Es por eso que el departamental debería de hacer un curso especial para aquellos a quienes está viendo darles cargos directivos".	Las apreciaciones evaluadas de los docentes con respecto al primer modelo, demuestran que el desempeño pedagógico está estrechamente vinculadas a sus expectativas laborales, sentimientos laborales, a la ausencia de liderazgo del director y cómo el manejo de recursos debería fortalecer la preparación de quienes van a liderar las instituciones educativas.	Existe variabilidad en la contribución de las variables predictoras sobre las dimensiones de la variable desempeño docente, lo cual queda demostrado por el análisis de regresión lineal múltiple de los datos cuantitativos; Sin embargo, se demuestra que las dimensiones de la variable predictora clima laboral: expectativa laboral y el sentimiento laboral, determinan en el desempeño pedagógico, desempeño emocional, soporte académico, desempeño normativo, desempeño profesional y el desempeño socioeducativo de los docentes. En sus apreciaciones los docentes manifiestan la importancia de integrar las expectativas que tiene y el tipo de relación que hay en el entorno de trabajo para que su desempeño sea favorable. En cambio la dimensión comunicaciones, determina en el soporte académico y el desarrollo comunitario, donde manifiestan que para poder desarrollar un recomendable soporte académico y desarrollarse en la comunidad,
Nivel de contribución de las variables predictoras sobre el desempeño emocional.	El modelo dado por $\widehat{\text{desempeño emocional}} = 4,440 + 0,482 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,453 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,129 \cdot \text{liderazgo transaccional} + 0,156 \cdot \text{manejo de recursos} - 0,071 \cdot \text{satisfacción laboral}$ explica un 37.1% de la variabilidad	E6341. "Lo que deberíamos mejorar es que la gran cantidad de profesores trabajen a tiempo completo, y cuando no hay eso, solo un grupo de maestros se compromete con el trabajo".	Las apreciaciones evaluadas de los docentes con respecto al segundo modelo, demuestran que su desempeño emocional está estrechamente vinculadas a sus expectativas, sentimientos, el estilo de liderazgo transaccional, dónde se demuestra que el director estará satisfecho	

de desarrollo emocional. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 38.2%. Varía de manera regular, lo que produce un ajuste moderado.

E1247. "... la manera de cómo nos llevamos en el colegio, tanto como docentes, administración, con los estudiantes, con los padres, es saber entendernos en nuestro ambiente de trabajo.

E1051. "Cuando algo no salía bien, el director se dedicaba a echar la culpa a los profesores".

E5189. "Yo creo que cuando una directora se pone en lugar de otra persona y lo comprende, yo creo que la institución cambia".

E5288. "Desde la directora hasta la académica, nos da confianza, nos ayuda en lo que queremos, definitivamente desde la administración, tenemos un clima favorable".

E1050. "Pero no sentimos su respaldo para hacer las cosas con confianza".

E4131. "No hay una buena comunicación entre los líderes propios de la institución, siento que todo es vertical y eso no ayuda".

E5134. "Lo que he podido ver en la mayoría de los docentes es el bajo sueldo, es decir la parte económica.

mientras todos hagan lo que siempre se hizo, y finalmente cómo el manejo de recursos debería buscar fortalecer la armonía entre los miembros de la comunidad educativa.

necesitan tener una comunicación de confianza con sus administradores, dónde los docentes puedan sentir el respaldo de sus líderes. Finalmente la dimensión satisfacción laboral, detmina el desempeño emocional de los profesores, es decir que mientras el docente se sienta seguro en su puesto laboral, tenga las orientaciones de sus administradores y haya un clima laboral favorable para determinar sobre el desempeño emocional del profesor.

En cuanto a la variable predictora gestión institucional, se aprecia que los docentes consideran que la manera de como los directores manejan los recursos determinará en el Desempeño pedagógico, desempeño emocional, soporte académico, desempeño profesional y en el desempeño socioeducativo. Por otro lado el trato que brinda el director a los miembros de la comunidad educativa, es decir que la gerencia educativa es determinante en el soporte académico, el desempeño profesional y el desempeño socioeducativo.

Por otro lado, cuando se analiza la variable predictora estilos de liderazgo, se observa que hay una

Nivel de contribución de las variables predictoras sobre el desempeño de soporte académico.

El modelo final dado por $\widehat{\text{soporte académico}} = 2,142 + 0,201 \cdot \text{comunicaciones} + 0,257 \cdot \text{liderazgo laissez faire} + 0,211 \cdot \text{liderazgo instruccional} + 0,201 \cdot \text{expectativa laboral} - 0,196 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,300 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,105 \cdot \text{manejo de recursos}$ explica un 36.5% de la variabilidad de soporte académico. Considerando el coeficiente de determinación diríamos

Las apreciaciones evaluadas de los docentes con respecto al tercer modelo, demuestran que su soporte académico está estrechamente vinculadas al tipo de comunicación que existe entre profesores y administradores, también se puede apreciar un estilo de liderazgo instruccional y en otros casos un estilo de no liderazgo, también se pudo apreciar los sentimientos del profesor vinculados al manejo de recursos.

que es un 38.1%. Varía moderadamente, lo que produce un ajuste moderado.

Y por otro lado el de capacitarnos más, ellos nos piden algo que la administración nunca lo hizo y nos piden que nosotros lo hagamos, la capacitación que hagan sea de interés y llamativo”.

E1180. “En cuestión a la documentación que debíamos de manejar, como lo que es la programación curricular, la carpeta pedagógica, las sesiones, el director no nos daba instrucciones de cómo realizarlo, no nos daba instrucciones para presentarlo o para elaborarlo”.

E5232. “Es por eso que el departamental debería de hacer un curso especial para aquellos a quienes está viendo darles cargos directivos”.

E4108. “el director, aunque trate de establecer un buen clima, el hecho de que no establezca bien los objetivos, los rumbos, hace que no se logre mucho”.

E7147. “Por otro lado los profesores que tienen responsabilidad en ciertas comisiones no las cumplen”.

ausencia de liderazgo (laissez faire) en las IIEE, una falta oportuna de tomar decisiones por parte del director y esto es un factor determinante en el desempeño pedagógico, en el soporte académico, el desempeño normativo, desempeño comunitario y en el desempeño socioeducativo del docente. Un liderazgo instruccional es determinante en el desempeño académico. Por otro lado un liderazgo transaccional es determinante para el desempeño comunitario y finalmente se muestra que un estilo de liderazgo transformacional es determinante en el desempeño profesional de los docentes.

Nivel de contribución de las variables predictoras sobre el desempeño normativo.

El modelo final dado por $\widehat{\text{desempeño normativo}} = 1,427 + 0,163 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,085 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,040 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ explica un 28% de la variabilidad del desempeño normativo. Considerando el coeficiente

Las apreciaciones evaluadas de los docentes con respecto al cuarto modelo, demuestran que su desempeño normativo está estrechamente vinculadas a sus expectativas laborales, sentimientos laborales con respecto a la disciplina y manejo de las normas, ello se suma a la ausencia de un estilo de

	<p>de determinación diríamos que es un 28,7%. Varía moderadamente, lo que produce un ajuste moderado.</p>	<p>E7144. “Además, no visita los salones, no habla con los estudiantes que se portan mal y en eso estamos flaqueando”.</p>	<p>liderazgo de parte del director (laissez faire).</p>
<p>Nivel de contribución de las variables predictoras sobre el desempeño comunitario</p>	<p>El modelo dado por $\widehat{\text{desempeño comunitario}} = 2,154 + 0,162 \cdot \text{comunicaciones} + 0,114 \cdot \text{liderazgo laissez faire} - 0,070 \cdot \text{liderazgo transaccional}$ explica un 20.9% de la variabilidad de relaciones con la comunidad. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 21.7%. Varía más o menos, lo que produce un ajuste regular.</p>	<p>E1268. “Es por ello que los estudiantes ya les perdieron el respeto a los profesores”.</p> <p>E4132. “... yo creo que podríamos ser fuertes cuando el liderazgo se comparte, siempre que exista comunicación, que los objetivos y las metas sean claras, y el apoyo sea bien decidido y cronogramado”.</p> <p>E7142. “Cuando delega funciones, no lo hace como debería de ser, le explico, el regente está haciendo el papel de los mandados, el capellán está haciendo otras cosas que no le competen, al igual la tesorera, es decir que le falta organizarse en el trabajo”.</p>	<p>Las apreciaciones evaluadas de los docentes con respecto al quinto modelo, demuestran que su desempeño comunitario está estrechamente vinculadas al tipo de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, también en el estilo de liderazgo transaccional y la ausencia del líder en poder delegar funciones (Laissez faire).</p>
<p>Nivel de contribución de las variables predictoras sobre el desempeño profesional.</p>	<p>El modelo final dado por $\widehat{\text{desempeño profesional}} = 3,738 + 0,279 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,217 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,111 \cdot \text{manejo de recursos} - 0,090 \cdot \text{dirección} - 0,082 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,037 \cdot \text{liderazgo transformacional}$</p>	<p>E3065. “... mientras más te equivocas, el líder debería de estar más dispuesto a ayudar”.</p> <p>E5071. “Mi directora es aquella que se pone en lugar de otra persona”.</p>	<p>Las apreciaciones evaluadas de los docentes con respecto al sexto modelo, demuestran que su desempeño profesional está estrechamente vinculadas a sus expectativas, sentimientos, el estilo de liderazgo transformacional del director</p>

explica un 39,3% de la variabilidad del desempeño profesional. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 40,6%. Varía moderadamente, lo que produce un ajuste moderado.

E5072. “Es empática, y aparte de ello tiene un don de liderazgo nato.

E4162. “Para eso es necesario hacer una planificación anticipada con todo el personal de la institución, para trazar objetivos, ejecutarlos todos y finalmente podamos evaluar lo que hemos realizado”.

E3184. “Con respecto a eso, el director incentivó bastante en el deporte, contrató a profesores que tenían buenos resultados, por ello el colegio ganó en varias disciplinas deportivas, haciendo que la institución fuese reconocida por ello”.

E1176. “En este caso yo pude ver que más gestiona el capellán y algunos profesores que a pesar de todo lo que ocurre, siempre tratan de sacar el colegio adelante”.

E2155. “Esas gestiones pueden ser de manera que ayude a la comunidad educativa a desarrollarse”.

E7141. “... hay algo que le falta a la directora, y es la firmeza, es muy buena y

como el manejo de recursos y la gestión educativa que realiza.

Nivel de contribución de las variables predictoras sobre el desempeño socioeducativo.

El modelo dado por $\widehat{\text{desempeño socioeducativo}} = 3,729 + 0,387 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,195 \cdot \text{comunicaciones} + 0,286 \cdot \text{sentimiento laboral} - 0,178 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,136 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,137 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ explica un 42,4% de la variabilidad de desempeño socioeducativo. Considerando el coeficiente de determinación diríamos que es un 43,6%. Varía

Las apreciaciones evaluadas de los docentes con respecto al séptimo modelo, demuestran que su desempeño socioeducativo está estrechamente vinculadas a sus expectativas laborales, sentimientos laborales, el estilo de no liderazgo del director y tanto la gestión educativa y el manejo de recursos deberían permitir fortalecer las relaciones con la comunidad.

moderadamente, lo que creo que todos abusan de
produce un ajuste eso”.
moderado.

Discusión del análisis mixto

La narración y las percepciones percibidas proveen un marco explicativo a la contribución de las variables predictoras sobre las dimensiones de la variable desempeño docente, se demuestra que las dimensiones de la variable predictora clima laboral: expectativa laboral y el sentimiento laboral, determinan en el desempeño pedagógico, desempeño emocional, soporte académico, desempeño normativo, desempeño profesional y el desempeño socioeducativo de los docentes. En sus apreciaciones, los docentes manifiestan la importancia de integrar las expectativas que tiene y el tipo de relación que hay en el entorno de trabajo para que su desempeño sea favorable, así como lo confirma en la investigación de Márquez (2020) donde confirma que las escuelas que tienen un clima laboral agradable, hará que el docente se sienta emocionalmente seguro de desarrollar su tarea, lo que tendrá un impacto significativo en el rendimiento estudiantil.

En cuanto a las expectativas laborales de los docentes, también fueron registrados en el trabajo de Hernández y Lezama (2019) quienes indicaron que el desempeño de los docentes se vera influenciado a las expectativas de tener un trabajo estable y seguro. En cambio la dimensión comunicaciones, determina en el soporte académico y el desempeño comunitario, donde manifiestan que para desarrollar un recomendable soporte académico y desarrollarse en la comunidad, necesitan tener una interrelación de confianza con sus administradores, dónde los docentes sientan el respaldo de sus líderes, lo que está registrado en el trabajo de investigación de Fernández (2019) quien menciona que los profesores reconocieron la relación entre las practicas comunicativas y el desempeño docente, destacando su importancia para un trabajo organizado. Finalmente la dimensión satisfacción laboral, determina el

desempeño emocional de los profesores, es decir que mientras el docente se sienta seguro en su puesto laboral, tenga las orientaciones de sus administradores y haya un clima laboral favorable para determinar sobre el desempeño emocional del profesor, tal como fue registrado en los trabajos de investigación de Pedraza (2020) quien manifiesta que la satisfacción laboral tiende a explicar el desempeño educativo en las instituciones educativas analizadas.

En cuanto a la variable predictora gestión institucional, se aprecia que los docentes consideran que la manera de como los directores manejan los recursos determinará en el desempeño pedagógico, desempeño emocional, soporte académico, desempeño profesional y en el desempeño socioeducativo. Por otro lado el trato que brinda el director a los miembros de la comunidad educativa, es decir que la gerencia educativa es determinante en el soporte académico, el desempeño profesional y el desempeño socioeducativo. Estos hallazgos concuerdan con la investigación de Quispe-Pareja (2020) donde indica que el director cobra mayor relevancia e importancia, porque es quien fomenta el diálogo entre los miembros de la comunidad educativa. Es el director quien al desarrollar su papel de dirección y control, hace uso de herramientas que motivan el buen desempeño de los docentes.

Por otro lado, cuando se analiza la variable predictora estilos de liderazgo, se observa que hay una ausencia de liderazgo (*laissez faire*) en las IIEE, una falta oportuna de tomar decisiones por parte del director y esto es un factor determinante en el desempeño pedagógico, en el soporte académico, el desempeño normativo, desempeño comunitario y en el desempeño socioeducativo del docente. Resultados que son corroborados por la investigación de Taboada (2019) quien demuestra una influencia significativa entre el liderazgo *laissez faire* y el compromiso del docente, las tomas de decisiones son ejecutadas por el personal docente, los directores influyen

poco, lo que finalmente causa discordia y malos entendidos en la toma de decisiones entre los docentes.

Un liderazgo instruccional es determinante en el soporte académico, así como lo confirma Chumacero (2019) donde un 96.4% de docentes manifiestan que el liderazgo instruccional se da en las instituciones parroquiales, un liderazgo caracterizado por el desarrollo curricular, el desarrollo profesional del docente, la definición de la misión de la escuela y el ambiente de aprendizaje. Por otro lado un liderazgo transaccional es determinante para el desempeño comunitario y finalmente se muestra que un estilo de liderazgo transformacional es determinante en el desempeño profesional de los docentes, tal como fue demostrado por Orellana (2019) que indica que el mejor modelo predictor del desempeño del docente, está formado por las dimensiones liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

CONCLUSIONES

Análisis descriptivo de datos generales

1. Con respecto a la edad de los docentes, se puede considerar que el 71.6% de ellos está entre las edades de 21 y 40 años, y un 26.7% se encuentra entre las edades de 41 a más años. Lo que muestra que en su mayoría de docentes de la Unión Peruana del Sur son adultos jóvenes, el segundo grupo conformado por docentes adultos maduros hace suponer que son los que se encuentran en estatus especial de estabilidad laboral, es decir los docentes misioneros y los nombrados por sus asociaciones.
2. Considerando el sexo de los docentes de la Unión Peruana del Sur, se pudo notar que el 53% son mujeres, esto posiblemente como menciona García, Ávila, Vargas Martha, y Hernández (2015), las mujeres son las que están más capacitadas para ser docentes, ya que en ellas es natural la ternura, la fragilidad, la dulzura y la maternidad. Mientras no muy lejos están los docentes hombres, representados por un 45.3%
3. Con respecto a los años de servicio de los docentes de la Unión Peruana del Sur, se considera que un 66.7% de la población tienen entre 1 a 10 años laborando en los colegios adventistas, se puede deducir que quienes empiezan a desarrollar su carrera docente lo hacen en los colegios privados, seguido a ello están los docentes que tienen entre 11 a 20 años de servicio que está representado por un 20.4%. Otro grupo reducido de docentes, representado por el 11.2% son docentes que están laborando entre 21 a más años, se podría deducir que ese grupo son aquellos que obtuvieron una estabilidad laboral dentro de sus asociaciones educativas.

Sobre la contrastación de las hipótesis

4. Si considera las subvariables introducidas: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire en el primer modelo para explicar la variabilidad del aspecto pedagógico de desempeño docente, con una F de 31,977 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por: $\widehat{\text{desempeño pedagógico}} = 8,773 + 0,642 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,397 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,198 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,214 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ explica un 30.4% de la variabilidad del desempeño en el aspecto pedagógico en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 31,4%, esto es produce un ajuste moderado en la predicción del aspecto pedagógico mediante la expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.
5. Si considera las subvariables introducidas: expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional, manejo de recursos y satisfacción laboral en el segundo modelo para explicar la variabilidad de desempeño emocional, aspecto de desempeño docente, con una F de 34,536 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por: $\widehat{\text{desempeño emocional}} = 4,440 + 0,482 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,453 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,129 \cdot \text{liderazgo transaccional} + 0,156 \cdot \text{manejo de recursos} - 0,071 \cdot \text{satisfacción laboral}$ explica un 37,1% de la

variabilidad del desempeño emocional, aspecto del desempeño docente, en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 38,2%, esto es produce un ajuste moderado en la predicción del aspecto desempeño emocional mediante expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo laissez transaccional, manejo de recursos y satisfacción laboral que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.

6. Si se considera las subvariables introducidas: comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y manejo de recursos en el tercer modelo para explicar la variabilidad de desempeño soporte académico, aspecto de desempeño docente, con una F de 24,315 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por $\widehat{\text{soporte académico}} = 2,142 + 0,201 \cdot \text{comunicaciones} + 0,257 \cdot \text{liderazgo laissez faire} + 0,211 \cdot \text{liderazgo instruccional} + 0,201 \cdot \text{expectativa laboral} - 0,196 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,300 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,105 \cdot \text{manejo de recursos}$ explica un 36,5% de la variabilidad del soporte académico, aspecto del desempeño docente, en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 38,1%, esto es produce un ajuste moderado en la predicción del aspecto soporte académico, mediante comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa

laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y manejo de recursos que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.

7. Si se considera las subvariables introducidas: expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo laissez faire en el cuarto modelo para explicar la variabilidad del desempeño normativo, aspecto de desempeño docente, con una F de 37,779 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final: $\widehat{\text{desempeño normativo}} = 1,427 + 0,163 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,085 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,040 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ explica un 28% de la variabilidad del desempeño normativo, aspecto del desempeño docente, en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 28,7%, esto es produce un ajuste moderado en la predicción del aspecto desempeño normativo mediante expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo laissez faire que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.

8. Si se considera las subvariables introducidas: comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional en el quinto modelo para explicar la variabilidad de relaciones con la comunidad, aspecto de desempeño docente, con una F de 25,966 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por: $\widehat{\text{desempeño comunitario}} = 2,154 + 0,162 \cdot \text{comunicaciones} + 0,114 \cdot \text{liderazgo laissez faire} - 0,070 \cdot \text{liderazgo transaccional}$ explica un 20,9% de la variabilidad de desempeño

comunitario, aspecto del desempeño docente, en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 21,7%, esto es produce un ajuste moderado bajo en la predicción del aspecto relaciones de la comunidad mediante comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.

9. Si se considera las subvariables introducidas: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección, gerencia educativa y liderazgo transformacional en el sexto modelo para explicar la variabilidad del desempeño profesional, aspecto de desempeño docente, con una F de 31,604 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por: $\widehat{\text{desempeño profesional}} = 3,738 + 0,279 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,217 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,111 \cdot \text{manejo de recursos} - 0,090 \cdot \text{dirección} - 0,082 \cdot \text{gerencia educativa} + 0,037 \cdot \text{liderazgo transformacional}$ explica un 39,3% de la variabilidad de desempeño profesional, aspecto del desempeño docente, en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 40,6%, esto es produce un ajuste moderado alto en la predicción del aspecto del desempeño profesional mediante expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección, gerencia educativa y liderazgo transformacional que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.
10. Si se considera las subvariables introducidas: expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa, manejo de recursos y liderazgo laissez faire en el séptimo modelo para explicar la variabilidad de

desempeño socioeducativo, aspecto de desempeño docente, con una F de 35,884 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por: $socioeducativo = 3,729 + 0,387 \cdot expectativa\ laboral + 0,195 \cdot comunicaciones + 0,286 \cdot sentimiento\ laboral - 0,178 \cdot gerencia\ educativa + 0,136 \cdot manejo\ de\ recursos + 0,137 \cdot liderazgo\ laissez\ faire$ explica un 42,4% de la variabilidad de desempeño socioeducativo, aspecto del desempeño docente, en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur. Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 43,6%, esto es produce un ajuste bueno en la predicción del aspecto socioeducativo mediante experiencia laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa, manejo de recursos y liderazgo laissez faire que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.

- 11.** Si se considera las subvariables introducidas: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire, gerencia educativa y comunicaciones en el modelo general para explicar la variabilidad de desempeño docente, con una F de 39,976 y p-valor de 0, se confirma que existe una regresión lineal múltiple significativa para cualquier nivel de significación; es decir que el modelo final dado por: $desempeño\ docente = 25,847 + 2,166 \cdot expectativa\ laboral + 1,718 \cdot sentimiento\ laboral + 0,799 \cdot manejo\ de\ recursos + 0,937 \cdot liderazgo\ laissez\ faire - 0,527 \cdot gerencia\ educativa + 0,587 \cdot comunicaciones$ explica un 45,2% de la variabilidad de desempeño docente, en los docentes de las instituciones educativas de la Unión Peruana del Sur.

Considerando el coeficiente de determinación se diría que es en un 46,3%, esto es produce un ajuste bueno en la predicción de desempeño docente mediante expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire, gerencia educativa y comunicaciones que avizoran los docentes del sistema educativo de la Unión Peruana del Sur.

Reflexiones Cualitativas

- 12.** Con respecto al estilo de liderazgo del director, se relaciona significativamente con el desempeño del docente, ya que se pudo observar que, si el estilo de liderazgo del director es un estilo del tipo transformacional, el desempeño de los docentes será óptimo; por lo contrario, si el director no tiene un estilo de liderazgo definido (laissez faire), el desempeño del docente será deficiente e incluso influenciando de manera negativa en el desempeño del docente.
- 13.** En cuanto a la gestión institucional, los administradores, incluyendo al director de la institución, le dan mayor importancia al manejo de recursos, es decir, que se trata de llevar bien la parte financiera de la institución, el cuidado de los bienes y materiales con las que cuenta el colegio, con las gestiones que hace el director para poder mejorar los servicios en la institución; sin embargo, descuidan la gestión educativa, la que está relacionado con el trato que los directivos deberían de dar al personal docente, a los padres de familia y a los estudiantes, la conformación de equipos de trabajo y la calidad de atención que se debería de brindar en la institución.
- 14.** El clima laboral se encuentra relacionado significativamente al desempeño del docente, por lo que atribuyen que, si el clima laboral de la institución es favorable, el desempeño del docente será bastante óptimo. Por lo contrario, en

instituciones donde el clima laboral es autoritario explotador, el desempeño docente es afectado negativamente. El clima laboral en una institución se le atribuye al estilo de liderazgo que el director va a manifestar en la institución.

RECOMENDACIONES

Al finalizar la presente investigación, se sugiere seguir con las investigaciones para mejorar el desempeño de los docentes:

1. Programas para fortalecer las competencias de los docentes, mediante cursos taller, incentivando su labor, resaltando la importancia de su trabajo en una institución educativa.
2. Diseñar estrategias de convivencia educativa, con el fin de mejorar el clima laboral en la institución.
3. Diseñar programas que fortalezcan a los directores para adquirir un estilo de liderazgo favorable para su dirigir institución.
4. Aplicar estrategias de gestión institucional, que faciliten a los directivos el mejor manejo de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la institución.
5. Elaborar estrategias que faciliten la labor del docente en cuanto a la documentación que debe presentar ante la autoridad de la institución, elaborar estrategias para que el docente no se sienta saturado al construir instrumentos de planificación curricular.
6. Profundizar la investigación en cuanto a relaciones interpersonales en una comunidad educativa y cómo influyen en la labor educativa.

REFERENCIAS

- Abubakar, A., Hamma, M., y Bello, B. (2018). Principal Leadership Style towards Teachers ' Motivation on Secondary Schools in Nigeria. *Advances in Social Science, Educaiton and Humanities Research*, 125(1), 88–90. doi:10.2991/ici-gr-17.2018.21
- Acosta, D., y Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la educación superior. *Revista Conrado*, 68(15), 175–179. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1002/1023>
- Aguilera, J. R., Castillo, A., y Garcia, J. (2007). Percepción de los roles docente-estudiante: Problema que influye en la calidad de la enseñanza. *Innovación Educativa*, 7(38), 53–76. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421217004.pdf>
- Alarcón Mujica, S. Z. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28275/Cuchillo_AL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisteria
- Aldana, E. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. "Francisco Bolognesi" y "Nuestra Señora de Fátima" de la Oroya - Junín*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3890/Aldana_ge.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Anderson, K. L., Weimer, M., y Wagner Fuhs, M. (2020). Teacher fidelity to Conscious

Discipline and children's executive function skills. *Early Childhood Research Quarterly*, 51, 14–25. doi:10.1016/j.ecresq.2019.08.003

Ansi3n, J. y Villacorta, A.M. (2004). *Para comprender la escuela p3blica: desde sus crisis y posibilidades*. Lima, Per3: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Cat3lica del Per3

Armijos, F. Berm3dez, A. y Mora, N. ((2019). Gesti3n de administraci3n de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Ayala, V. (2018). *Estrategias de aprendizaje y capacidades investigativas de estudiantes de la facultad de ingenier3a y arquitectura en la Universidad Peruana Uni3n, 2015*. (Tesis de maestr3a, Universidad Peruana Uni3n, Lima. Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1211/Vanesa_Tesis_Maestro_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barreto, C. (2012). *Evaluaci3n de la calidad del desempe3o docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario Jos3 Benigno Iglesias, de la parroquia Bibli3n, del cant3n Bibli3n, de la provincia del Ca3ar, durante el a3o acad3mico 2011-2012*. (Tesis de maestr3a, Universidad T3cnica Particular de Loja). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/3693>

Beltran, L., Haro, J., Bernal, F., y Cueva, O. (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Educatelconciencia*, 22(23), 25–39. Recuperado de <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/view/638/666>

Ben3tes, I. (2012). *Clima Organizacional y el Desempe3o Laboral de los trabajadores*

del Consorcio La Arena S.A.C. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bianchetti, A. F. (2017). Calidad educativa: concepciones y debate. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19, 1–3. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/1502>

Boyce, J., y Bowers, A. J. (2018). Toward an evolving conceptualization of instructional leadership as leadership for learning: Meta-narrative review of 109 quantitative studies across 25 years. *Journal of Educational Administration*, 56(2). doi:10.1108/JEA-06-2016-0064

Bravo, T., Añorca, J., y Cardoso, L. (2019). Propuesta de dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño profesional de los especialistas en medicina física y rehabilitación de La Habana. *Panorama. Cuba y Salud*, 1(14), 91–98. Recuperado de http://revpanorama.sld.cu/index.php/panorama/article/view/1079/pdf_217

Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 103-117. doi:10.5565/rev/educar.251

Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Reveduc*, 13(1), 107–122. Recuperado de <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3067/788>

Cabrera, J. D. (2003). Discurso docente en el aula. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, (29), 7–26. doi:10.4067/S0718-07052003000100001

Calderón Rodríguez, M., Mora González, G., Salazar Segnini, P., y Washburn Madrigal, S. (2014). El papel docente ante las emociones de niñas y niños de

- tercer grado. *Actualidades Investigativas En Educación*, 14(1), 1–23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44729876009.pdf>
- Calvo, G. (2013). La formación de docentes para la inclusión educativa. *Páginas de Educación*, 6(1), 19–35. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682013000100002
- Cancino, V., y Monrroy, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Aval. Pol. Públ. Educ*, 25(94), 26–58. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017000100002>
- Capa, L., Miguel, R., y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Científica de La Universidad de Cienfuegos*, 10(2), 273–284. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285
- Carballo, M., y Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Universidad y Sociedad*, 8(1), 140–150. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021
- Caro, F., y Nuñez, C. (2018). El desempeño académico y su influencia en índices de eficiencia y calidad educativa en el Municipio de Santa Fe de Antioquia, Colombia. *Espacios*, 39(15), 1-15. Recuperado de revistaespacios.com/a18v39n15/a18v39n15p15.pdf
- Castañeda, Y., Betancur, J., Salazar, N., y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud

mental en las organizaciones. *Psyconex*, 9(14), 1–13. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

Catalán, J., y González, M. (2018). Actitud hacia la Evaluación del Desempeño Docente y su Relación con la Autoevaluación del Propio Desempeño, en Profesores Básicos de Copiapó , La Serena y Coquimbo Attitude towards the Evaluation of Teaching Performance and their Relationship to One's. *PSYKHE*, 18, 97–112. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psykhe/v18n2/art07.pdf>

Cerda, G. A., Salazar, Y. S., Guzmán, C. E., y Narváez, G. (2018). Impacto de la convivencia escolar sobre el rendimiento académico, desde la percepción de estudiantes con desarrollo típico y necesidades educativas especiales. *Propósitos y Representaciones*, 6(1). doi:10.20511/pyr2018.v6n1.194

Cerrón, W. (2019). La investigación cualitativa en educación. *Horizonte de La Ciencia*, 9(17). doi: 10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.510

Chamorro, D. (2005). *Factores Determinantes Del Estilo De Liderazgo Del Director-a*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>

Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance-Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131–140. doi:10.5539/ies.v9n1p131

Chávez, G., Hernández, J., Chávez, H., y Parra, R. (2017). Liderazgo Educativo y Clima Laboral en la Unidad Académica de Contaduría y Administración. *Educateconciencia*, 16(15), 96–112. Recuperado de <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article>

/view/354/395

Chumacero, M. (2019). *Gestión de calidad según el liderazgo de los directores y su influencia en la motivación de los docentes de las mypes educativas parroquiales, distrito piura 2019*. (Tesis de maestría, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote). Recuperado de

<http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15053/GESTION%20DE%20CALIDAD%20CHUMACERO%20ANCAJIMA%20MARITZA%20ZELIDETH.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Comisión Permanente del Congreso de la República. (2003). *Ley General de Educación*. Lima. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Cóndor-Quimbita, B., y Remache-Bunci, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Revista Cátedra*, 2(1), 116–131. Recuperado de

<http://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CATEDRA/article/view/1436/1492>

Consejo Nacional de Educación. (2007). *PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021 La educación que queremos para el Perú* (MINEDU). Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/PEN-2021.pdf>

Consejo Nacional del Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021*. Lima. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-EDUCACIÓN.pdf>

Creswell, J. W., y Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). California: SAGE publications.

Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative,*

and mixed methods approaches (4th ed.). Los Angeles: SAGE publications.

Cubas, W. (2019). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico "04 de junio de 1,821" de Jaén - Cajamarca*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37960/quispe_le.pdf?sequence=1

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., y Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 24–35. Recuperado de <http://www.rii.cujae.edu.cu>

De la Ese, N. (2019). *Liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule provincia de Guayas, Ecuador en el año 2017*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10508/Dela_Ese_sn.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De la Torre, M., Robles, J., Preciado, J., Camarena, B. y Bañuelos, N. (2018). Estilos de liderazgo en exportadoras de uvas de mesa sonorenses. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 943–954. Recuperado de https://ageconsearch.umn.edu/record/276217/files/11.-Estilos_liderazgo_A.de_la_Torre.pdf

Del Pozo, F., y Astorga, C. (2018). La Pedagogía Social y Educación Social en Colombia: Corresponsabilidad Institucional, Académica y Profesional necesaria para la Transformación Social. *Foro de Educación*, 16(24), 167-191. doi:10.14516/fde.477

Díaz, H. D. (2015). *Formación docente en el Perú. Realidades y tendencias*. Lima, Perú: Santillana.

Díaz-Pinzón, J. (2019). Analysis of Educational Excellence in the 2016-2018 triennium for basic education at the General Santander Educational Instituto. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 12, 63-75. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/4167/3456>

Domínguez, L., Ramírez, A., y García, A. (2013). El Clima Laboral Como Un Elemento. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59–70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>

Donoso-Díaz, S., y Benavides-Moreno, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23, e230013. doi:10.1590/S1413-24782018230013

Dunbar, B. M. (2018). *Effective Management: Which Style is Best? Murray State's Digital Commons*. Spring. Recuperado de <http://digitalcommons.murraystate.edu/bis437/124>

Echevarría, D. (2017). *Gestión organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2016*. (Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión). Recuperado de http://repositorio-dev.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1128/David_Tesis_Doctor_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Endres, S., y Weibler, J. (2017). Towards a Three-Component Model of Relational Social Constructionist Leadership: A Systematic Review and Critical Interpretive Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 214–236. doi:10.1111/ijmr.12095

Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño*

docentes, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. (Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión). Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr%C3%ada_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, XIII(34), 343-348. doi: 10.22517/23447214.5621

Fernández, R. (2019). Prácticas comunicativas de extensión universitaria en profesores de Ciencias Médicas. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 18(6), 920-941. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2019000600920&script=sci_arttext&tIng=pt

Flores-García, E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Tesis de pregrado, Universidad de Piura). https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flórez, A., Toledo, N., y Ospina, Y. (2018). Clima laboral y motivación: impacto que tiene el clima laboral en la motivación que impera en los colaboradores de la planta IPS de la ciudad de Pereira - Risaralda. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 5(2), 2-24. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>

Freyre, L. (2018). *Gestión institucional y desempeño docente institución educativa integral N° 64315 "Nueva Honoria" del distrito Honoria región Huánuco 2018*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27023>

Fuentealba, R., y Imbarack, P. (2014). Compromiso docente, una interpelación al sentido de la profesionalidad en tiempos de cambio. *Estudios Pedagógicos*

(Valdivia), 40, 257–273. doi:10.4067/S0718-07052014000200015

- Galaz, A., Jiménez-Vásquez, M., y Díaz-Barriga, Á. (2019). Evaluación del desempeño docente en Chile y México. *Perfiles Educativos*, *XLI*(163), 156–176. Recuperado de <https://www.iisue.unam.mx/perfiles/descargas/pdf/2019-163-156-176>
- Gálvez, E., y Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente : Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente, *Propósitos y Representaciones*, *6*(2), 407–429. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/a09v6n2.pdf>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, *40*(1), 2215–2644. doi:10.15517/revedu.v40i1.22534
- García-Martínez, J. A., y Cerdas-Montano, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, *21*(31), 5–21. doi:10.22458/ie.v21i31.2690
- García, F. J., Juárez, S. C., y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, *37*(2), 206–216. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- García, J., Ávila, D., Vargas Martha, y Hernández, C. (2015). Acerca de la feminización de profesiones. Caso: la docencia en preescolar en la Ciudad de México, *La Ventana*, 129–151. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/884/88446716006.pdf>
- Giménez Giubbani, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos. *Revista*

Páginas de Educación, 9(1), 24. Recuperado de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v9n1/v9n1a01.pdf>

Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. (Tesis de pregrado, Universidad del Rosario). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid, España: Díaz de Santos

Gracia, I. (2008). *Liderazgo distributivo: una nueva visión del liderazgo educativo*. (Trabajo de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282133831_Liderazgo_distributivo_una_nueva_vision_del_liderazgo_educativo

Green, T. L. (2017). From positivism to critical theory: school-community relations toward community equity literacy. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 30(4), 370–387. doi:10.1080/09518398.2016.1253892

Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 1(1), 56–75. Recuperado de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115/106>

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352. doi: 10.1080/0305764032000122005

Hernández, D., y Lezama, F. (2019). Configuración de la identidad de profesores de matemáticas de educación secundaria a partir de un proceso de profesionalización. Un estudio de caso. *Perspectiva Educativa*, 58(1), 26–48.

doi:10.4151/07189729-vol.58-iss.1-art.817

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Mexico: McGRAW-HILL

Ibáñez, N. (2002). LAS EMOCIONES EN EL AULA. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*,

(28), 31–45. doi:10.4067/S0718-07052002000100002

Iglesias, A., y Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional, *Revista*

Cubana de Enfermería, 34 (1), Recuperado de

<http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1257/336>

Imhangbe, O. S., Okecha, R. E., y Obozuwa, J. (2019). Principals' leadership styles

and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(6), 909–924.

doi:10.1177/1741143218764178

Jorqueda, R., y González, S. (2018). Sentimiento de Individuación Laboral: Propuesta

Conceptual y Psicométrica. *Revista de Investigación Psicológica*, (20), 29–42.

Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322018000200004&script=sci_arttext&tIng=en

Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education:

A Brief Comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178–183. Recuperado de

<https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=673cdbab-4f99-4cd3-9589-6ef347f184cb%40pdc-v-sessmgr03>

Lapo, M., y Jácome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista*

Empresarial, 9(1390), 11–16. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>

López-Vilchez, J., Grau-Alberola, E., Gil-Monte, P., y Figueiredo-Ferraz, H. (2019).

Resumen. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 39(1), 223–254.
doi:10.26754/ojs_ais/ais.2019393239

Lavis, S. y Solar, S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Chile: LOM Ediciones PIIIE

Lopez, M., Efstathios, S., Herrera, M., y Apolo, D. (2018). Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador. *Revista Espacios*, 39(35), 1-5 Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n35/18393505.html>

Mamani, D., Rivera, D., y Flores, M. (2019). Clima Organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur, 2018. *Valor Agregado*, 5(1), 3–18. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/877

Márquez, R. (2009). *Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de “SC consultores”*. (Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf>

Márquez, T. (2020). Vista de Clima organizacional de la escuela y mejoramiento del desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(5), 6–19. Recuperado de <http://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/26/44>

Martínez-Chairez, G. I., Guevara-Araiza, A., y Valles-Ornelas, M. M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12(6), 123–134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>

Martínez, M. (2018). *Análisis del fenómeno del liderazgo en una microorganización* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana).
doi:10.24275/uami.r207tp33p

- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. y Canelon, E.. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas En Educación*, 9(2), 1–27. doi: 10.15517/aie.v9i2.9540
- Maureira Cabrera, Ó. J. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 2215-264 doi:10.15517/revedu.v42il.22115
- McInerney, D. M., Ganotice, F. A., King, R. B., Morin, A. J. S., y Marsh, H. W. (2015). Teachers' Commitment and psychological well-being: implications of self-beliefs for teaching in Hong Kong. *Educational Psychology*, 35(8), 926–945. doi:10.1080/01443410.2014.895801
- Medina, M. A., Cosby, G., y Grim, J. (2019). Community Engagement Through Partnerships: Lessons Learned from a Decade of Full-service Community School Implementation. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 24(3), 272–287. doi:10.1080/10824669.2019.1615923
- Medina, N. F. (2015). Las variables complejas en investigaciones pedagógicas. *Apuntes Universitarios*, 5(2), 9–18. doi:10.17162/au.v0i2.96
- Mendoza, C., y Vértiz, C. (2019). Dominio docente, jerárquico y directivo en aplicación de normas de gestión educativa. *Revista Pedagógica*, 1(1), 183–193. Recuperado de <http://www.iesppoxford.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/RP1-A11.pdf>
- Mengi, M., y Oros, L. (2014). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en docentes de nivel primario. *Revista de Psicología*, 10(20), 47–59. Recuperado de <http://200.16.86.39/index.php/RPSI/article/view/2292>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2012). *Reglamento de la Ley N° 28044*

Ley General de Educación. Lima. Recuperado de www.minedu.gob.pe/normatividad/

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2018). D.C N° 004-2018 Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes. *El Peruano*, 26–52. Recuperado de www.mimp.gob.pe

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo.* Lima. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2008). *Guía Para Orientar De Los Servicios De Apoyo Y Asesoramiento Para La Atención De Las Necesidades Educativas Especiales SAANEE.* (MINEDU, Ed.). Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/05-bibliografia-para-ebe/7-guia-para-orientar-la-intervencion-de-los-saanee.pdf>

Miranda, L., y Cerna, C. (2018). Gestión del clima pedagógico en el aula y desempeño docente. i.e. Víctor André Belaúnde. Trujillo 2018. *Yachaq*, 1(02), 13–26. Recuperado de <http://revista.uct.edu.pe/index.php/YACHAQ/article/view/66/39>

Monje Mayorca, V., Camacho Camacho, M., Rodríguez Trujillo, E., y Carvajal Artunduaga, L. (2009). Influence of Assertive Communication Styles of Teachers in The School Learning. *Psicogente*, 12(21), 78–95. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4975/497552353007.pdf>

Montano, M., y Ruíz, M. (2016). *Gestión de recursos humanos.* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/7950/>

Moreno, Y. (2018). Gerencia educativa versus satisfacción laboral del docente actual:

- una mirada analítica. *Revista Cientific.*, 4(12), 369–380. Recuperado de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/288/474
- Muñoz, L. (2019). Antecedentes sobre la investigación cualitativa en enfermería. *Horizonte de Enfermería*, 6(2), 18–23. Recuperado de <http://publicaciones.horizonteenfermeria.uc.cl/index.php/rhe/article/view/869/701>
- Murillo, F. J. (2018). *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación*. Trabajo presentado en el II Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora de la Educación. Madrid, España. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/325259397>
- Nail, O., Valdivia, J., Gajardo, J., Viejo, C., Salas, R., y Romero, G. (2018). Estudio de casos: tensiones y desafíos en la elaboración de la normativa escolar en Chile. *Educação e Pesquisa*, 44, 2–23. doi:10.1590/S1678-4634201711167834
- Oketcho, E. J., Ssempala, F., Ujeyo, M. S. S., y Atibuni, D. Z. (2019). Headteachers' Management Styles and Teachers' Role Performance in Secondary Schools in Tororo District, Uganda. *Journal of Education*, 200(2), 111-119. doi:10.1177/0022057419877393
- Orellana, K. (2019). The principal's leadership and self-perceived teaching performance in a group of salvadoran private schools. *Revista Internacional de Estudios En Educación*, 19(1), 47–63. Recuperado de <https://riee.um.edu.mx/index.php/RIEE/article/view/206/193>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación [UNESCO]. (2004). *Compendio mundial de la educación 2004*. Montreal: Instituto de estadística de la UNESCO. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000135919_spa/PDF/135919spa.pdf.
- multi

- Padilla P, S., y López de la Madrid, M. C. (2013). Competencias pedagógicas y función docente en las comunidades virtuales de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 39(Especial), 103–119. doi:10.4067/S0718-07052013000300008
- Padua, J. (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Páramo, B. (2018). *La investigación en ciencias sociales : tecnicas de recolección de la información* . Colombia: Universidad Piloto. de Colombia
- Pascual, J., y Navío, A. (2019). Concepciones sobre innovación educativa. ¿Qué significa para los docentes en Chile? *Profesorado*, 22(4), 1–20. Recuperado de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/8395/7138>
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20), e051. doi:10.23913/ride.v10i20.595
- Pereira, Z. (2011). Mixed Method Designs in Education Research: a Particular Experience. *Revista Electrónica Educare*, 1(3), 226–241. doi:10.1177/1558689807301101
- Pérez-Serrano, G. (1999). Educación para la ciudadanía. Exigencia de la sociedad civil. *Revista Española de Pedagogía*, 57(213), 245–278. doi:10.2307/23764458
- Porniadi, F., Kardoyo, y Yanto, H. (2019). La competencia pedagógica predice a partir de la supervisión académica, Kompentation unnd Motivación labor. *Educational Management*, 8(1), 80–87. Recuperado de <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/article/view/26603/13003>

- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7–14. Recuperado de <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/601/483>
- Rambay, M., San Miguel, E., y Duque, E. (2017). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador. *Podium*, edición especial, 79–100. Recuperado de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78/77>
- Ramírez-Solis, C., García-Ramírez, E., y Cruel-Angulo, J. (2017). Gestión educativa y desarrollo social. *Dominio de Las Ciencias*, 3, 378–390. doi:10.23857/dc.v3i1.405
- Ramírez, A. (2014). Education Management. *Education Management*, 1(3), 20–57. doi:10.3109/0142159X.2013.761768
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de València
- Requena, C. (2017). *Gestión del conocimiento, estilo de vida y desempeño docente en las instituciones educativas de la Unión Peruana del Norte, 2016*. (Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión). Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1148>
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnostico de necesidades de capacitacion y aperndizaje en las organizaciones*. Mexico:Panorama Editorial
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55–70. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., y Rozo, A. (2018). Impact of work motivation in the organizational climate and interpersonal relationships in health

- sector officials. *Revista Espacios*, 39(16), 1-17. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Riveros, J. (2005). La Educación Peruana: crisis y posibilidades. *Pro-Posições.*, 16(2), 1–20. Recuperado de <https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/2317/47-artigos-riveroj.pdf>
- Rodríguez-Álvarez, H., Martínez-Quesada, A., Castillo-Guerrero, V., y Henríquez-Olmedo, B. (2018). Identificación del estilo de liderazgo influyente en la comitiva nacional de la organización no gubernamental AIESEC especializada en intercambio internacional de carácter social y laboral en Sao Paulo, Brasil. *Rev. Perspectiva*, 19(2), 201–204. Recuperado de <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/580/520>
- Rodríguez-sosa, J., Zeballos-Manzur, M., Rodríguez, C., Borja, C., y Bernuy, L. (2019). Systematization of a training experience for teachers in service through the use of action research. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 1–23. doi:10.20511/pyr2019.v7n1.275
- Rojas-Soriano, R. (2007). *Investigación social : teoría y praxis*. México: Valdés
- Rosenbach, W., Taylor, R., y Youndt, M. (2012). *Contemporary Issues in Leadership* (séptima edición). New York, USA: Routledge
- Sandvik, A. M., Selart, M., Schei, V., y Martinsen, Ø. L. (2019). Setting the Scene: Partners' Leadership Behavior and Employees' Perceptions of Work Performance in Professional Service Firms. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(4), 441–453. doi:10.1177/1548051818781813
- Santos, C. (2019). *Gestión educativa en el desempeño docente en los Cetpros del distrito de San Martín de Porres, 2019*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33493>

- Sardon, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas. *REV. INVESTIG. ALTOANDIN*, 19(3), 295–304. doi:10.18271/ria.2017.294
- Schoonenboom, J., y Johnson, R. B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *Kolner Zeitschrift Fur Soziologie Und Sozialpsychologie*, 69, 107–131. doi:10.1007/s11577-017-0454-1
- Serrano, J., y Barba, M. I. (2012). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. *Cuadernos de Gestión*, 12, 149–168. doi:10.5295/cdg.100233js
- Silva, C., Jadue, J., Crivelli, A., y Buccioni, E. (2017). Regresión Lineal. *Contribuciones Científicas y Tecnológicas*. Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/contribuciones/article/view/3026>
- Silva, L. C., Colares, M. de F. A., Pinto, M. P. P., y Troncon, L. E. de A. (2019). The teacher as a role model to its students: perspectives from the health area. *Scientia Medica*, 29(4), e35862. doi:10.15448/1980-6108.2019.4.35862
- Soto, C., y Inga, A. (2019). Systematic review of climate and organizational performance in Lima and Callao. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 8(4), 95–117. doi:10.17993/3cemp.2019.080440.95-117
- Taboada, O. (2019). *Estilo de liderazgo y su influencia en el Compromiso Institucional en los docentes de una Unidad Educativa, Guayaquil, Ecuador, 2018* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41126>
- Taurusta, C., Fitrani, A. S., Suryawinata, M., Dijaya, R., y Astutik, M. W. D. (2019). Game education for child with disabled handle based on multimedia, *Journal of Physics: Conference Series*, 1381(1), 1–12. doi:10.1088/1742-155

- Unión Peruana del Sur. (2017). Departamento de Educación. *Plan estratégico*. Lima: Editorial Imprenta Unión. Recuperado de <https://files.adventistas.org/downloads/es/2018/01/15194908/PLAN-ESTRATEGICO-EDUCACION.pdf>
- Uturunco, M. L. (2018). Factores laborales que influyen en el clima laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo, EsSalud Arequipa, 2016, *05(02)*, 1–5. doi:10.1021/ja00522a002
- Valencia, A. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del distrito de los Olivos, Lima. *Balances*, *7(9)*, 29–35. Recuperado de <http://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165/145>
- Vázquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Ideaspropias Editorial
- Vezub, L. F., y Garabito, M. F. (2017). Los profesores frente a la nueva/vieja escuela secundaria argentina. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, *19(191)*, 123–140. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/1096>
- Vilà, R., Torrado, M., y Reguant, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, *12(2)*, 1–10. doi:10.1344/reire2019.12.222704
- Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E., y Guerrero, M. (2017). School leadership and socioeducational conflicts. an exploratory study in chilean public high schools. *Calidad En La Educación*, *47*, 81–111. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n47/0718-4565-caledu-47-00081.pdf>
- Warren, M. (2017). *Leadership: Outdated Theories and Emerging Non-Traditional*

Leadership. Submitted to Northcentral University. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/0f6ccb76dde3815a024881c4df5e4e99/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Zambrano, J., Ramón, M., y Espinoza, E. (2017). Sobre el clima organizacional en docentes de la universidad técnica de machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 163–172. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3176>

ANEXOS.

Anexo A. Tablas de operacionalización de variables.

Tabla 31

Operacionalización de variables de los estilos de liderazgo

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Estilos de Liderazgo	Estilo Transaccional	<ol style="list-style-type: none"> 1. El director está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho 2. El director se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo 3. El director se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de estilo transaccional.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Estilo Transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 4. El director recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones 5. Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones 6. El director es tolerante con mis errores y defectos. 7. El director me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo 8. El director me apoya para solucionar mis problemas 9. El director con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 6 a 30. A mayor valor, un mayor concepto de estilo transformacional.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Laissez Faire	<ol style="list-style-type: none"> 10. El director no toma las decisiones de forma oportuna y eficaz 11. El director evita decirme cómo debo hacer las cosas. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 2 a 10. A mayor valor, un mayor concepto de estilo Laissez Faire.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Estilo Instruccional	<ol style="list-style-type: none"> 12. El director hace que el proyecto educativo institucional en las instituciones educativas sea algo más que una exigencia formal. 13. El director impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos. 14. El director escucha y pone en práctica mis recomendaciones 15. Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 4 a 20. A mayor valor, un mayor concepto de estilo Instruccional.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre

Tabla 32

Operacionalización de las variables de gestión institucional

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Gestión Institucional	Manejo de recursos	<p>16. Considera que los directivos manejan adecuadamente los recursos humanos.</p> <p>17. Cree que los directivos realizan un buen manejo de los recursos financieros de la institución.</p> <p>18. Considera que el manejo de los recursos materiales se basa en una buena gestión institucional.</p> <p>19. Los directivos se preocupan sobre los cuidados de la infraestructura de la institución educativa.</p> <p>20. El director realiza gestiones para adquirir más equipos y herramientas educativos de algunas entidades o empresas.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 5 a 25. A mayor valor, un mayor concepto de Manejo de recursos.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Gerencia educativa	<p>21. Cree usted que el liderazgo directivo contribuye a la buena gestión institucional.</p> <p>22. Considera que los directivos demuestran creatividad en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>23. Está de acuerdo con el trato que dan los directivos a los padres de familia y alumnado.</p> <p>24. Está de acuerdo con la calidad de los trámites documentarios que realizan los directivos.</p> <p>25. Los directivos desempeñan su función sobre la base de la conformación de equipos de trabajo.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 5 a 25. A mayor valor, un mayor concepto de Gerencia educativa.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre

Tabla 33

Operacionalización de clima laboral

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Clima laboral	Sentimiento laboral	26. Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo. 27. En líneas generales, estoy satisfecho con la clase de trabajo que desarrollo en este puesto.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 2 a 10. A mayor valor, un mayor concepto de Sentimiento laboral. Escala métrica 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Satisfacción laboral	28. Estoy satisfecho con la seguridad que me brinda mi puesto de trabajo. 29. Mi puesto de trabajo me permite crecer y desarrollarme profesional y personalmente. 30. El trato que me dispensa(n) mi(s) jefe(s) es respetuoso y cordial. 31. Mi jefe constantemente me brinda orientación y apoyo. 32. La supervisión y retroalimentación que recibo por parte de mis superiores es satisfactoria y de gran calidad. 33. Dentro de esta organización, las personas cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando se les asigna una tarea difícil. 34. La empresa se caracteriza por un clima de trabajo agradable	La sumatoria a obtener tiene un valor de 7 a 35. A mayor valor, un mayor concepto de Satisfacción laboral. Escala métrica 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Comunicación	35. Se puede intercambiar información con los supervisores con facilidad. 36. La comunicación entre los miembros de la escuela es buena. 37. Existe congruencia entre la comunicación que se maneja dentro de la organización y las acciones que emprenden los miembros de la misma.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de Comunicación. Escala métrica 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Liderazgo	38. El director dirige al personal de la organización hacia el logro de objetivos. 39. El director de la IE fomenta de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo. 40. El director agrupa a las personas de acuerdo a sus competencias para hacer el trabajo. 41. El director de esta IE sirve de modelo en el	La sumatoria a obtener tiene un valor de 4 a 20. A mayor valor, un mayor concepto de Liderazgo. Escala métrica 1. Nunca

		cumplimiento de las normas y objetivos.	2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Expectativa laboral	42. Es importante para mí tener alto respeto y tratamiento correcto por parte de mi superior. 43. Es importante para mí tener las posibilidades de emitir reflexiones y ser más independiente en mi puesto de trabajo. 44. Es importante para mí tener más oportunidades de aprender nuevas cosas a través de mi trabajo.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de Expectativa laboral. Escala métrica 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre

Tabla 34

Operacionalización de las variables del desempeño docente

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Desempeño docente	Desempeño socioeducativo	45. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto. 46. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes. 47. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño socioeducativo. Escala métrica 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Desempeño pedagógico	48. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes. 49. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior. 50. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes 51. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes. 52. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados. 53. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 6 a 30. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño pedagógico. Escala métrica 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Desempeño emocional	54. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase. 55. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes. 56. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas. 57. Demuestro seguridad en mis decisiones.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 4 a 20. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño emocional. Escala métrica 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre

	Desempeño de soporte académico	<p>58. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.</p> <p>59. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.</p> <p>60. Permito que el estudiante se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de soporte académico.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Desempeño normativo	<p>61. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 1 a 5. A mayor valor, un mayor concepto de soporte académico.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nunca 2. Muy pocas veces 3. Algunas veces 4. Bastantes veces 5. Siempre
	Desempeño comunitario	<p>62. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 1 a 5. A mayor valor, un mayor concepto de soporte académico.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Bastantes veces 1. Siempre
	Desempeño profesional	<p>63. Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.</p> <p>64. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 2 a 10. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño en el trabajo.</p> <p>Escala métrica</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Nunca 3. Muy pocas veces

			4. Algunas veces 5. Bastantes veces 6. Siempre
--	--	--	--

Anexo B. Tabla que evidencia que las variables estudiadas son multimodales.

Tabla 1
Modas de las variables estudiadas

Desempeño docente (puntos críticos)		Frecuencia Máxima	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	77	20	7,0	7,0	24,6
	81	14	4,9	4,9	37,9
	82	21	7,4	7,4	45,3
	85	14	4,9	4,9	58,2
	88	17	6,0	6,0	64,9
	89	19	6,7	6,7	71,6
	92	16	5,6	5,6	81,1
	100	16	5,6	5,6	100,0
Estilo de liderazgo (puntos críticos)					
Válido	43	18	6,3	6,3	17,9
	46	18	6,3	6,3	24,2
	50	25	8,8	8,8	45,3
	52	39	13,7	13,7	61,8
	54	22	7,7	7,7	73,0
Gestión institucional (puntos críticos)					
Válido	34	17	6,0	6,0	25,6
	37	19	6,7	6,7	38,2
	38	30	10,5	10,5	48,8
	40	27	9,5	9,5	63,2
	44	23	8,1	8,1	78,9
	45	21	7,4	7,4	86,3
Clima laboral (puntos críticos)					
Válido	71	15	5,3	5,3	35,8
	73	21	7,4	7,4	46,3
	76	12	4,2	4,2	57,2
	80	17	6,0	6,0	65,3
	82	13	4,6	4,6	69,8
	83	20	7,0	7,0	76,8
	93	16	5,6	5,6	95,8

JUSTIFICACIÓN EL USO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE EN LA TESIS DE EUCLER QUISPE
Por Dr. Raúl Acuña Casas

El tratamiento estadístico de los datos va en concordancia con los objetivos e hipótesis de la presente investigación, se trata de la utilización de regresión múltiple debido a que se estudia la posible relación entre variables predictoras o explicativas y la variable criterio o explicada. En nuestro caso se ha tomado la variable “desempeño docente” como criterio y como variables predictoras las dimensiones de las variables “estilo de aprendizaje”, “gestión institucional” y “clima laboral”. El propósito de este tratamiento estadístico es crear un modelo donde se seleccionan las variables, en este caso las subvariables predictoras que pueden influir en la variable criterio, descartando aquellas variables irrelevantes que no contribuyen

en la información. Es claro que los modelos de regresión múltiple nos comunican de la presencia de relaciones de dependencia, pero no de relaciones causales.

En la práctica se ha elegido cuidadosamente, bajo un análisis exhaustivo las variables predictivas de acuerdo a los siguientes requerimientos:

- Tener sentido numérico.
- No debe haber variables repetidas
- Las variables introducidas en el modelo deben de tener una cierta justificación teórica.
- La relación de las variables explicativas con la variable criterio debe de ser lineal, es decir las variables, uno a uno, deben tener una correlación significativa.
- Colinealidad
- Normalidad.

Para el primer requerimiento, el sentido numérico o continuo de las variables: se consideran variables continuas aquellas que llenan el espacio. Son números reales (que pueden tener o no decimales) y servirán incluso cuando su rango no sea desde $-\infty$ hasta $+\infty$. Suelen ser variables cuantitativas (como el peso o la edad) pero también pueden ser consideradas continuas variables cualitativas cuando pueden ordenarse y tienen un número no bajo de elementos (se dice que con más de siete elementos puede considerarse cuantitativa. Ejemplos son el número de escalones de una escalera, habitaciones de una vivienda, árboles plantados...) Todas las variables de recuento (números enteros) siempre que su rango sea alto (más de 7 elementos) podrían considerarse como continuas. Dentro de las variables continuas tienen especial relevancia las conocidas como porcentajes. Estas ratios pueden considerarse variables continuas normales cuando se mueven en un rango central relativamente amplio, pero deben considerarse de forma especial cuando se mueven cerca de sus extremos porque sus tasas de crecimiento se ven constreñidas al intervalo $[0; 1]$ (Montero, 2016). Para el cuarto y quinto requisito, la linealidad y colinealidad de cada modelo, se ha calculado la matriz de las correlaciones y los coeficientes de la ecuación entre todas las variables que ingresan en el modelo, en todos los casos, se demuestra que dichas variables están correlacionadas positivamente y que no presentan colinealidad. En efecto, para el cuarto requisito (ver tabla 2).

Tabla 2
Coeficientes^a de la ecuación del modelo general

Modelo	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	Estadísticas de colinealidad
--------	--------------------------------	-----------------------------	---	------	-------------------------------------	------------------------------

	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
6 (Constante)	25,847	4,151		6,227	,000	17,676	34,018		
Clima laboral aspecto expectativa laboral	2,166	,304	,379	7,115	,000	1,567	2,766	,682	1,466
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	1,718	,353	,270	4,861	,000	1,022	2,414	,624	1,602
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,799	,195	,319	4,089	,000	,414	1,184	,316	3,160
Estilo de liderazgo laissez faire	,937	,240	,182	3,901	,000	,464	1,410	,887	1,128
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,527	,199	-,203	-2,644	,009	-,920	-,135	,327	3,054
Clima laboral aspecto comunicaciones	,587	,286	,143	2,055	,041	,025	1,150	,400	2,500

a. Variable criterio: Desempeño docente

Análisis de la tabla 2. Se presenta sólo el sexto paso, donde han ingresado todas las variables predictoras que explican la variabilidad de desempeño docente. Ninguna de las primeras cuatro variables que ingresan en el paso 4 son colineales. En los pasos 5 y 6 hay un pequeño debilitamiento de la tolerancia de dos variables: gestión institucional aspecto manejo de recursos y gestión institucional aspecto gerencia educativa. Considerando el criterio de que si la tolerancia está por debajo de 0,10 hay fuerte Colinealidad. Se observa los resultados en la columna sombreada de color rojo, cuyo encabezamiento es “estadísticas de colinealidad”, se observa que ninguna variable predictora su tolerancia es menor que 0,10. 4 de las 6 variables que han ingresado al modelo no presentan colinealidad pues tienen una alta tolerancia y una pequeña FIV (factor de inflación de la varianza). Las otras dos variables “manejo de recursos” y “gerencia educativa” tienen una ligera colinealidad pues sus tolerancias han disminuido, sin embargo, sus FIVs siguen siendo pequeñas, menores que 3,1. Por lo tanto, se cumple con el requisito de no colinealidad

Finalmente, para la normalidad de las distribuciones de los datos de las variables consideradas, estas no han sido corroboradas. Habitualmente la falta de normalidad en los datos o en los residuos acontece por la presencia de datos atípicos que forman una distribución no simétrica. Estas situaciones también suelen ocurrir cuando hay falta de linealidad en las variables o se prescinden variables notables en el modelo. En el caso de la presente tesis, la falta de normalidad no es por falta de linealidad de las variables, sino que se debe a la característica multimodal de la distribución de los datos de cada variable

considerada: 1) para la variable estilo de liderazgo hay cinco modas cuya ocurrencia se da en los puntos $x = 43, 46, 50, 52, \text{ y } 54$, 2) en la variable gestión institucional hay seis modas que se presentan en los puntos $y = 34, 37, 38, 40, 44 \text{ y } 45$, 3) en la variable clima laboral hay siete modas que ocurren en los puntos $z = 71, 73, 76, 80, 82, 83 \text{ y } 93$, y 4) para la variable desempeño docente hay ocho modas que se dan en los puntos $v = 77, 81, 82, 85, 88, 89, 92 \text{ y } 100$ (ver tabla 1). Ocurre este hecho y es inevitable, porque los datos provienen de varias poblaciones, se consideró 27 de los 49 centros educativos del sistema educativo adventista de la Unión Peruana del Sur. Sin embargo, la exigencia de normalidad no es necesaria para la obtención de los parámetros del modelo de regresión por el método de los mínimos cuadrados ordinarios, si estrictamente necesaria para el establecimiento de la inferencia (Pérez, 2006, p, 56). En estas situaciones, la solución para la falta de normalidad es posible aplicando métodos de inclusión o exclusión automática de variables en el modelo. En esta investigación se usó el método automatizado que realiza este proceso denominado el método paso a paso o de pasos sucesivos (método *stepwise*), es un método de selección hacia adelante que analiza en cada paso, no sólo la significatividad del nuevo coeficiente, sino también la de las variables introducidas en los escalones previos (Pérez López, 2006, p 58). Confirmando lo argumentado, la falta de normalidad no es un problema insuperable para esta técnica estadística, los tests de la F en modelos generales y generalizados son estimadores bastante robustos ante las desviaciones de la normalidad (Carrascal, 2015) y (Vallejo Seco, G. y Lozano, L.M., 2006) . Se cumple con estos dos requisitos fundamentales de esta técnica estadística, en consecuencia, con todos los requisitos.

Anexo B. ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

Tabla 13.1

Matriz de correlaciones de Pearson del primer modelo

	Desempeño docente: pedagógico	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional: manejo de recursos	Gestión institucional: gerencia educativa	Clima laboral: sentimiento laboral	Clima laboral: satisfacción laboral	Clima laboral: comunicaciones	Clima laboral: dirección	Clima laboral: expectativa laboral	
Corr.	Desempeño docente: pedagógico	1,000	-,091	,244	-,045	,346	,428	,382	,339	,400	,419	,364	,476
	Estilo de liderazgo transaccional	-,091	1,000	-,042	,367	-,054	-,205	-,142	-,021	-,145	-,096	-,268	-,192
	Estilo de liderazgo transformacional	,244	-,042	1,000	-,231	,795	,673	,662	,276	,776	,614	,689	,340
	Estilo de liderazgo laissez faire	-,045	,367	-,231	1,000	-,157	-,307	-,179	-,134	-,311	-,250	-,366	-,216
	Estilo de liderazgo instruccional	,346	-,054	,795	-,157	1,000	,773	,744	,250	,765	,661	,764	,425
	Gestión institucional: manejo de recursos	,428	-,205	,673	-,307	,773	1,000	,749	,338	,761	,707	,783	,516
	Gestión institucional: gerencia educativa	,382	-,142	,662	-,179	,744	,749	1,000	,546	,848	,668	,699	,483
	Clima laboral: sentimiento laboral	,339	-,021	,276	-,134	,250	,338	,546	1,000	,577	,502	,299	,281
	Clima laboral: satisfacción laboral	,400	-,145	,776	-,311	,765	,761	,848	,577	1,000	,791	,751	,484
	Clima laboral: comunicaciones	,419	-,096	,614	-,250	,661	,707	,668	,502	,791	1,000	,770	,505
	Clima laboral: dirección	,364	-,268	,689	-,366	,764	,783	,699	,299	,751	,770	1,000	,478
	Clima laboral: expectativa laboral	,476	-,192	,340	-,216	,425	,516	,483	,281	,484	,505	,478	1,000
Sig. (unil)	Desempeño docente: aspecto pedagógico	.	,062	,000	,225	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Estilo de liderazgo transaccional	,062	.	,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001
	Estilo de liderazgo transformacional	,000	,240	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Estilo de liderazgo laissez faire	,225	,000	,000	.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000
	Estilo de liderazgo instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Gestión institucional: manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Gestión institucional: gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Clima laboral: sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Clima laboral: satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
Clima laboral: comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
Clima laboral: dirección	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
Clima laboral: expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N Para todas las dimensiones	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal se debe tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; se calcula el coeficiente de correlación de Pearson y se contrasta para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 13.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio APECTO PEDAGÓGICO del desempeño docente está correlacionada positivamente en el nivel bajo con la variable predictora liderazgo transformacional; luego está correlacionada positivamente en el nivel medio con las variables predictoras (dimensiones): liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones, dirección y expectativa laboral. No se encuentra correlacionadas con liderazgo transaccional Y liderazgo laissez faire, cuyos p-valores son 0.062 y 0.225, respectivamente, para un nivel del 5%.

Además, las variables Liderazgo transaccional y LIDERZGO LAISSEZ FAIRE no se correlacionan con las demás dimensiones de gestión institucional y clima laboral.

Para decidir qué variable entra en cada paso, se ha escogido para este análisis el método de pasos sucesivos. Es una forma de selección de variables predictoras. Éste, tal vez sea el más utilizado, ya que el proceso de introducción de las variables nos va a ir aportando poco a poco cierta información. Consiste en ir introduciendo en distintas etapas o escalones cada vez una variable predictora distinta.

En este caso las variables han sido introducidas de la siguiente manera:

Tabla 13.2
Variables entradas/eliminadas^a del primer modelo

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral aspecto expectativa laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
2	Clima laboral aspecto sentimiento laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
3	Gestión institucional aspecto manejo de recursos		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
4	Estilo de liderazgo laissez faire		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto pedagógico

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es expectativa laboral, con coeficiente de correlación de Pearson de 0,476. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio aspecto pedagógico, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 13.3 se observa los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, sentimiento laboral, manejo de recursos, comunicaciones, satisfacción laboral, gerencia educativa, liderazgo instruccional, dirección, liderazgo instruccional, liderazgo laissez faire Y liderazgo transaccional. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 13.3
Variables excluidas^a del primer modelo

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de
					colinealidad
					Tolerancia
Estilo de liderazgo transaccional	,000 ^b	,001	,999	,000	,963
Estilo de liderazgo transformacional	,092 ^b	1,664	,097	,099	,884
Estilo de liderazgo laissez faire	,061 ^b	1,139	,256	,068	,953
Estilo de liderazgo instruccional	,176 ^b	3,091	,002	,181	,819
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,248 ^b	4,182	,000	,242	,733
1 Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,199 ^b	3,387	,001	,198	,766
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,223 ^b	4,207	,000	,243	,921
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,221 ^b	3,784	,000	,220	,765
Clima laboral aspecto comunicaciones	,240 ^b	4,064	,000	,235	,745
Clima laboral aspecto dirección	,177 ^b	3,017	,003	,177	,772
2 Estilo de liderazgo transaccional	-,008 ^c	-,146	,884	-,009	,962
Estilo de liderazgo transformacional	,049 ^c	,884	,377	,053	,849
Estilo de liderazgo laissez faire	,078 ^c	1,507	,133	,090	,947
Estilo de liderazgo instruccional	,144 ^c	2,555	,011	,151	,801
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,201 ^c	3,349	,001	,196	,693
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,104 ^c	1,571	,117	,093	,583
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,128 ^c	1,886	,060	,112	,555
Clima laboral aspecto comunicaciones	,163 ^c	2,516	,012	,148	,605
Clima laboral aspecto dirección	,135 ^c	2,302	,022	,136	,743
3 Estilo de liderazgo transaccional	,016 ^d	,315	,753	,019	,944
Estilo de liderazgo transformacional	-,094 ^d	-1,387	,167	-,083	,544
Estilo de liderazgo laissez faire	,123 ^d	2,350	,019	,139	,901
Estilo de liderazgo instruccional	,023 ^d	,294	,769	,018	,401
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,066 ^d	-,765	,445	-,046	,337
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,044 ^d	-,480	,632	-,029	,301
Clima laboral aspecto comunicaciones	,059 ^d	,754	,451	,045	,406
Clima laboral aspecto dirección	-,002 ^d	-,028	,978	-,002	,378
4 Estilo de liderazgo transaccional	-,025 ^e	-,468	,640	-,028	,845
Estilo de liderazgo transformacional	-,088 ^e	-1,318	,188	-,079	,543
Estilo de liderazgo instruccional	-,002 ^e	-,023	,982	-,001	,393
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,091 ^e	-1,057	,291	-,063	,332
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,019 ^e	-,204	,839	-,012	,297
Clima laboral aspecto comunicaciones	,064 ^e	,825	,410	,049	,406
Clima laboral aspecto dirección	,038 ^e	,463	,643	,028	,362

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto pedagógico

b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos
e. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que nos va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será sentimiento laboral (con coeficiente de correlación parcial de $0,243 > 0,242 > 0,235 > 0,220 > 0,198 > 0,181 > 0,177$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio aspecto pedagógico, eliminando la influencia de la variable que ya ha entrado en el modelo, expectativa laboral; así es que nos interese la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad de aspecto pedagógico, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta sentimiento laboral con 0,921 y seguida de liderazgo instruccional con 0,819, dirección con 0,772, gerencia educativa con 0,766, satisfacción laboral con 0,765, comunicaciones con 0,745, y finalmente manejo de recursos con 0,733. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es

el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con expectativa laboral.

Sentimiento laboral: $0,921=1-0,281^2$; LIDERAZGO INSTRUCCIONAL: $0,819=1-0,425^2$; dirección: $0,772=1-0,478^2$; gerencia educativa: $0,766=1-0,483^2$; satisfacción laboral: $0,765=1-0,484^2$; comunicaciones: $0,745=1-0,505^2$; manejo de recursos: $0,733=1-0,516^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña, siempre que sea menor que 0,05. En este caso es sentimiento laboral con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es sentimiento laboral. Ha quedado fuera del modelo manejo de recursos, liderazgo instruccional, comunicaciones. Dirección, liderazgo transaccional, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, liderazgo laissez faire, gerencia educativa y satisfacción laboral. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las cuatro primeras variables, 0,001, 0,011, 0,012 y 0,022, respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será manejo de recursos (con coeficiente de correlación parcial de $0,196 > 0,151 > 0,148 > 0,136$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio aspecto pedagógico, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, expectativa laboral y sentimiento laboral. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la

que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es manejo de recursos.

En el tercer paso la variable que ha entrado es manejo de recursos. Ha quedado fuera del modelo la variable liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, liderazgo instruccional, gerencia educativa, satisfacción laboral, comunicaciones Y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la variable liderazgo laissez faire, 0,022, que es menor que 0.05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo laissez faire con coeficiente de correlación parcial de 0,139, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,901 con significación 0,019. Luego la variable que ingresa en el cuarto paso es liderazgo laissez faire. Se observa que este paso es el último, y la razón de ser es la significación de las variables que han quedado fuera en el cuarto paso todas tienen una significación superior a 0,05.

Tabla 13.4
ANOVA^a del primer modelo

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	611,777	1	611,777	82,822	,000 ^b
	Residuo	2090,420	283	7,387		
	Total	2702,196	284			
2	Regresión	735,234	2	367,617	52,705	,000 ^c
	Residuo	1966,962	282	6,975		
	Total	2702,196	284			
3	Regresión	810,744	3	270,248	40,149	,000 ^d
	Residuo	1891,453	281	6,731		
	Total	2702,196	284			
4	Regresión	847,325	4	211,831	31,977	,000 ^e
	Residuo	1854,872	280	6,625		
	Total	2702,196	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto pedagógico

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos
e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire

A continuación, se realizó el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable aspecto pedagógico de desempeño docente explicada por expectativa laboral y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad, $F = 611,777/7,387 = 82,822$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 82,822 y un p-valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable expectativa laboral.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable aspecto pedagógico de desempeño docente explicada por expectativa laboral y sentimiento laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 367,617/6,975 = 52,705$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 52,705 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral y sentimiento laboral.

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable aspecto pedagógico de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 270,248/6,731 = 40,149$. El contraste

que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 40,149 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos.

En el cuarto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable aspecto pedagógico de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 4 y 280 grados de libertad, $F = 211,831/6,625 = 31,977$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 31,977 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el número de variables que entran a formar parte en el modelo y es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , se obtendría el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_{11} X_{11}$. El residuo será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + \dots + a_{11} X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el plano.

Tabla 13.5
Coefficientes^a de la ecuación del primer modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95.0% intervalo de confianza para B		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior	
1	(Constante)	13,408	1,298		10,329	,000	10,853	15,963
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,924	,102	,476	9,101	,000	,724	1,124
2	(Constante)	10,885	1,397		7,793	,000	8,135	13,634
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,803	,103	,413	7,803	,000	,600	1,005
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,480	,114	,223	4,207	,000	,256	,705
3	(Constante)	10,637	1,374		7,741	,000	7,932	13,342
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,624	,114	,321	5,463	,000	,399	,849
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,390	,115	,181	3,380	,001	,163	,617
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,171	,051	,201	3,349	,001	,070	,271
4	(Constante)	8,773	1,577		5,562	,000	5,668	11,877
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,642	,114	,330	5,652	,000	,418	,866
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,397	,114	,184	3,464	,001	,171	,622
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,198	,052	,233	3,813	,000	,096	,299
	Estilo de liderazgo laissez faire	,214	,091	,123	2,350	,019	,035	,394

a. Variable dependiente: Desempeño docente aspecto pedagógico

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes:

$H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3, 4$; es decir, si los parámetros del plano son o no significativos.

En el primer paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de expectativa laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 10,329 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 9,101 y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además se escribe como $ASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 13,408 + 0.924 \cdot EXPECTATIVA LABORAL$ (los valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables (indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 0,476 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL$ (coeficientes estandarizados). Se puede observar que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables.

Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [10,853, 15,963]$ y $\alpha_1 \in [0,724, 1,124]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1, 2$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral y el de sentimiento laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 7,793 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,803 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 4,207 y significación de 0,000, la α_2 también es significativa. Además, se escribe como: $ASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 10,885 + 0,803 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,480 \cdot \text{sentimiento laboral}$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 0,413 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL + 0.223 \cdot ZSENTIMIENTO LABORAL$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente

en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de aspecto pedagógico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [8,135, 13,634]$, $\alpha_1 \in [0,600, 1,005]$ y $\alpha_2 \in [0,256, 0,705]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos respectivamente.

Con una t de Student de 7,741 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 5,463 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 3,380 y significación de 0,001 la α_2 también es significativa, y con una t de 3,349 y significación de 0,001 la α_3 también es significativa. Además, se escribe como: $ASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 10,637 + 0,624 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,390 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,171 \cdot \text{manejo de recursos}$. Tipificando, el modelo pasaría a ser: $ZASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 0,321 \cdot Z\text{expectativa laboral} + 0,181 \cdot Z\text{sentimiento laboral} + 0,201 \cdot Z\text{manejo de recursos}$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valore aumenta lo hace el de aspecto pedagógico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [7,932, 13,342]$, $\alpha_1 \in$

$[0,399,0,849]$, $\alpha_2 \in [0,163,0,617]$ y $\alpha_3 \in [0,079,0,271]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el cuarto y último paso, se hace $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire respectivamente.

Con una t de Student de 5,562 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 5,652 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 3,464 y significación de 0,001 la α_2 también es significativa, y con una t de 3,813 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa, y con una t de 2,350 y significación de 0,019 la α_4 también es significativa. Además, se escribe como: $ASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 8,773 + 0,642 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,397 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,198 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,214 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ASPECTO \widehat{PEDAGÓGICO} = 0,330 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,184 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,233 \cdot \text{manejo de recursos} + 0,123 \cdot \text{liderazgo laissez faire}$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cuatro variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de aspecto pedagógico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [5,668, 11,877]$, $\alpha_1 \in [0,418, 0,866]$, $\alpha_2 \in [0,171, 0,622]$, $\alpha_3 \in [0,096, 0,299]$ y $\alpha_4 \in [0,035, 0,394]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Tabla 14.1

Matriz de correlaciones de Pearson del segundo modelo

	Desempeño docente aspecto emocional	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	Clima laboral aspecto comunicaciones	Clima laboral aspecto dirección	Clima laboral aspecto expectativa laboral
Corr.	1,000	,048	,311	-,067	,317	,420	,417	,419	,386	,399	,312	,499
		1,000	-,042	,367	-,054	-,205	-,142	-,021	-,145	-,096	-,268	-,192
			1,000	-,231	,795	,673	,662	,276	,776	,614	,689	,340
				1,000	-,157	-,307	-,179	-,134	-,311	-,250	-,366	-,216
					1,000	,773	,744	,250	,765	,661	,764	,425
						1,000	,749	,338	,761	,707	,783	,516
							1,000	,546	,848	,668	,699	,483
								1,000	,577	,502	,299	,281
									1,000	,791	,751	,484
										1,000	,770	,505
											1,000	,478
												1,000
Sig. (unil)		,211	,000	,129	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
			,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001

Estilo de liderazgo transformacional	,000	,240	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Estilo de liderazgo laissez faire	,129	,000	,000	.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000	,000
Estilo de liderazgo instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Clima laboral aspecto comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
Clima laboral aspecto dirección	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	Para todas las variables de estudio	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal se debe tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; se calcula el coeficiente de correlación de Pearson y se contrasta para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 15.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio desempeño

emocional del desempeño docente está correlacionada positivamente en el nivel bajo con las variables predictoras liderazgo transformacional; liderazgo instruccional y dirección. Luego está correlacionada positivamente en el nivel medio con las variables predictoras (dimensiones): manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones, dirección y expectativa laboral. No se encuentra correlacionadas con liderazgo transaccional Y liderazgo laissez faire, cuyos p-valores son 0.211 y 0.129, respectivamente, para un nivel del 5%.

Además, las variables liderazgo transaccional y LIDERZGO LAISSEZ FAIRE no se correlacionan con las demás dimensiones de gestión institucional y clima laboral.

Aplicando el método de pasos sucesivos para determinar que variable predictora ingresan en cada paso, el proceso de introducción se da de la siguiente manera:

Tabla 14.2
Variables entradas/eliminadas^a del segundo modelo

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral aspecto expectativa laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
2	Clima laboral aspecto sentimiento laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
3	Estilo de liderazgo transaccional		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
4	Gestión institucional aspecto manejo de recursos		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
5	Clima laboral aspecto satisfacción laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto emocional

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es expectativa laboral aspecto de clima laboral, con coeficiente

de correlación de Pearson de 0,499. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio emocional aspecto de desempeño docente, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 14.3 se observa los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, liderazgo transaccional, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones Y dirección. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 14.3
Variabes excluidas^a del segundo modelo

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad	
					Tolerancia	
1	Estilo de liderazgo transaccional	,149 ^b	2,882	,004	7,169	1,963
	Estilo de liderazgo transformacional	,160 ^b	2,953	,003	6,173	3,884
	Estilo de liderazgo laissez faire	,043 ^b	,812	,417	,048	,953
	Estilo de liderazgo instruccional	,128 ^b	2,270	,024	8,134	4,819
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,221 ^b	3,762	,000	3,219	8,733
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,229 ^b	3,991	,000	2,231	5,766
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,302 ^b	5,971	,000	1,335	2,921
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,189 ^b	3,259	,001	5,191	6,765
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,197 ^b	3,365	,001	4,197	7,745
	Clima laboral aspecto dirección	,095 ^b	1,627	,105	,096	,772
2	Estilo de liderazgo transaccional	,139 ^c	2,842	,005	1,167	1,962
	Estilo de liderazgo transformacional	,102 ^c	1,943	,053	,115	,849
	Estilo de liderazgo laissez faire	,066 ^c	1,332	,184	,079	,947
	Estilo de liderazgo instruccional	,082 ^c	1,510	,132	,090	,801
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,150 ^c	2,597	,010	2,153	2,693
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,088 ^c	1,381	,168	,082	,583
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,020 ^c	,308	,758	,018	,555
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,063 ^c	1,010	,313	,060	,605
	Clima laboral aspecto dirección	,032 ^c	,566	,572	,034	,743
3	Estilo de liderazgo transformacional	,099 ^d	1,913	,057	,114	,849
	Estilo de liderazgo laissez faire	,021 ^d	,394	,694	,024	,836
	Estilo de liderazgo instruccional	,078 ^d	1,456	,146	,087	,800
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,176 ^d	3,068	,002	,180	,680
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,104 ^d	1,648	,101	,098	,579
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,038 ^d	,579	,563	,035	,550
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,066 ^d	1,067	,287	,064	,605
	Clima laboral aspecto dirección	,069 ^d	1,215	,225	,072	,708
4	Estilo de liderazgo transformacional	,005 ^e	,083	,934	,005	,535
	Estilo de liderazgo laissez faire	,052 ^e	,993	,321	,059	,806
	Estilo de liderazgo instruccional	-,079 ^e	-1,043	,298	-,062	,388
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,034 ^e	-,416	,678	-,025	,337
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,172 ^e	-2,006	,046	-,119	,301
	Clima laboral aspecto comunicaciones	-,063 ^e	-,839	,402	-,050	,404
	Clima laboral aspecto dirección	-,097 ^e	-1,244	,214	-,074	,368

5	Estilo de liderazgo transformacional	,136 ^f	1,674	,095	,100	,333
	Estilo de liderazgo laissez faire	,040 ^f	,750	,454	,045	,793
	Estilo de liderazgo instruccional	,000 ^f	-,005	,996	,000	,283
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,071 ^f	,749	,455	,045	,244
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,002 ^f	,023	,982	,001	,329
	Clima laboral aspecto dirección	-,039 ^f	-,461	,645	-,028	,305

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto emocional

b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional

e. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

f. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto satisfacción laboral

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será sentimiento laboral (con coeficiente de correlación parcial de $0,335 > 0,231 > 0,219 > 0,197 > 0,191 > 0,173 > 0,169 > 0,134$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio desempeño emocional, eliminando la influencia de la variable que ya ha entrado en el modelo, expectativa laboral; así es que nos interesa la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad de desempeño emocional, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy

relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta liderazgo transaccional con 0,963 y seguida de sentimiento laboral con 0,921, liderazgo transformacional con 0,884, gerencia educativa con 0,766, satisfacción laboral con 0,765, comunicaciones con 0,745, y finalmente manejo de recursos con 0,733. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con expectativa laboral.

Liderazgo transaccional: $0,963=1-0,192^2$, sentimiento laboral: $0,921=1-0,281^2$; liderazgo transformacional: $0,884=1-0,340^2$; liderazgo instruccional: $0,819=1-0,425^2$; gerencia educativa: $0,766=1-0,483^2$; satisfacción laboral: $0,765=1-0,484^2$; comunicaciones: $0,745=1-0,505^2$; manejo de recursos: $0,733=1-0,516^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña, siempre que sea menor que 0,05. En este caso es sentimiento laboral con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es sentimiento laboral. Ha quedado fuera del modelo liderazgo transaccional, manejo de recursos, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, gerencia educativa, satisfacción laboral, comunicaciones, y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las dos primeras variables, 0,005 y 0,010, respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo transaccional (con coeficiente de correlación parcial de $0,167 > 0,153$). Estos coeficientes son resultado de la

correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio desempeño emocional, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, expectativa laboral y sentimiento laboral. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es liderazgo transaccional.

En el tercer paso la variable que ha entrado es liderazgo transaccional. Ha quedado fuera del modelo las variables, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, satisfacción laboral, comunicaciones Y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la variable manejo de recursos, 0,002, que es menor que 0.05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será manejo de recursos con coeficiente de correlación parcial de 0,180, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,680 con significación 0,002. Luego la variable que ingresa en el cuarto paso es manejo de recursos. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de la variable satisfacción laboral que han quedado fuera en el cuarto paso tiene una significación inferior a 0,05.

En el cuarto paso la variable que ha entrado es manejo de recursos. Ha quedado fuera del modelo las variables, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, gerencia educativa, satisfacción laboral, comunicaciones Y dirección. Se observa que este paso es el último, y la razón de ser es la significación de t de la variable satisfacción laboral, 0,046, que es menor que 0.05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será satisfacción laboral con coeficiente de correlación parcial de 0,180, que a su vez tiene la mayor tolerancia, -

0,119 con significación 0,046. Luego la variable que ingresa en el cuarto paso es satisfacción. Se observa que este paso es el último, y la razón de ser es la significación todas las variables que han quedado fuera en el quinto de las variables excluidas tienen una significación superior a 0,05.

Tabla 14.4
ANOVA^a del segundo modelo

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	289,070	1	289,070	94,069	,000 ^b
	Residuo	869,646	283	3,073		
	Total	1158,716	284			
2	Regresión	386,668	2	193,334	70,618	,000 ^c
	Residuo	772,048	282	2,738		
	Total	1158,716	284			
3	Regresión	408,241	3	136,080	50,953	,000 ^d
	Residuo	750,475	281	2,671		
	Total	1158,716	284			
4	Regresión	432,656	4	108,164	41,713	,000 ^e
	Residuo	726,060	280	2,593		
	Total	1158,716	284			
5	Regresión	442,979	5	88,596	34,535	,000 ^f
	Residuo	715,737	279	2,565		
	Total	1158,716	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto emocional

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo transaccional, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto satisfacción laboral

A continuación, se realizó el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable emocional, aspecto de desempeño docente, explicada por expectativa laboral y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad, $F = 289,070/3,073 = 94,069$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión».

Por lo que, con una F de 94,069 y un p-valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable expectativa laboral.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable emocional de desempeño docente explicada por expectativa laboral y sentimiento laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 193,334/2,738 = 70,618$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 70,618 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables: expectativa laboral y sentimiento laboral.

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable emocional de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo transaccional, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 136,080/2,671 = 50,953$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 50,953 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo transaccional.

En el cuarto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable emocional de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional y manejo de recursos, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 4 y 280 grados de libertad, $F =$

$108,164/2,593 = 41,713$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 41,713 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional y manejo de recursos.

En el quinto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable emocional de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional, manejo de recursos y satisfacción laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 5 y 279 grados de libertad, $F = 88,596/2,565 = 34,536$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 34,536 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional, manejo de recursos y satisfacción laboral.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el número de variables que entran a formar parte en el modelo y e es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , se obtendría el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_{11} X_{11}$. El residuo será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + \dots + a_{11} X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la

diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el plano.

Tabla 14.5
Coeficientes^a del segundo modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	8,711	,837		10,404	,000	7,063	10,359
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,635	,066	,499	9,699	,000	,506	,764
2 (Constante)	6,467	,875		7,391	,000	4,745	8,190
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,527	,064	,414	8,180	,000	,400	,654
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,427	,072	,302	5,971	,000	,286	,568
3 (Constante)	4,928	1,020		4,831	,000	2,920	6,936
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,563	,065	,443	8,677	,000	,435	,691
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,420	,071	,297	5,942	,000	,281	,559
Estilo de liderazgo transaccional	,112	,039	,139	2,842	,005	,034	,190
4 (Constante)	4,558	1,012		4,503	,000	2,565	6,550
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,466	,071	,366	6,528	,000	,325	,606
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,367	,072	,260	5,116	,000	,226	,508
Estilo de liderazgo transaccional	,129	,039	,160	3,280	,001	,051	,206
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,098	,032	,176	3,068	,002	,035	,161
5 (Constante)	4,449	1,008		4,412	,000	2,464	6,433
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,482	,071	,379	6,746	,000	,341	,622
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,453	,083	,321	5,444	,000	,289	,616
Estilo de liderazgo transaccional	,129	,039	,160	3,298	,001	,052	,206
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,156	,043	,280	3,632	,000	,071	,240
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,071	,036	-,172	-2,006	,046	-,141	-,001

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto emocional

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3, 4, 5$; es decir, si los parámetros del plano son o no significativos.

En el primer paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de expectativa laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 10,404 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 9,699 y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además se escribe como $\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 8,711 + 0,635 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL$ (los valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables (indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $Z\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 0,499 \cdot Z\text{expectativa laboral}$ (coeficientes estandarizados). Se observa que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables.

Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [7,063, 10,359]$ y $\alpha_1 \in [0,506, 0,764]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1, 2$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral y el de sentimiento laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 7,391 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,180 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 5,971 y significación de 0,000, la α_2 también es significativa. Además, se escribe como: $\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 6,467 + 0,527 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,427 \cdot \text{sentimiento laboral}$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $Z\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 0,414 \cdot Z\text{expectativa laboral} + 0,302 \cdot Z\text{sentimiento laboral}$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado

es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de desempeño emocional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [4,745, 8,190]$, $\alpha_1 \in [0,400, 0,654]$ y $\alpha_2 \in [0,286, 0,568]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo transaccional respectivamente.

Con una t de Student de 4,831 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 8,677 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 5,942 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 2,842 y significación de 0,005 la α_3 también es significativa. Además, se escribe como: $\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 4,928 + 0,563 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,420 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,112 \cdot \text{liderazgo transaccional}$. Tipificando, el modelo pasaría a ser: $Z\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 0,443 \cdot Z\text{expectativa laboral} + 0,297 \cdot Z\text{sentimiento laboral} + 0,139 \cdot Z\text{liderazgo transaccional}$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valore aumenta lo hace el de desempeño emocional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in$

$[2,920, 6,936], \alpha_1 \in [0,435, 0,691], \alpha_2 \in [0,281, 0,559]$ y $\alpha_3 \in [0,034, 0,190]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el cuarto paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional y manejo de recursos respectivamente.

Con una t de Student de 4,503 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 6,528 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 5,116 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 3,280 y significación de 0,001 la α_3 también es significativa, y con una t de 3,068 y significación de 0,002 la α_4 también es significativa. Además, se escribe como: $\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 4,558 + 0,466 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,367 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,129 \cdot \text{liderazgo transaccional} + 0,032 \cdot \text{manejo de recursos}$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $Z\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 0,366 \cdot Z\text{expectativa laboral} + 0,260 \cdot Z\text{sentimiento laboral} + 0,160 \cdot Z\text{liderazgo transaccional} + 0,176 \cdot Z\text{manejo de recursos}$ (coeficientes estandarizados). Indicando que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cuatro variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de desempeño emocional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [2,565, 6,550], \alpha_1 \in [0,325, 0,606], \alpha_2 \in [0,226, 0,508], \alpha_3 \in [0,051, 0,206]$ y $\alpha_4 \in [0,035, 0,161]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el quinto y último paso, que se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, liderazgo transaccional, manejo de recursos y satisfacción laboral respectivamente.

Con una t de Student de 4,412 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 6,746 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 5,444 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 3,298 y significación de 0,001 la α_3 también es significativa, y con una t de 3,632 y significación de 0,000 la α_4 también es significativa, y con una t de -2,006 y significación de 0,046 la α_5 también es significativa. Además, se escribe como: $\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 4,440 + 0,482 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,453 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,129 \cdot \text{liderazgo transaccional} + 0,156 \cdot \text{manejo de recursos} - 0,071 \cdot \text{satisfacción laboral}$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $Z\widehat{DESARROLLO\ EMOCIONAL} = 0,379 \cdot \text{expectativa laboral} + 0,321 \cdot \text{sentimiento laboral} + 0,160 \cdot \text{liderazgo transaccional} + 0,280 \cdot \text{manejo de recursos} - 0,172 \cdot \text{satisfacción laboral}$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cuatro variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de desempeño emocional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [2,464, 6,433]$, $\alpha_1 \in [0,341, 0,622]$, $\alpha_2 \in [0,289, 0,616]$, $\alpha_3 \in [0,052, 0,206]$ y $\alpha_4 \in [0,071, 0,240]$, $\alpha_5 \in [-0,141, -0,001]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Tabla 15.1
Matriz de correlaciones del tercer modelo

	Desempeño docente	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	Clima laboral aspecto sentimiento	Clima laboral aspecto satisfacción	Clima laboral aspecto comunicacion	Clima laboral aspecto dirección	Clima laboral aspecto expectativa
Corr.	1,000	-,049	,317	,067	,462	,442	,353	,314	,395	,494	,402	,369
r												
		1,000	-,042	,367	-,054	-,205	-,142	-,021	-,145	-,096	-,268	-,192
			1,000	-,231	,795	,673	,662	,276	,776	,614	,689	,340
				1,000	-,157	-,307	-,179	-,134	-,311	-,250	-,366	-,216
					1,000	,773	,744	,250	,765	,661	,764	,425
						1,000	,749	,338	,761	,707	,783	,516
							1,000	,546	,848	,668	,699	,483
								1,000	,577	,502	,299	,281
									1,000	,791	,751	,484
										1,000	,770	,505
											1,000	,478
												1,000
Sig. (unil)		,204	,000	,130	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Estilo de liderazgo transaccional	,204	.	,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001
Estilo de liderazgo transformacional	,000	,240	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Estilo de liderazgo laissez faire	,130	,000	,000	.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000
Estilo de liderazgo instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
Clima laboral aspecto comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
Clima laboral aspecto dirección	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N Para todas las variables	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal se debe tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; se calcula el coeficiente de correlación de Pearson y se contrasta para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 15.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio desempeño soporte académico aspecto del desempeño docente está correlacionado

positivamente en el nivel bajo con las variables predictoras liderazgo transformacional y sentimiento laboral; luego está correlacionada positivamente en el nivel medio con las variables predictoras (dimensiones): liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, satisfacción laboral, comunicaciones, dirección y expectativa laboral. No se encuentra correlacionadas con liderazgo transaccional Y liderazgo laissez faire, cuyos p-valores son 0.204 y 0.130, respectivamente, para un nivel del 5%.

Además, las variables liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire no se correlacionan con las demás dimensiones de gestión institucional y clima laboral.

Para decidir qué variable entra en cada paso, se ha escogido para este análisis el método de pasos sucesivos. Es una forma de selección de variables predictoras. Éste, tal vez sea el más utilizado, ya que el proceso de introducción de las variables nos va a ir aportando poco a poco cierta información. Consiste en ir introduciendo en distintas etapas o escalones cada vez una variable predictora distinta.

En este caso las variables han sido introducidas de la siguiente manera:

Tabla 15.2
Variables entradas/eliminadas^a del tercer modelo

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral aspecto comunicaciones		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
2	Estilo de liderazgo laissez faire		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
3	Estilo de liderazgo instruccional		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
4	Clima laboral aspecto expectativa laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
5	Gestión institucional aspecto gerencia educativa		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
6	Clima laboral aspecto sentimiento laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
7	Gestión institucional aspecto manejo de recursos		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto soporte académico

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es comunicaciones, aspecto del clima laboral, con coeficiente de correlación de Pearson de 0,494. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio desempeño soporte académico, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 15.3 se observa los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, dirección y expectativa laboral. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que

tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 15.3
Variables excluidas^a del tercer modelo

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad	
					Tolerancia	
1	Estilo de liderazgo transaccional	-,002 ^b	-,037	,970	-,002	,991
	Estilo de liderazgo transformacional	,023 ^b	,353	,724	,021	,623
	Estilo de liderazgo laissez faire	,203 ^b	3,901	,000	1,226	1,937
	Estilo de liderazgo instruccional	,242 ^b	3,587	,000	2,209	3,564
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,187 ^b	2,578	,010	4,152	4,501
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,043 ^b	,611	,542	,036	,553
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,089 ^b	1,488	,138	,088	,748
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,012 ^b	,139	,889	,008	,374
	Clima laboral aspecto dirección	,054 ^b	,671	,503	,040	,407
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,161 ^b	2,724	,007	3,160	2,745
2	Estilo de liderazgo transaccional	-,083 ^c	-1,529	,127	-,091	,865
	Estilo de liderazgo transformacional	,049 ^c	,760	,448	,045	,617
	Estilo de liderazgo instruccional	,239 ^c	3,633	,000	1,212	2,564
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,248 ^c	3,483	,001	2,203	3,483
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,047 ^c	,691	,490	,041	,553
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,091 ^c	1,564	,119	,093	,748
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,076 ^c	,901	,368	,054	,360
	Clima laboral aspecto dirección	,153 ^c	1,868	,063	,111	,375
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,188 ^c	3,253	,001	3,190	1,737
3	Estilo de liderazgo transaccional	-,084 ^d	-1,593	,112	-,095	,865
	Estilo de liderazgo transformacional	-,182 ^d	-2,182	,030	2-,129	3,347
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,147 ^d	1,672	,096	,099	,315
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,119 ^d	-1,506	,133	-,090	,391
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,119 ^d	2,076	,039	3,123	1,737
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,121 ^d	-1,235	,218	-,074	,255
	Clima laboral aspecto dirección	-,015 ^d	-,157	,875	-,009	,258
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,161 ^d	2,810	,005	1,166	2,721
4	Estilo de liderazgo transaccional	-,065 ^e	-1,224	,222	-,073	,848
	Estilo de liderazgo transformacional	-,164 ^e	-1,982	,048	2-,118	2,344
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,101 ^e	1,140	,255	,068	,302
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,163 ^e	-2,071	,039	1-,123	1,378

	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,110 ^e	1,945	,053	,116	,734
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,143 ^e	-1,481	,140	-,088	,254
	Clima laboral aspecto dirección	-,034 ^e	-,357	,721	-,021	,257
5	Estilo de liderazgo transaccional	-,078 ^f	-1,466	,144	-,088	,838
	Estilo de liderazgo transformacional	-,144 ^f	-1,739	,083	-,104	,339
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,167 ^f	1,823	,069	,109	,277
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,213 ^f	3,383	,001	1,199	1,570
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,039 ^f	-,328	,743	-,020	,165
	Clima laboral aspecto dirección	-,009 ^f	-,091	,928	-,005	,252
6	Estilo de liderazgo transaccional	-,099 ^g	-1,891	,060	-,113	,827
	Estilo de liderazgo transformacional	-,141 ^g	-1,733	,084	-,104	,339
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,203 ^g	2,245	,026	1,134	1,274
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,172 ^g	-1,407	,160	-,084	,151
	Clima laboral aspecto dirección	,062 ^g	,640	,523	,038	,241
7	Estilo de liderazgo transaccional	-,086 ^h	-1,647	,101	-,099	,816
	Estilo de liderazgo transformacional	-,147 ^h	-1,816	,070	-,109	,338
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,185 ^h	-1,525	,128	-,091	,150
	Clima laboral aspecto dirección	,017 ^h	,172	,864	,010	,230

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto soporte académico

b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones

c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire

d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional

e. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral

f. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

g. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

h. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que nos va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo laissez faire (con coeficiente de correlación parcial de $0,226 > 0,209 > 0,160 > 0,152$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio desempeño soporte académico, eliminando la influencia de la variable que ya ha

entrado en el modelo, comunicaciones; así es que nos interese la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad de soporte académico, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta liderazgo laissez faire con 0,937 y seguida de expectativa laboral con 0,745, liderazgo instruccional con 0,564 y manejo de recursos con 0,501. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con comunicaciones.

Liderazgo laissez faire: $0,937=1-0,250^2$; expectativa laboral: $0,745=1-0,505^2$;
liderazgo instruccional: $0,564=1-0,661^2$; manejo de recursos: $0,501=1-0,707^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña, siempre que sea menor que 0,05. En este caso es liderazgo laissez faire con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es liderazgo laissez faire. Ha quedado fuera del modelo liderazgo instruccional, manejo de recursos, expectativa

laboral, liderazgo transaccional, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las tres primeras variables, 0,000, 0,001 y 0,001, respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo instruccional (con coeficiente de correlación parcial de $0,212 > 0,203 > 0,190$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio soporte académico, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, comunicaciones y liderazgo laissez faire. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es liderazgo instruccional.

En el tercer paso la variable que ha entrado es liderazgo instruccional, ha quedado fuera del modelo la variable expectativa laboral, liderazgo transformacional, sentimiento laboral, liderazgo transaccional, manejo de recursos, gerencia educativa, satisfacción laboral y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las tres primeras variables, 0,005, 0,030, 0,039, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será expectativa laboral con coeficiente de correlación parcial de 0,166, que a su vez tiene la segunda mayor tolerancia, 0,721 con significación 0,005.

Luego la variable que ingresa en el cuarto paso es expectativa laboral. Ha quedado fuera del modelo gerencia educativa, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, manejo de recursos, sentimiento laboral, satisfacción laboral y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la

significación de t de las dos primeras variables, 0,039 y 0,048, respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será gerencia educativa con coeficiente de correlación parcial de -0,123, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,378 con significación 0,039.

Luego la variable que ingresa en el quinto paso es gerencia educativa. Ha quedado fuera del modelo sentimiento laboral, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, manejo de recursos, satisfacción laboral y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,001, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será sentimiento laboral con coeficiente de correlación parcial de 0,199, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,570 con significación 0,001.

Luego la variable que ingresa en el sexto paso es sentimiento laboral. Ha quedado fuera del modelo manejo de recursos, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, satisfacción laboral y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,026, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será manejo de recursos con coeficiente de correlación parcial de 0,134, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,274 con significación 0,026.

Luego la variable que ingresa en el séptimo paso es manejo de recursos. Ha quedado fuera del modelo liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, satisfacción laboral y dirección. Se observa que este paso es el último, y la razón de

ser es la significación de t de todas las variables eliminadas, que son mayores que 0,05.

Tabla 15.4

ANOVA^a del tercer modelo

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	243,793	1	243,793	91,116	,000 ^b
	Residuo	757,204	283	2,676		
	Total	1000,996	284			
2	Regresión	282,557	2	141,279	55,454	,000 ^c
	Residuo	718,439	282	2,548		
	Total	1000,996	284			
3	Regresión	314,785	3	104,928	42,968	,000 ^d
	Residuo	686,212	281	2,442		
	Total	1000,996	284			
4	Regresión	333,600	4	83,400	34,990	,000 ^e
	Residuo	667,396	280	2,384		
	Total	1000,996	284			
5	Regresión	343,701	5	68,740	29,178	,000 ^f
	Residuo	657,296	279	2,356		
	Total	1000,996	284			
6	Regresión	369,695	6	61,616	27,133	,000 ^g
	Residuo	631,302	278	2,271		
	Total	1000,996	284			
7	Regresión	380,978	7	54,425	24,315	,000 ^h
	Residuo	620,019	277	2,238		
	Total	1000,996	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto soporte académico

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral

f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

g. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

h. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo instruccional, Clima laboral aspecto expectativa laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

Ahora se realizará el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable soporte académico de desempeño docente explicada por comunicaciones y la parte no explicada por la ecuación de regresión.

Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad,

$F = 243,793/2,676 = 91,116$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 91,116 y un p -valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable comunicaciones.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable soporte académico de desempeño docente explicada por comunicaciones y liderazgo laissez faire, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 141,279/2,548 = 55,454$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 55,454 y un p -valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables comunicaciones y liderazgo laissez faire.

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable soporte académico de desempeño docente explicada por comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo instruccional, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 104,928/2,442 = 42,968$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 42,968 y un p -valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo instruccional.

En el cuarto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable soporte académico de desempeño docente explicada por comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional y expectativa laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene

el estadístico de contraste F de Snedecor con 4 y 280 grados de libertad, $F = 83,400/2,384 = 34,990$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 34,990 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional y expectativa laboral.

En el quinto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable soporte académico de desempeño docente explicada por comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral y gerencia educativa, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 5 y 279 grados de libertad, $F = 68,740/2,356 = 29,178$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 29,178 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral y gerencia educativa.

En el sexto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable soporte académico de desempeño docente explicada por comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa y sentimiento laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 6 y 278 grados de libertad, $F = 61,616/2,271 = 27,133$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 27,133 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa y sentimiento laboral.

En el séptimo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable soporte académico de desempeño docente explicada por comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y manejo de recursos, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 7 y 277 grados de libertad, $F = 54,425/2,238 = 24,315$. El contraste que se hizo es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 24,315 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y manejo de recursos.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el número de variables que entran a formar parte en el modelo y e es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , se obtuvo el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_{11} X_{11}$. El residuo será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + \dots + a_{11} X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el hiperplano.

Tabla 15.5
Coefficientes^a del tercer modelo

Modelo	Coeficientes							
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta	s			Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	7,264	,505			14,379	,000	6,269	8,258
Clima laboral aspecto comunicaciones	,419	,044	,494		9,545	,000	,333	,506
2 (Constante)	5,704	,635			8,987	,000	4,455	6,954
Clima laboral aspecto comunicaciones	,463	,044	,544		10,447	,000	,375	,550
Estilo de liderazgo laissez faire	,216	,055	,203		3,901	,000	,107	,325
3 (Constante)	5,068	,646			7,849	,000	3,797	6,339
Clima laboral aspecto comunicaciones	,328	,057	,386		5,751	,000	,216	,440
Estilo de liderazgo laissez faire	,214	,054	,201		3,942	,000	,107	,321
Estilo de liderazgo instruccional	,153	,042	,239		3,633	,000	,070	,236
4 (Constante)	3,380	,876			3,859	,000	1,656	5,105
Clima laboral aspecto comunicaciones	,277	,059	,326		4,677	,000	,160	,394
Estilo de liderazgo laissez faire	,231	,054	,217		4,276	,000	,124	,337
Estilo de liderazgo instruccional	,136	,042	,213		3,237	,001	,053	,219
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,191	,068	,161		2,810	,005	,057	,325
5 (Constante)	3,580	,876			4,086	,000	1,855	5,305
Clima laboral aspecto comunicaciones	,313	,061	,368		5,099	,000	,192	,434
Estilo de liderazgo laissez faire	,230	,054	,216		4,286	,000	,124	,335
Estilo de liderazgo instruccional	,190	,049	,297		3,858	,000	,093	,287
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,216	,069	,183		3,152	,002	,081	,351
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,088	,042	-,163		-2,071	,039	-,171	-,004
6 (Constante)	2,436	,924			2,636	,009	,617	4,256
Clima laboral aspecto comunicaciones	,240	,064	,282		3,749	,000	,114	,366
Estilo de liderazgo laissez faire	,230	,053	,216		4,360	,000	,126	,333
Estilo de liderazgo instruccional	,257	,052	,402		4,922	,000	,154	,360
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,224	,067	,190		3,323	,001	,091	,357
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,163	,047	-,304		-3,459	,001	-,256	-,070
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,280	,083	,213		3,383	,001	,117	,443
7 (Constante)	2,142	,927			2,310	,022	,317	3,967
Clima laboral aspecto comunicaciones	,201	,066	,237		3,058	,002	,072	,331
Estilo de liderazgo laissez faire	,257	,054	,242		4,791	,000	,152	,363

Estilo de liderazgo instruccional	,211	,056	,330	3,785	,000	,101	,321
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,201	,068	,170	2,959	,003	,067	,334
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,196	,049	-,366	-3,999	,000	-,293	-,100
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,300	,083	,229	3,631	,000	,137	,463
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,105	,047	,203	2,245	,026	,013	,197

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto soporte académico

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$; es decir, si los parámetros del hiperplano son o no significativos.

En el primer paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de comunicaciones, respectivamente.

Con una t de Student de 14,379 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 9,545 y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además, se escribe como $SOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 7,264 + 0,419 \cdot COMUNICACIONES$ (los valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables (indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 0,494 \cdot Zcomunicaciones$ (coeficientes estandarizados). Se puede observar que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que se acabó de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [6,269, 8,258]$ y $\alpha_1 \in [0,333, 0,506]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1, 2$ la constante, el coeficiente de comunicaciones y el de liderazgo laissez faire, respectivamente.

Con una t de Student de 8,987 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 10,447 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 3,901 y significación de 0,000, la α_2 también es significativa. Además se escribe como: $SOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 5,704 + 0,463 \cdot COMUNICACIONES + 0,216 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 0,544 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,203 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de soporte académico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acabó de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [4,455, 6,954]$, $\alpha_1 \in [0,375, 0,550]$ y $\alpha_2 \in [0,107, 0,325]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1, 2, 3$ la constante, el coeficiente de comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo instruccional respectivamente.

Con una t de Student de 7,849 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 5,751 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 3,942 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 3,633 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa. Además se escribe como: $SOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 5,068 + 0,328 \cdot COMUNICACIONES + 0,214 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,153 \cdot LIDERAZGO INSTRUCCIONAL$. Tipificando,

el modelo pasaría a ser: $ZSOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 0,386 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,201 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,239 \cdot ZLIDERAZGO INSTRUCCIONAL$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de soporte académico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que se acabó de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,797, 6,339]$, $\alpha_1 \in [0,216, 0,440]$, $\alpha_2 \in [0,107, 0,321]$ y $\alpha_3 \in [0,070, 0,236]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el cuarto paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4$ la constante, el coeficiente de comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional y expectativa laboral respectivamente.

Con una t de Student de 3,859 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 4,677 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 4,276 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 3,237 y significación de 0,001 la α_3 también es significativa, y con una t de 2,810 y significación de 0,005 la α_4 también es significativa. Además se escribe:

$SOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 3,380 + 0,277 \cdot COMUNICACIONES + 0,231 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,136 \cdot LIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0,191 \cdot EXPECTATIVA LABORAL$. Tipificando, el modelo es: $ZSOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 0,326 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,217 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,213 \cdot ZLIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0,161 \cdot$

ZEXPECTATIVA LABORAL (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cuatro variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de desempeño soporte académico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que se realizó de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [1,656, 5,105]$, $\alpha_1 \in [0,160, 0,394]$, $\alpha_2 \in [0,124, 0,337]$ y $\alpha_3 \in [0,053, 0,219]$ y $\alpha_4 \in [0,057, 0,325]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el quinto paso, se realizó $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5$ la constante, el coeficiente de comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral y gerencia educativa respectivamente.

Con una t de Student de 4,086 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 5,099 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 4,286 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 3,813 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa, con una t de 3,152 y significación de 0,002 la α_4 también es significativa, y con una t de -2,071 y significación de 0,039 la α_5 también es significativa. Se escribe como: $SOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 3,580 + 0,313 \cdot COMUNICACIONES + 0,230 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,190 \cdot LIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0,216 \cdot EXPECTATIVA LABORAL - 0,088 \cdot GERENCIA EDUCATIVA$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 3,580 + 0,313 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,230 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,190 \cdot$

$ZLIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0.216 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL - 0,088 \cdot ZGERENCIA EDUCATIVA$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cinco variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de soporte académico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [1,855, 5,305]$, $\alpha_1 \in [0,192, 0,434]$, $\alpha_2 \in [0,124, 0,335]$, $\alpha_3 \in [0,093, 0,287]$, $\alpha_4 \in [0,081, 0,351]$ y $\alpha_5 \in [-0,171, -0,004]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el sexto paso, se hizo $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5,6$ la constante, el coeficiente de comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa y sentimiento laboral respectivamente.

Con una t de Student de 2,636 y un p-valor de 0,009 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 3,749 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,360 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 4,922 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa; con una t de 3,323 y significación de 0,001 la α_4 también es significativa; con una t de -3,459 y significación de 0,001 la α_5 también es significativa; y con una t de 3,383 y significación de 0,001 la α_6 también es significativa. Se escribe como: $SOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 2,436 + 0,240 \cdot COMUNICACIONEA + 0,230 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,257 \cdot LIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0,224 \cdot EXPECTATIVA LABORAL - 0,163 \cdot GERENCIA EDUCATIVA + 0,280 \cdot SENTIMIENTO LABORAL$. Tipificando las variables

(indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 0,282 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,216 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,402 \cdot ZLIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0,190 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL - 0,304 \cdot ZGERENCIA EDUCATIVA + 0,213 \cdot ZSENTIMIENTO LABORAL$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las seis variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de soporte académico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se realizó. Estos son: $\alpha_0 \in [0,617, 4,256]$, $\alpha_1 \in [0,114, 0,366]$, $\alpha_2 \in [0,126, 0,333]$, $\alpha_3 \in [0,154, 0,360]$ y $\alpha_4 \in [0,091, 0,357]$, $\alpha_5 \in [-0,256, -0,070]$, $\alpha_6 \in [0,117, 0,443]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el sétimo paso, se realizó $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5,6,7$ la constante, el coeficiente de comunicaciones, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, expectativa laboral, gerencia educativa, sentimiento laboral y manejo de recursos respectivamente.

Con una t de Student de 2,310 y un p-valor de 0,022 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 3,058 y significación de 0,002 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,791 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 3,785 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa; con una t de 2,959 y significación de 0,003 la α_4 también es significativa; con una t de -3,999 y significación de 0,000 la α_5 también es significativa; con una t de 3,631 y significación de 0,000 la α_6 también es

significativa; y con una t de 2,245 y significación de 0,026 la α_7 también es significativa. Así: $SOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 2,142 + 0,201 \cdot COMUNICACIONES + 0,257 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,211 \cdot LIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0,201 \cdot EXPECTATIVA LABORAL - 0,196 \cdot GERENCIA EDUCATIVA + 0,300 \cdot SENTIMIENTO LABORAL + 0,105 \cdot MANEJO DE RECURSOS$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOPORTE \widehat{ESTUDIANTIL} = 0,237 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,242 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE + 0,330 \cdot ZLIDERAZGO INSTRUCCIONAL + 0,170 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL - 0,366 \cdot ZGERENCIA EDUCATIVA + 0,229 \cdot ZSENTIMIENTO LABORAL + 0,203 \cdot ZMANEJO DE RECURSOS$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las siete variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de soporte académico. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que se acaba de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [0,317, 3,967]$, $\alpha_1 \in [0,072, 0,331]$, $\alpha_2 \in [0,152, 0,363]$, $\alpha_3 \in [0,101, 0,321]$ y $\alpha_4 \in [0,067, 0,334]$, $\alpha_5 \in [-0,293, -0,100]$, $\alpha_6 \in [0,137, 0,463]$, $\alpha_7 \in [0,013, 0,197]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Tabla 16.1

Matriz de correlaciones del cuarto modelo

	Desempeño docente: desempeño normativo	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional: manejo de recursos	Gestión institucional: gerencia educativa	Clima laboral: sentimiento laboral	Clima laboral: satisfacción laboral	Clima laboral: comunicaciones	Clima laboral: dirección	Clima laboral: expectativa laboral
Corr.	Desempeño docente: desempeño normativo	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional: manejo de recursos	Gestión institucional: gerencia educativa	Clima laboral: sentimiento laboral	Clima laboral: satisfacción laboral	Clima laboral: comunicaciones	Clima laboral: dirección	Clima laboral: expectativa laboral
r	1,000	-,076	,220	-,002	,224	,342	,281	,322	,311	,290	,173	,485
		1,000	-,042	,367	-,054	-,205	-,142	-,021	-,145	-,096	-,268	-,192
			1,000	-,231	,795	,673	,662	,276	,776	,614	,689	,340
				1,000	-,157	-,307	-,179	-,134	-,311	-,250	-,366	-,216
					1,000	,773	,744	,250	,765	,661	,764	,425
						1,000	,749	,338	,761	,707	,783	,516
							1,000	,546	,848	,668	,699	,483
								1,000	,577	,502	,299	,281
									1,000	,791	,751	,484
										1,000	,770	,505
											1,000	,478
												1,000
Sig. (unil)	Desempeño docente aspecto normativo	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire								
	.	,100	,000	,483	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
		.	,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001
			.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
				.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000

	Estilo de liderazgo instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Gestión institucional: manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Gestión institucional: gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	Clima laboral: sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	Clima laboral: satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Clima laboral: comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	Clima laboral: dirección	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	Clima laboral: expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	Para todas las variables	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal se debe tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; se calcula el coeficiente de correlación de Pearson y se contrasta para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 16.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio del desempeño normativo aspecto del desempeño docente está correlacionado positivamente en el nivel bajo con las variables predictoras liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones, dirección y expectativa laboral; luego está correlacionada positivamente en el nivel medio con las variables predictoras (dimensiones): manejo de recursos y expectativa laboral. No se encuentra correlacionadas con liderazgo

transaccional Y liderazgo laissez faire, cuyos p-valores son 0.100 y 0.483, respectivamente, para un nivel del 5%.

Además, las variables liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire no se correlacionan con las demás dimensiones de gestión institucional y clima laboral.

Para decidir qué variable entra en cada paso, se ha escogido para este análisis el método de pasos sucesivos. Es una forma de selección de variables predictoras. Éste, tal vez sea el más utilizado, ya que el proceso de introducción de las variables nos va a ir aportando poco a poco cierta información. Consiste en ir introduciendo en distintas etapas o escalones cada vez una variable predictora distinta.

En este caso las variables han sido introducidas de la siguiente manera:

Tabla 16.2
Variables entradas/eliminadas^a del cuarto modelo

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral aspecto expectativa laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
2	Clima laboral aspecto sentimiento laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
3	Estilo de liderazgo laissez faire		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto normativo

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es expectativa laboral, aspecto del clima laboral, con coeficiente de correlación de Pearson de 0,485. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio del desempeño normativo, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 17.3 se observa los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones y dirección. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 16.3
Variables excluidas^a del cuarto modelo

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad	
					Tolerancia	
1	Estilo de liderazgo transaccional	,018 ^b	,333	,740	,020	,963
	Estilo de liderazgo transformacional	,062 ^b	1,129	,260	,067	,884
	Estilo de liderazgo laissez faire	,108 ^b	2,030	,043	3,120	1,953
	Estilo de liderazgo instruccional	,022 ^b	,388	,698	,023	,819
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,125 ^b	2,071	,039	2,122	3,733
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,060 ^b	1,016	,311	,060	,766
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,202 ^b	3,816	,000	1,222	2,921
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,100 ^b	1,682	,094	,100	,765
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,061 ^b	1,007	,315	,060	,745
	Clima laboral aspecto dirección	-,076 ^b	-1,293	,197	-,077	,772
2	Estilo de liderazgo transaccional	,011 ^c	,207	,836	,012	,962
	Estilo de liderazgo transformacional	,022 ^c	,401	,689	,024	,849
	Estilo de liderazgo laissez faire	,124 ^c	2,391	,017	1,141	1,947
	Estilo de liderazgo instruccional	-,010 ^c	-,177	,859	-,011	,801
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,076 ^c	1,251	,212	,074	,693
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,063 ^c	-,945	,346	-,056	,583
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,023 ^c	-,336	,737	-,020	,555
	Clima laboral aspecto comunicaciones	-,045 ^c	-,694	,488	-,041	,605
	Clima laboral aspecto dirección	-,124 ^c	-2,119	,035	2-,125	2,743
3	Estilo de liderazgo transaccional	-,036 ^d	-,651	,516	-,039	,848
	Estilo de liderazgo transformacional	,044 ^d	,796	,426	,048	,827
	Estilo de liderazgo instruccional	-,002 ^d	-,029	,977	-,002	,798
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,114 ^d	1,844	,066	,110	,659
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,054 ^d	-,818	,414	-,049	,582

Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,016 ^d	,231	,817	,014	,524
Clima laboral aspecto comunicaciones	-,023 ^d	-,348	,728	-,021	,591
Clima laboral aspecto dirección	-,090 ^d	-1,481	,140	-,088	,677

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto normativo

b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo laissez faire

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que nos va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será sentimiento laboral (con coeficiente de correlación parcial de $0,222 > 0,122 > 0,120$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio del desempeño normativo, eliminando la influencia de la variable que ya ha entrado en el modelo, expectativa laboral; así es que nos interesa la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad del desempeño normativo, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta liderazgo laissez faire con 0,953 y seguida de sentimiento laboral con 0,921 y de manejo de recursos con 0,733. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la

siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con expectativa laboral.

Liderazgo laissez faire: $0,953=1-0,216^2$; sentimiento laboral: $0,921=1-0,281^2$; manejo de recursos: $0,733=1-0,516^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña, siempre que sea menor que 0,05. En este caso es sentimiento laboral con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es sentimiento laboral. Ha quedado fuera del modelo liderazgo laissez faire, dirección, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, satisfacción laboral, comunicaciones y dirección. Se observa que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las dos primeras variables, 0,017 y 0,035, respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo laissez faire (con coeficiente de correlación parcial de $0,141 > 0,125$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio del desempeño normativo, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, expectativa laboral y sentimiento laboral. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es liderazgo laissez faire.

En el tercer paso la variable que ha entrado es liderazgo laissez faire. Ha quedado fuera del modelo las variables liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, satisfacción laboral,

comunicaciones y dirección. Se observa que este paso es el último, y la razón de ser es la significación de t de todas las variables eliminadas, son mayores que 0.05.

Tabla 16.4
ANOVA^a del cuarto modelo

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21,838	1	21,838	87,107	,000 ^b
	Residuo	70,948	283	,251		
	Total	92,786	284			
2	Regresión	25,322	2	12,661	52,924	,000 ^c
	Residuo	67,464	282	,239		
	Total	92,786	284			
3	Regresión	26,668	3	8,889	37,779	,000 ^d
	Residuo	66,118	281	,235		
	Total	92,786	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto normativo

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Estilo de liderazgo laissez faire

Ahora realizaremos el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable desempeño normativo de desempeño docente explicada por expectativa laboral y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad, $F = 21,838/0,251 = 87,107$. El contraste que se hará es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 87,107 y un p-valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable expectativa laboral.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño normativo de desempeño docente explicada por expectativa laboral y sentimiento laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de

Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 12,661/0,239 = 52,924$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 52,924 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables: expectativa laboral y sentimiento laboral.

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño normativo de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo laissez faire, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 8,889/0,235 = 37,779$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 37,779 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo laissez faire.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el número de variables que entran a formar parte en el modelo y e es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , obtendríamos el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_{11} X_{11}$. El residuo será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + \dots + a_{11} X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el hiperplano.

Tabla 16.5
Coefficientes^a de la ecuación del cuarto modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta	t		Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	2,192	,239		9,168	,000	1,722	2,663
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,175	,019	,485	9,333	,000	,138	,211
2 (Constante)	1,768	,259		6,837	,000	1,259	2,278
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,154	,019	,428	8,094	,000	,117	,192
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,081	,021	,202	3,816	,000	,039	,122
3 (Constante)	1,427	,294		4,861	,000	,849	2,005
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,163	,019	,452	8,466	,000	,125	,201
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,085	,021	,212	4,023	,000	,043	,126
Estilo de liderazgo laissez faire	,040	,017	,124	2,391	,017	,007	,073

a. Variable dependiente: Desempeño docente aspecto normativo

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3$; es decir, si los parámetros del hiperplano son o no significativos.

En el primer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de expectativa laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 9,168 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 9,333 y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además se escribe como $\widehat{APLICACIÓN\ NORMAS\ Y\ REGLAMENTOS} = 2,192 + 0,175 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL$ (los valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables (indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $\widehat{ZAPLICACIÓN\ NORMAS\ Y\ REGLAMENTOS} = 0,485 \cdot Z_{expectativa\ laboral}$ (coeficientes estandarizados). Se observa que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables. Mediante el error típico de ambas se

calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [1,722, 2,663]$ y $\alpha_1 \in [0,138, 0,211]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral y el de sentimiento laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 6,837 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 8,094 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 3,816 y significación de 0,000, la α_2 también es significativa. Además se escribe como:

APLICACIÓN NORMAS Y REGLAMENTOS = 1,768 + 0,154 · *EXPECTATIVA LABORAL* + 0,081 · *SENTIMIENTO LABORAL*. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo sería:

ZAPLICACIÓN NORMAS Y REGLAMENTOS = 0,428 · *ZEXPECTATIVA LABORAL* + 0,202 · *ZSENTIMIENTO LABORAL* (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que

la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace del desempeño normativo.

Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [1,259, 2,278]$, $\alpha_1 \in [0,117, 0,192]$ y $\alpha_2 \in [0,039, 0,122]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral y liderazgo laissez faire respectivamente.

Con una t de Student de 4,861 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 8,466 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,023 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 2,391 y significación de 0,017 la α_3 también es significativa. Además se escribe como: $\widehat{APLICACIÓN\ NORMAS\ Y\ REGLAMENTOS} = 1,427 + 0,163 \cdot$

$\widehat{EXPECTATIVA\ LABORAL} + 0,085 \cdot \widehat{SENTIMIENTO\ LABORAL} + 0,040 \cdot$

$\widehat{LIDERAZGO\ LAISSEZ\ FAIRE}$. Tipificando, el modelo pasaría a ser:

$\widehat{ZAPLICACIÓN\ NORMAS\ Y\ REGLAMENTOS} = 0,452 \cdot \widehat{ZEXPECTATIVA\ LABORAL} +$

$0,212 \cdot \widehat{ZSENTIMIENTO\ LABORAL} + 0,124 \cdot \widehat{ZLIDERAZGO\ LAISSEZ\ FAIRE}$

(coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace del desempeño normativo. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [0,849, 2,005]$, $\alpha_1 \in [0,125, 0,201]$, $\alpha_2 \in [0,043, 0,126]$ y $\alpha_3 \in [0,007, 0,073]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Tabla 17.1
Matriz de correlaciones del quinto modelo

	Desempeño docente	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional: manejo de recursos	Gestión institucional: gerencia educativa	Clima laboral: sentimiento laboral	Clima laboral: satisfacción laboral	Clima laboral: comunicaciones	Clima laboral: dirección	Clima laboral: expectativa laboral
Corr.	Desempeño docente aspecto desempeño comunitario	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional: manejo de recursos	Gestión institucional: gerencia educativa	Clima laboral: sentimiento laboral	Clima laboral: satisfacción laboral	Clima laboral: comunicaciones	Clima laboral: dirección	Clima laboral: expectativa laboral
	1,000	-,163	,156	,057	,256	,262	,285	,231	,311	,391	,278	,262
	-,163	1,000	-,042	,367	-,054	-,205	-,142	-,021	-,145	-,096	-,268	-,192
	,156	-,042	1,000	-,231	,795	,673	,662	,276	,776	,614	,689	,340
	,057	,367	-,231	1,000	-,157	-,307	-,179	-,134	-,311	-,250	-,366	-,216
	,256	-,054	,795	-,157	1,000	,773	,744	,250	,765	,661	,764	,425
	,262	-,205	,673	-,307	,773	1,000	,749	,338	,761	,707	,783	,516
	,285	-,142	,662	-,179	,744	,749	1,000	,546	,848	,668	,699	,483
	,231	-,021	,276	-,134	,250	,338	,546	1,000	,577	,502	,299	,281
	,311	-,145	,776	-,311	,765	,761	,848	,577	1,000	,791	,751	,484
	,391	-,096	,614	-,250	,661	,707	,668	,502	,791	1,000	,770	,505
	,278	-,268	,689	-,366	,764	,783	,699	,299	,751	,770	1,000	,478
	,262	-,192	,340	-,216	,425	,516	,483	,281	,484	,505	,478	1,000
Sig. (unil)	Desempeño docente aspecto desempeño comunitario	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional: manejo de recursos	Gestión institucional: gerencia educativa	Clima laboral: sentimiento laboral	Clima laboral: satisfacción laboral	Clima laboral: comunicaciones	Clima laboral: dirección	Clima laboral: expectativa laboral
	.	,003	,004	,167	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	,003	.	,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001
	,004	,240	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Estilo de liderazgo laissez faire	,167	,000	,000	.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000
Estilo de liderazgo instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Gestión institucional: manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Gestión institucional: gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Clima laboral: sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Clima laboral: satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
Clima laboral: comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
Clima laboral: dirección	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
Clima laboral: expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N Para todas las variables	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal debemos tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; calculamos el coeficiente de correlación de Pearson y contrastamos para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 17.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio desempeño comunitario, aspecto del desempeño docente, está correlacionado positivamente en el nivel bajo con las variables predictoras liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, dirección y expectativa laboral; luego está correlacionada positivamente en el nivel medio con la variable predictora (dimensión):

COMUNICACIÓN. No se encuentra correlacionada con liderazgo laissez faire, cuyo p-valor es 0.167, para un nivel del 5%.

Además, la variable liderazgo laissez faire se correlaciona dirección, aspecto de clima laboral.

Para decidir qué variable entra en cada paso, hemos escogido para este análisis el método de pasos sucesivos. Es una forma de selección de variables predictoras. Éste, tal vez sea el más utilizado, ya que el proceso de introducción de las variables nos va a ir aportando poco a poco cierta información. Consiste en ir introduciendo en distintas etapas o escalones cada vez una variable predictora distinta.

En este caso las variables han sido introducidas de la siguiente manera:

Tabla 17.2
Variables entradas/eliminadas^a del quinto modelo

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral aspecto comunicaciones		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
2	Estilo de liderazgo laissez faire		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
3	Estilo de liderazgo transaccional		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño comunitario

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es comunicaciones, aspecto del clima laboral, con coeficiente de correlación de Pearson de 0,391. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio relaciones con la comunidad, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 18.3 observamos los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, dirección y expectativa laboral. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 17.3
Variables excluidas^a del quinto modelo

Modelo	En beta	T	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad
					Tolerancia
1					
Estilo de liderazgo transaccional	-,127 ^b	-2,326	,021	2-,137	1,991
Estilo de liderazgo transformacional	-,134 ^b	-1,946	,053	-,115	,623
Estilo de liderazgo laissez faire	,166 ^b	2,973	,003	1,174	2,937
Estilo de liderazgo instruccional	-,004 ^b	-,057	,955	-,003	,564
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	-,028 ^b	-,364	,716	-,022	,501
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,044 ^b	,593	,554	,035	,553
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,047 ^b	,745	,457	,044	,748
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,005 ^b	,051	,959	,003	,374
Clima laboral aspecto dirección	-,056 ^b	-,651	,516	-,039	,407
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,087 ^b	1,373	,171	,081	,745
2					
Estilo de liderazgo transaccional	-,211 ^c	-3,717	,000	-,216	,865
Estilo de liderazgo transformacional	-,115 ^c	-1,677	,095	-,100	,617
Estilo de liderazgo instruccional	-,007 ^c	-,092	,927	-,005	,564
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,015 ^c	,197	,844	,012	,483
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,047 ^c	,650	,516	,039	,553
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,049 ^c	,784	,434	,047	,748
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,057 ^c	,628	,530	,037	,360
Clima laboral aspecto dirección	,016 ^c	,182	,856	,011	,375
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,108 ^c	1,726	,086	,102	,737
3					
Estilo de liderazgo transformacional	-,100 ^d	-1,485	,139	-,088	,614

Estilo de liderazgo instruccional	-,004 ^d	-,063	,950	-,004	,563
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	-,024 ^d	-,318	,751	-,019	,473
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,020 ^d	,274	,785	,016	,547
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,057 ^d	,941	,348	,056	,747
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,040 ^d	,455	,649	,027	,359
Clima laboral aspecto dirección	-,061 ^d	-,684	,494	-,041	,355
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,078 ^d	1,255	,210	,075	,722

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño comunitario

b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones

c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire

d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo transaccional

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que nos va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo laissez faire (con coeficiente de correlación parcial de $0,174 > 0,137$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio relaciones con la comunidad, eliminando la influencia de la variable que ya ha entrado en el modelo, comunicaciones; así es que nos interese la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad de relaciones con la comunidad, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy

relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta liderazgo transaccional con 0,991 y seguida de liderazgo instruccional con 0,564. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con comunicaciones.

Liderazgo transaccional: $0,991=1-0,096^2$; liderazgo laissez faire: $0,937=1-0,250^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña, siempre que sea menor que 0,05. En este caso es liderazgo laissez faire con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es liderazgo laissez faire. Ha quedado fuera del modelo liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, dirección y expectativa laboral. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,000, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo transaccional (con coeficiente de correlación parcial de 0,216 en valor absoluto). Este coeficiente es resultado de la correlación de la variable predictora con la variable criterio relaciones con la comunidad, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, comunicaciones y liderazgo laissez faire. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es liderazgo transaccional.

En el tercer paso la variable que ha entrado es liderazgo transaccional. Ha quedado fuera del modelo las variables liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, dirección y expectativa laboral. Vemos que este paso es el último, y la razón de ser es la significación de t de todas las variables eliminadas, son superiores a 0,05.

Tabla 17.4
ANOVA^a del quinto modelo

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	29,838	1	29,838	51,049	,000 ^b
	Residuo	165,411	283	,584		
	Total	195,249	284			
2	Regresión	34,863	2	17,432	30,649	,000 ^c
	Residuo	160,386	282	,569		
	Total	195,249	284			
3	Regresión	42,378	3	14,126	25,966	,000 ^d
	Residuo	152,871	281	,544		
	Total	195,249	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño comunitario

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto comunicaciones, Estilo de liderazgo laissez faire, Estilo de liderazgo transaccional

Ahora realizaremos el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable desempeño comunitario, aspecto de desempeño docente, explicada por comunicaciones y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad, $F = 29,838/0,584 = 51,049$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 51,049 y un p-valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable comunicaciones.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño comunitario, aspecto de desempeño docente, explicada por comunicaciones y liderazgo laissez faire, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 17,432/0,569 = 30,649$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 30,649 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables comunicaciones y liderazgo laissez faire.

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño comunitario, aspecto de desempeño docente, explicada por comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 14,126/0,544 = 25,966$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 25,966 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el número de variables que entran a formar parte en el modelo y e es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , obtendríamos el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_{11} X_{11}$. El residuo

será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1X_{1i} + a_2X_{2i} + a_3X_{3i} + a_4X_{4i} + \dots + a_{11}X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el hiperplano.

Tabla 17.5
Coeficientes^a de la ecuación del quinto modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta	t		Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	2,179	,236		9,230	,000	1,715	2,644
Clima laboral aspecto comunicaciones	,147	,021	,391	7,145	,000	,106	,187
2 (Constante)	1,618	,300		5,395	,000	1,028	2,208
Clima laboral aspecto comunicaciones	,162	,021	,432	7,757	,000	,121	,203
Estilo de liderazgo laissez faire	,078	,026	,166	2,973	,003	,026	,129
3 (Constante)	2,154	,327		6,590	,000	1,511	2,798
Clima laboral aspecto comunicaciones	,162	,020	,432	7,914	,000	,122	,202
Estilo de liderazgo laissez faire	,114	,027	,243	4,163	,000	,060	,168
Estilo de liderazgo transaccional	-,070	,019	-,211	-3,717	,000	-,107	-,033

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño comunitario

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3$; es decir, si los parámetros del hiperplano son o no significativos.

En el primer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de comunicaciones, respectivamente.

Con una t de Student de 9,230 y un p -valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,145 y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además se escribe como $RELACIONES\ CON\ LA\ COMUNIDAD = 2,179 + 0,147 \cdot COMUNICACIONES$ (los valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables

(indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZRELACIONES \widehat{CON LA COMUNIDAD} = 0,391 \cdot ZCOMUNICACIONES$ (coeficientes estandarizados). Se puede observar que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [1,715, 2,644]$ y $\alpha_1 \in [0,106, 0,187]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2$ la constante, el coeficiente de comunicaciones y el de liderazgo laissez faire, respectivamente.

Con una t de Student de 5,395 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,757 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 2,973 y significación de 0,003, la α_2 también es significativa. Además se escribe como:

$RELACIONES \widehat{CON LA COMUNIDAD} = 1,618 + 0,162 \cdot COMUNICACIONES + 0,078 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo sería: $ZRELACIONES \widehat{CON LA COMUNIDAD} = 0,432 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,166 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE$ (coeficientes estandarizados).

Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de relaciones con la comunidad. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos

son: $\alpha_0 \in [1,028, 2,208]$, $\alpha_1 \in [0,121, 0,203]$ y $\alpha_2 \in [0,026, 0,129]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3$ la constante, el coeficiente de comunicaciones, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional respectivamente.

Con una t de Student de 6,590 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,914 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,163 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de -3,717 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa. Además se escribe como: $RELACIONES \widehat{CON LA COMUNIDAD} = 2,154 + 0,162 \cdot COMUNICACIONES + 0,114 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE - 0,070 \cdot LIDERAZGO TRANSACCIONAL$.

Tipificando, el modelo pasaría a ser: $ZRELACIONES \widehat{CON LA COMUNIDAD} = 0,432 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,243 \cdot ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE - 0,211 \cdot$

$ZLIDERAZGO TRANSACCIONAL$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es comunicaciones, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valore aumenta lo hace el de relaciones con la comunidad.

Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [1,511, 2,798]$, $\alpha_1 \in [0,122, 0,202]$, $\alpha_2 \in [0,060, 0,168]$ y $\alpha_3 \in [-0,107, -0,033]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Tabla 18.1
Matriz de correlaciones del sexto modelo

	Desempeño docente	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	Clima laboral aspecto comunicaciones	Clima laboral aspecto dirección	Clima laboral aspecto expectativa laboral	
Corr.	Desempeño docente												
r	aspecto desempeño profesional	1,000											
	Estilo de liderazgo transaccional	-,103	1,000										
	Estilo de liderazgo transformacional	,289	-,042	1,000									
	Estilo de liderazgo laissez faire	-,107	,367	-,231	1,000								
	Estilo de liderazgo instruccional	,280	-,054	,795	-,157	1,000							
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,413	-,205	,673	-,307	,773	1,000						
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,312	-,142	,662	-,179	,744	,749	1,000					
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,378	-,021	,276	-,134	,250	,338	,546	1,000				
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,372	-,145	,776	-,311	,765	,761	,848	,577	1,000			
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,338	-,096	,614	-,250	,661	,707	,668	,502	,791	1,000		
	Clima laboral aspecto dirección	,251	-,268	,689	-,366	,764	,783	,699	,299	,751	,770	1,000	
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,523	-,192	,340	-,216	,425	,516	,483	,281	,484	,505	,478	1,000
Sig. (unil)	Desempeño docente: apoyo desempeño profesional	.	,042	,000	,036	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Estilo de liderazgo transaccional	,042	.	,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001	
Estilo de liderazgo transformacional	,000	,240	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Estilo de liderazgo laissez faire	,036	,000	,000	.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000	
Estilo de liderazgo instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
Clima laboral aspecto comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
Clima laboral aspecto dirección	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	Para todas las variables	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal debemos tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; calculamos el coeficiente de correlación de Pearson y contrastamos para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 18.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio desempeño profesional aspecto del desempeño docente está correlacionado positivamente en el

nivel bajo con las variables predictoras liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, gerencia educativa y dirección; luego está correlacionada positivamente en el nivel medio con las variables predictoras (dimensiones): manejo de recursos, sentimiento laboral, comunicaciones y expectativa laboral. Se encuentra correlacionadas negativamente en el nivel bajo con liderazgo transaccional Y liderazgo laissez faire.

Para decidir qué variable entra en cada paso, hemos escogido para este análisis el método de pasos sucesivos. Es una forma de selección de variables predictoras. Éste, tal vez sea el más utilizado, ya que el proceso de introducción de las variables nos va a ir aportando poco a poco cierta información. Consiste en ir introduciendo en distintas etapas o escalones cada vez una variable predictora distinta.

En este caso las variables han sido introducidas de la siguiente manera:

Tabla 18.2
Variables entradas/eliminadas^a del sexto modelo

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral aspecto expectativa laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
2	Clima laboral aspecto sentimiento laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
3	Gestión institucional aspecto manejo de recursos		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
4	Clima laboral aspecto dirección		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
5	Gestión institucional aspecto gerencia educativa		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
6	Estilo de liderazgo transformacional		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño profesional

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es expectativa laboral, aspecto del clima laboral, con coeficiente

de correlación de Pearson de 0,523. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio del desempeño profesional, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 18.3 observamos los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, sentimiento laboral, manejo de recursos, satisfacción laboral, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, gerencia educativa, comunicaciones y dirección. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 18.3
Variables excluidas^a del sexto modelo

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad
					Tolerancia
1 Estilo de liderazgo transaccional	-,002 ^b	-,043	,966	-,003	,963
Estilo de liderazgo transformacional	,125 ^b	2,347	,020	4,138	2,884
Estilo de liderazgo laissez faire	,007 ^b	,132	,895	,008	,953
Estilo de liderazgo instruccional	,070 ^b	1,259	,209	,075	,819
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,195 ^b	3,358	,001	2,196	4,733
Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,076 ^b	1,323	,187	,079	,766
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,250 ^b	4,934	,000	1,282	1,921
Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,155 ^b	2,701	,007	3,159	3,765
Clima laboral aspecto comunicaciones	,099 ^b	1,692	,092	,100	,745
Clima laboral aspecto dirección	,001 ^b	,015	,988	,001	,772
2 Estilo de liderazgo transaccional	-,011 ^c	-,217	,828	-,013	,962
Estilo de liderazgo transformacional	,078 ^c	1,470	,143	,087	,849
Estilo de liderazgo laissez faire	,026 ^c	,523	,601	,031	,947

	Estilo de liderazgo instruccional	,031 ^c	,572	,568	,034	,801
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,137 ^c	2,361	,019	1,139	1,693
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,076 ^c	-1,188	,236	-,071	,583
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,015 ^c	,223	,824	,013	,555
	Clima laboral aspecto comunicaciones	-,027 ^c	-,430	,668	-,026	,605
	Clima laboral aspecto dirección	-,054 ^c	-,964	,336	-,057	,743
3	Estilo de liderazgo transaccional	,005 ^d	,107	,915	,006	,944
	Estilo de liderazgo transformacional	,005 ^d	,078	,938	,005	,544
	Estilo de liderazgo laissez faire	,055 ^d	1,079	,282	,064	,901
	Estilo de liderazgo instruccional	-,118 ^d	-1,547	,123	-,092	,401
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,299 ^d	-3,674	,000	2-,214	3,337
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,164 ^d	-1,871	,062	-,111	,301
	Clima laboral aspecto comunicaciones	-,165 ^d	-2,195	,029	3-,130	1,406
	Clima laboral aspecto dirección	-,289 ^d	-3,764	,000	1-,219	2,378
4	Estilo de liderazgo transaccional	-,026 ^e	-,530	,597	-,032	,917
	Estilo de liderazgo transformacional	,104 ^e	1,518	,130	,091	,475
	Estilo de liderazgo laissez faire	,017 ^e	,337	,736	,020	,863
	Estilo de liderazgo instruccional	-,006 ^e	-,078	,938	-,005	,337
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,234 ^e	-2,806	,005	1-,166	1,313
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,038 ^e	-,406	,685	-,024	,251
	Clima laboral aspecto comunicaciones	-,035 ^e	-,404	,687	-,024	,305
5	Estilo de liderazgo transaccional	-,019 ^f	-,384	,701	-,023	,914
	Estilo de liderazgo transformacional	,165 ^f	2,378	,018	1,141	1,442
	Estilo de liderazgo laissez faire	,044 ^f	,871	,384	,052	,834
	Estilo de liderazgo instruccional	,097 ^f	1,108	,269	,066	,285
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,110 ^f	1,044	,297	,063	,195
	Clima laboral aspecto comunicaciones	-,040 ^f	-,469	,639	-,028	,305
6	Estilo de liderazgo transaccional	-,043 ^g	-,872	,384	-,052	,879
	Estilo de liderazgo laissez faire	,045 ^g	,894	,372	,054	,834
	Estilo de liderazgo instruccional	-,001 ^g	-,006	,995	,000	,222
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,017 ^g	-,139	,890	-,008	,147
	Clima laboral aspecto comunicaciones	-,065 ^g	-,767	,444	-,046	,300

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño profesional

- b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral
- c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral
- d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos
- e. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección
- f. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección, Gestión institucional aspecto gerencia educativa
- g. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Estilo de liderazgo transformacional

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que nos va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será sentimiento laboral (con coeficiente de correlación parcial de $0,282 > 0,196 > 0,159 > 0,138$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio del desempeño profesional, eliminando la influencia de la variable que ya ha entrado en el modelo, expectativa laboral; así es que nos interese la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad del desempeño profesional, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta sentimiento laboral con 0,921 y seguida de liderazgo transformacional con 0,884, satisfacción laboral con 0,765 y manejo de

recursos con 0.733. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con expectativa laboral.

Sentimiento laboral: $0,921=1-0,281^2$; liderazgo transformacional: $0,884=1-0,340^2$; satisfacción laboral: $0,765=1-0,484^2$; manejo de recursos: $0,733=1-0,516^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña, siempre que sea menor que 0,05. En este caso es sentimiento laboral con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es sentimiento laboral. Ha quedado fuera del modelo manejo de recursos, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, gerencia educativa, comunicaciones y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,019, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será manejo de recursos (con coeficiente de correlación parcial de 0,139). Este coeficiente es resultado de la correlación de la variable predictora con la variable criterio del desempeño profesional, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, expectativa laboral y sentimiento laboral. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es manejo de recursos.

En el tercer paso la variable que ha entrado es manejo de recursos. Ha quedado fuera del modelo las variables: dirección, gerencia educativa, comunicaciones,

liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, y satisfacción laboral. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las tres primeras variables, 0,000, 0,000, 0,029, que son menores que 0.05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será dirección con coeficiente de correlación parcial de -0,219, que a su vez tiene la segunda mayor tolerancia, 0,378 con significación 0,000.

Luego la variable que ingresa en el cuarto paso es dirección. Ha quedado fuera del modelo gerencia educativa, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, satisfacción laboral y comunicaciones. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,005, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será gerencia educativa con coeficiente de correlación parcial de -0,166.

Luego la variable que ingresa en el quinto paso es gerencia educativa. Ha quedado fuera del modelo liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, satisfacción laboral y comunicaciones. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,018, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo transformacional con coeficiente de correlación parcial de 0,141, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,570 con significación 0,001.

Luego la variable que ingresa en el sexto paso es liderazgo transformacional. Ha quedado fuera del modelo liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, satisfacción laboral y comunicaciones. Vemos que este paso es el último, y la razón de ser es la significación de t de todas las variables eliminadas, que son mayores que 0,05.

Tabla 18.4
ANOVA^a del sexto modelo

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	76,970	1	76,970	106,833	,000 ^b
	Residuo	203,893	283	,720		
	Total	280,863	284			
2	Regresión	93,173	2	46,587	69,995	,000 ^c
	Residuo	187,690	282	,666		
	Total	280,863	284			
3	Regresión	96,825	3	32,275	49,280	,000 ^d
	Residuo	184,038	281	,655		
	Total	280,863	284			
4	Regresión	105,689	4	26,422	42,233	,000 ^e
	Residuo	175,175	280	,626		
	Total	280,863	284			
5	Regresión	110,497	5	22,099	36,191	,000 ^f
	Residuo	170,366	279	,611		
	Total	280,863	284			
6	Regresión	113,893	6	18,982	31,604	,000 ^g
	Residuo	166,971	278	,601		
	Total	280,863	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente desempeño profesional

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección

f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

g. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Clima laboral aspecto dirección, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Estilo de liderazgo transformacional

Ahora realizaremos el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable desempeño profesional de desempeño docente explicada por expectativa laboral y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad, $F = 76,970/0,720 = 106,833$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 106,833 y un p-valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable expectativa laboral.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño profesional de desempeño docente explicada por expectativa laboral y sentimiento laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 46,587/0,666 = 69,995$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 69,995 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables: expectativa laboral y sentimiento laboral.

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño profesional de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 32,275/0,655 = 49,280$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 49,280 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos.

En el cuarto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño profesional de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y dirección, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 4 y 280 grados de libertad, $F = 26,422/0,626 = 42,233$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 42,233 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y dirección.

En el quinto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño profesional de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección y gerencia educativa, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 5 y 279 grados de libertad, $F = 22,099/0,611 = 36,191$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 36,191 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección y gerencia educativa.

En el sexto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable desempeño profesional de desempeño docente explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección, gerencia educativa y liderazgo transformacional, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 6 y 278 grados de libertad, $F = 18,982/0,601 = 31,604$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 31,604 y un p-valor de 0, la

regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección, gerencia educativa y liderazgo transformacional.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el número de variables que entran a formar parte en el modelo y e es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , obtendríamos el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_{11} X_{11}$. El residuo será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + \dots + a_{11} X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el hiperplano.

Tabla 18.5
Coeficientes^a de la ecuación del sexto modelo

Modelo	Coeficientes						
	Coeficientes no estandarizados	Error estándar	s estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
			Beta	t		Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	4,905	,405		12,100	,000	4,107	5,703
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,328	,032	,523	10,336	,000	,265	,390
2 (Constante)	3,991	,431		9,251	,000	3,142	4,840
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,284	,032	,453	8,931	,000	,221	,346
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,174	,035	,250	4,934	,000	,105	,243
3 (Constante)	3,937	,429		9,185	,000	3,093	4,780
Clima laboral aspecto expectativa laboral	,245	,036	,390	6,861	,000	,174	,315
Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,154	,036	,222	4,283	,000	,083	,225
Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,038	,016	,137	2,361	,019	,006	,069
4 (Constante)	4,002	,419		9,545	,000	3,176	4,827

	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,262	,035	,418	7,453	,000	,193	,331
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,160	,035	,229	4,533	,000	,090	,229
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,095	,022	,346	4,361	,000	,052	,138
	Clima laboral aspecto dirección	-,091	,024	-,289	-3,764	,000	-,139	-,043
5	(Constante)	3,936	,415		9,487	,000	3,119	4,753
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,271	,035	,432	7,768	,000	,202	,339
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,211	,039	,303	5,366	,000	,133	,288
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,121	,023	,443	5,170	,000	,075	,168
	Clima laboral aspecto dirección	-,073	,025	-,230	-2,920	,004	-,121	-,024
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,066	,024	-,234	-2,806	,005	-,113	-,020
6	(Constante)	3,738	,420		8,904	,000	2,912	4,564
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,279	,035	,445	8,029	,000	,211	,347
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,217	,039	,312	5,565	,000	,140	,294
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,111	,024	,407	4,707	,000	,065	,158
	Clima laboral aspecto dirección	-,090	,026	-,287	-3,511	,001	-,141	-,040
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,082	,024	-,288	-3,357	,001	-,130	-,034
	Estilo de liderazgo transformacional	,037	,016	,165	2,378	,018	,006	,069

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto desempeño profesional

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6$; es decir, si los parámetros del hiperplano son o no significativos.

En el primer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de expectativa laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 12,100 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 10,336 y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además se escribe como $APOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 4,905 + 0,328 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL$ (los

valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables (indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZAPOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 0,523 \cdot Zexpectativa\ laboral$ (coeficientes estandarizados). Se observa que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [4,107, 5,703]$ y $\alpha_1 \in [0,265, 0,390]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral y el de sentimiento laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 9,251 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 8,931 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 4,934 y significación de 0,000, la α_2 también es significativa. Además se escribe como: $APOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 3,991 + 0,284 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL + 0,174 \cdot SENTIMIENTO\ LABORAL$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZAPOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 0,453 \cdot ZEXPECTATIVA\ LABORAL + 0,250 \cdot ZSENTIMIENTO\ LABORAL$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el desempeño profesional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los

dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,142, 4,840]$, $\alpha_1 \in [0,221, 0,346]$ y $\alpha_2 \in [0,105, 0,243]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos respectivamente.

Con una t de Student de 9,185 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 6,861 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,283 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 2,361 y significación de 0,019 la α_3 también es significativa. Se escribe: $\widehat{APOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO} = 3,937 + 0,245 \cdot$

$\widehat{EXPECTATIVA\ LABORAL} + 0,154 \cdot \widehat{SENTIMIENTO\ LABORAL} + 0,038 \cdot$

$\widehat{MANEJO\ DE\ RECURSOS}$. Tipificando, el modelo pasaría a ser:

$\widehat{ZAPOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO} = 0,390 \cdot \widehat{ZEXPECTATIVA\ LABORAL} + 0,222 \cdot \widehat{ZSENTIMIENTO\ LABORAL} + 0,137 \cdot \widehat{ZMANEJO\ DE\ RECURSOS}$.

(coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el desempeño profesional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,093, 4,780]$, $\alpha_1 \in [0,174, 0,315]$, $\alpha_2 \in [0,083, 0,225]$ y $\alpha_3 \in [0,006, 0,069]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el cuarto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y dirección respectivamente.

Con una t de Student de 9,545 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,453 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 4,533 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 4,361 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa, y con una t de -3,764 y significación de 0,000 la α_4 también es significativa. Además se escribe como:

$$APOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 4,002 + 0,262 \cdot$$

$$EXPECTATIVA\ LABORAL + 0,160 \cdot SENTIMIENTO\ LABORAL + 0,095 \cdot$$

$$MANEJO\ DE\ RECURSOS - 0,091 \cdot DIRECCIÓN. Tipificando, el modelo pasaría a ser:$$

$$ZAPOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 0,418 \cdot ZEXPECTATIVA\ LABORAL +$$

$$0,160 \cdot ZSENTIMIENTO\ LABORAL + 0,095 \cdot ZMANEJO\ DE\ RECURSOS - 0,091 \cdot$$

ZDIRECCIÓN (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cuatro variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el del desempeño profesional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,176, 4,827], \alpha_1 \in [0,193, 0,331], \alpha_2 \in [0,090, 0,229]$ y $\alpha_3 \in [0,052, 0,138]$ y $\alpha_4 \in [-0,139, -0,043]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el quinto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección y gerencia educativa respectivamente.

Con una t de Student de 9,487 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,768 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 5,366 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 5,170 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa, con una t de -2,920 y significación de 0,004 la α_4 también es significativa, y con una t de -2,806 y significación de 0,005 la α_5 también es significativa. Se escribe como: $APOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 3,936 + 0,271 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL + 0,211 \cdot SENTIMIENTO\ LABORAL + 0,121 \cdot MANEJO\ DE\ RECURSOS - 0,073 \cdot DIRECCIÓN - 0,066 \cdot GERENCIA\ EDUCATIVA$.

Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOPORTE\ ESTUDIANTIL = 0,432 \cdot ZEXPECTATIVA\ LABORAL + 0,303 \cdot ZSENTIMIENTO\ LABORAL + 0,443 \cdot ZMANEJO\ DE\ RECURSOS - 0,230 \cdot ZDIRECCIÓN - 0,234 \cdot ZGERENCIA\ EDUCATIVA$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cinco variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el del desempeño profesional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,119, 4,753], \alpha_1 \in [0,202, 0,339], \alpha_2 \in [0,133, 0,288], \alpha_3 \in [0,075, 0,168], \alpha_4 \in [-0,121, -0,024]$ y $\alpha_5 \in [-0,113, -0,020]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el sexto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5,6$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, dirección, gerencia educativa y liderazgo transformacional respectivamente.

Con una t de Student de 8,904 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 8,029 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 5,565 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 4,707 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa; con una t de -3,511 y significación de 0,001 la α_4 también es significativa; con una t de -3,357 y significación de 0,001 la α_5 también es significativa; y con una t de 2,378 y significación de 0,018 la α_6 también es significativa. Se escribe como: $APOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 3,738 + 0,279 \cdot$
 $EXPECTATIVA\ LABORAL + 0,217 \cdot SENTIMIENTO\ LABORAL + 0,111 \cdot$

$MANEJO\ DE\ RECURSOS - 0,090 \cdot DIRECCIÓN - 0,082 \cdot GERENCIA\ EDUCATIVA +$
 $0,037 \cdot LIDERAZGO\ TRANSFORMACIONAL$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser:

$ZAPOYO\ TRABAJO\ ADMINISTRATIVO = 0,445 \cdot ZEXPECTATIVA\ LABORAL + 0,312 \cdot$
 $ZSENTIMIENTO\ LABORAL + 0,407 \cdot ZMANEJO\ DE\ RECURSOS - 0,287 \cdot$

$ZDIRECCIÓN - 0,288 \cdot ZGERENCIA\ EDUCATIVA + 0,165 \cdot$

$ZLIDERAZGO\ TRANSFORMACIONAL$. (Coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las seis variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el del desempeño profesional. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos

coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [2,912, 4,564]$, $\alpha_1 \in [0,211, 0,347]$, $\alpha_2 \in [0,140, 0,294]$, $\alpha_3 \in [0,065, 0,158]$, $\alpha_4 \in [-0,141, -0,040]$, $\alpha_5 \in [-0,130, -0,034]$, y $\alpha_6 \in [0,006, 0,069]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Tabla 19.1
Matriz de correlaciones del sétimo modelo

		Dese mpañ o				Gestió n	Gestió n	Clima	Clima	Clima		Clima	
		docen te	Estilo de lideraz go	Estilo de lideraz go	Estilo de lideraz go	Estilo de lideraz go	Estilo de lideraz go	labora l	labora l	labora l	Clima labora l	Clima labora l	
		aspect o	transa cciona l	transf ormac ional	laisse z faire	instruc cional	manej o de recurs os	sentim iento	satisfa cción	comu nicaci ones	aspect o	expect ativa	
		socioe ducati vo					educa tiva	labora l	labora l		directi ón	labora l	
Corr.	Des.Doc.: socioeducativo	1,000	-,117	,320	-,059	,295	,444	,319	,368	,424	,509	,374	,528
	Est. Lid. transaccional	-,117	1,000	-,042	,367	-,054	-,205	-,142	-,021	-,145	-,096	-,268	-,192
	Est. Lid. transformacion al	,320	-,042	1,000	-,231	,795	,673	,662	,276	,776	,614	,689	,340
	Est. Lid laissez faire	-,059	,367	-,231	1,000	-,157	-,307	-,179	-,134	-,311	-,250	-,366	-,216
	Est. Lid. instruccional	,295	-,054	,795	-,157	1,000	,773	,744	,250	,765	,661	,764	,425
	Ges. Inst. manejo de recursos	,444	-,205	,673	-,307	,773	1,000	,749	,338	,761	,707	,783	,516
	Ges. Inst. gerencia educativa	,319	-,142	,662	-,179	,744	,749	1,000	,546	,848	,668	,699	,483
	Cli. Lab. sentimiento laboral	,368	-,021	,276	-,134	,250	,338	,546	1,000	,577	,502	,299	,281
	Cli.lab. satisfacción laboral	,424	-,145	,776	-,311	,765	,761	,848	,577	1,000	,791	,751	,484
	Cli.Lab. comunicacione s	,509	-,096	,614	-,250	,661	,707	,668	,502	,791	1,000	,770	,505
	Cli. Lab. dirección	,374	-,268	,689	-,366	,764	,783	,699	,299	,751	,770	1,000	,478
	Cli.Lab. expectativa laboral	,528	-,192	,340	-,216	,425	,516	,483	,281	,484	,505	,478	1,00
Sig. (unil)	Des.Doc.: socioeducativo	.	,024	,000	,161	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Est. Lid. transaccional	,024	.	,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001
	Est. Lid. transformacion al	,000	,240	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Est. Lid laissez faire	,161	,000	,000	.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000
	Est. Lid. instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Ges. Inst. manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Ges. Inst. gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
Cli. Lab. sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
Cli.lab. satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
Cli.Lab. comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
Cli. Lab. dirección	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
Cli.Lab. expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N Para todas las variables	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal debemos tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; calculamos el coeficiente de correlación de Pearson y contrastamos para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 19.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio socioeducativo aspecto del desempeño docente está correlacionado positivamente en el nivel bajo con las variables predictoras liderazgo transformacional, liderazgo instruccional y gerencia educativa; luego está correlacionada positivamente en el nivel medio con las variables predictoras (dimensiones): manejo de recursos, sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones, dirección y expectativa laboral; también encuentra correlacionada negativamente en el nivel bajo con liderazgo transaccional. No se encuentra correlacionada con liderazgo laissez faire, cuyo p-valor es 0.204, para un nivel del 5%. Además, la variable liderazgo laissez faire no se correlacionan con las demás dimensiones de gestión institucional y clima laboral.

Para decidir qué variable entra en cada paso, hemos escogido para este análisis el método de pasos sucesivos. Es una forma de selección de variables predictoras. Éste, tal vez sea el más utilizado, ya que el proceso de introducción de las variables nos va a ir aportando poco a poco cierta información. Consiste en ir introduciendo en distintas etapas o escalones cada vez una variable predictora distinta.

En este caso las variables han sido introducidas de la siguiente manera:

Tabla 19.2
Variables entradas/eliminadas^a del séptimo modelo

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Clima laboral aspecto expectativa laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
2	Clima laboral aspecto comunicaciones		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
3	Clima laboral aspecto sentimiento laboral		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
4	Gestión institucional aspecto gerencia educativa		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
5	Gestión institucional aspecto manejo de recursos		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).
6	Estilo de liderazgo laissez faire		Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar \leq ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar \geq ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto socioeducativo

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es expectativa laboral, aspecto del clima laboral, con coeficiente de correlación de Pearson de 0,528. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio socioeducativo, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 19.3 observamos los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, liderazgo transaccional, liderazgo

transformacional, liderazgo laissez faire, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, satisfacción laboral, comunicaciones y dirección. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 19.3
Variabes excluidas^a del sétimo modelo

Modelo		En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad Tolerancia
1	Estilo de liderazgo transaccional	-,016 ^b	-,317	,751	-,019	,963
	Estilo de liderazgo transformacional	,158 ^b	2,991	,003	5,175	2,884
	Estilo de liderazgo laissez faire	,058 ^b	1,127	,261	,067	,953
	Estilo de liderazgo instruccional	,086 ^b	1,547	,123	,092	,819
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,233 ^b	4,064	,000	3,235	6,733
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,082 ^b	1,434	,153	,085	,766
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,239 ^b	4,703	,000	2,270	1,921
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,220 ^b	3,913	,000	4,227	4,765
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,326 ^b	5,894	,000	1,331	5,745
	Clima laboral aspecto dirección	,157 ^b	2,770	,006	6,163	3,772
	2	Estilo de liderazgo transaccional	-,017 ^c	-,344	,731	-,020
Estilo de liderazgo transformacional		-,006 ^c	-,107	,915	-,006	,622
Estilo de liderazgo laissez faire		,110 ^c	2,226	,027	2,132	1,926
Estilo de liderazgo instruccional		-,135 ^c	-2,123	,035	4-,126	3,552
Gestión institucional aspecto manejo de recursos		,055 ^c	,789	,431	,047	,466
Gestión institucional aspecto gerencia educativa		-,143 ^c	-2,185	,030	3-,129	4,525
Clima laboral aspecto sentimiento laboral		,137 ^c	2,510	,013	1,148	2,747
Clima laboral aspecto satisfacción laboral		-,026 ^c	-,330	,742	-,020	,364
Clima laboral aspecto dirección		-,128 ^c	-1,698	,091	-,101	,397
3		Estilo de liderazgo transaccional	-,021 ^d	-,443	,658	-,026
	Estilo de liderazgo transformacional	,001 ^d	,015	,988	,001	,620
	Estilo de liderazgo laissez faire	,110 ^d	2,262	,024	2,134	1,926
	Estilo de liderazgo instruccional	-,116 ^d	-1,822	,070	-,108	,543

	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,062 ^d	,895	,371	,053	,466
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,220 ^d	-3,245	,001	1-,190	2,468
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,105 ^d	-1,259	,209	-,075	,322
	Clima laboral aspecto dirección	-,099 ^d	-1,308	,192	-,078	,385
4	Estilo de liderazgo transaccional	-,035 ^e	-,735	,463	-,044	,954
	Estilo de liderazgo transformacional	,118 ^e	1,762	,079	,105	,482
	Estilo de liderazgo laissez faire	,112 ^e	2,337	,020	2,139	1,926
	Estilo de liderazgo instruccional	,014 ^e	,173	,862	,010	,340
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,255 ^e	3,208	,001	1,189	2,331
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,121 ^e	1,116	,265	,067	,185
	Clima laboral aspecto dirección	,013 ^e	,158	,875	,009	,306
5	Estilo de liderazgo transaccional	-,015 ^f	-,327	,744	-,020	,938
	Estilo de liderazgo transformacional	,071 ^f	1,049	,295	,063	,454
	Estilo de liderazgo laissez faire	,150 ^f	3,134	,002	1,185	1,887
	Estilo de liderazgo instruccional	-,086 ^f	-1,027	,305	-,062	,297
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,050 ^f	,456	,649	,027	,176
	Clima laboral aspecto dirección	-,094 ^f	-1,061	,290	-,064	,267
6	Estilo de liderazgo transaccional	-,071 ^g	-1,451	,148	-,087	,836
	Estilo de liderazgo transformacional	,086 ^g	1,291	,198	,077	,452
	Estilo de liderazgo instruccional	-,115 ^g	-1,392	,165	-,083	,294
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,130 ^g	1,182	,238	,071	,168
	Clima laboral aspecto dirección	-,024 ^g	-,269	,788	-,016	,249

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto socioeducativo

b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones

d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

e. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

f. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

g. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que nos va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en

valor absoluto; es decir, la siguiente será comunicaciones (con coeficiente de correlación parcial de $0,331 > 0,270 > 0,235 > 0,227 > 0,175$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio socioeducativo, eliminando la influencia de la variable que ya ha entrado en el modelo, expectativa laboral; así es que nos interese la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad de socioeducativo, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta sentimiento laboral con 0,921 y seguida de liderazgo transformacional con 0,884, dirección con 0,772, satisfacción laboral con 0,765, comunicaciones con 0,745 y manejo de recursos con 0,733. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con expectativa laboral

Sentimiento laboral: $0,921=1-0,281^2$; liderazgo transformacional: $0,884=1-0,340^2$; dirección: $0,772=1-0,478^2$; satisfacción laboral: $0,765=1-0,484^2$; comunicaciones: $0,745=1-0,505^2$; manejo de recursos: $0,733=1-0,516^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña,

siempre que sea menor que 0,05. En este caso es comunicaciones con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es comunicaciones. Ha quedado fuera del modelo sentimiento laboral, liderazgo laissez faire, gerencia educativa, liderazgo instruccional, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, manejo de recursos, gerencia educativa, satisfacción laboral y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las cuatro primeras variables, 0,013, 0,027, 0,030 y 0,035, respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será sentimiento laboral (con coeficiente de correlación parcial de $0,148 > 0,132 > 0,129 > 0,126$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio socioeducativo, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, expectativa laboral y comunicaciones. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es sentimiento laboral.

En el tercer paso la variable que ha entrado es sentimiento laboral. Ha quedado fuera del modelo las variables: gerencia educativa y liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, manejo de recursos, satisfacción laboral y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las dos primeras variables, 0,001, 0,024, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será gerencia educativa con coeficiente de correlación parcial de -0,190, que a su vez tiene la segunda mayor tolerancia, 0,468 con significación 0,001.

Luego la variable que ingresa en el cuarto paso es gerencia educativa. Ha quedado fuera del modelo manejo de recursos, liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, satisfacción laboral y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las dos primeras variables, 0,001 y 0,020, respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será manejo de recursos con coeficiente de correlación parcial de 0,189, que a su vez tiene la segunda mayor tolerancia, 0,331 con significación 0,001.

Luego la variable que ingresa en el quinto paso es manejo de recursos. Ha quedado fuera del modelo liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, satisfacción laboral y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,002, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo laissez faire con coeficiente de correlación parcial de 0,185, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,887 con significación 0,002.

Luego la variable que ingresa en el sexto paso es liderazgo laissez faire. Ha quedado fuera del modelo liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, satisfacción laboral y dirección. Vemos que este paso es el último, y la razón de ser es la significación de t de todas las variables eliminadas, que son mayores que 0,05.

Tabla 19.4
ANOVA^a del séptimo modelo

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	205,077	1	205,077	109,581	,000 ^b
	Residuo	529,625	283	1,871		
	Total	734,702	284			
2	Regresión	263,158	2	131,579	78,689	,000 ^c
	Residuo	471,544	282	1,672		
	Total	734,702	284			
3	Regresión	273,502	3	91,167	55,546	,000 ^d
	Residuo	461,200	281	1,641		
	Total	734,702	284			
4	Regresión	290,222	4	72,556	45,706	,000 ^e
	Residuo	444,480	280	1,587		
	Total	734,702	284			
5	Regresión	306,032	5	61,206	39,836	,000 ^f
	Residuo	428,670	279	1,536		
	Total	734,702	284			
6	Regresión	320,661	6	53,444	35,884	,000 ^g
	Residuo	414,040	278	1,489		
	Total	734,702	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto socioeducativo

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

g. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto comunicaciones, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire

Ahora realizaremos el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable socioeducativo aspecto de desempeño docente explicada por expectativa laboral y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad, $F = 205,077/1,871 = 109,581$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 109,581 y un p-valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable expectativa laboral.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable socioeducativo aspecto de desempeño docente explicada por expectativa laboral y comunicaciones, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 131,579/1,672 = 78,689$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 78,689 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral y comunicaciones.

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable socioeducativo aspecto de desempeño docente explicada por EXPERIENCIA LABORAL, comunicaciones y sentimiento laboral, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 91,167/1,641 = 55,546$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 55,546 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, comunicaciones y sentimiento laboral.

En el cuarto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable socioeducativo aspecto de desempeño docente explicada por expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral y gerencia educativa, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 4 y 280 grados de libertad, $F = 72,556/1,587 = 45,706$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 45,706 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para

cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral y gerencia educativa.

En el quinto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable socioeducativo aspecto de desempeño docente explicada por expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa y manejo de recursos, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 5 y 279 grados de libertad, $F = 61,206/1,536 = 39,836$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 39,836 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa y manejo de recursos.

En el sexto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable socioeducativo aspecto de desempeño docente explicada por expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa, manejo de recursos y liderazgo laissez faire, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 6 y 278 grados de libertad, $F = 53,444/1,489 = 35,884$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 35,884 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa, manejo de recursos y liderazgo laissez faire.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el

número de variables que entran a formar parte en el modelo y e es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , obtendríamos el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11}$. El residuo será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1X_{1i} + a_2X_{2i} + a_3X_{3i} + a_4X_{4i} + \dots + a_{11}X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el hiperplano.

Tabla 19.5
Coeficientes^a de la ecuación del sétimo modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		95.0% intervalo de confianza para B		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	6,336	,653		9,697	,000	5,050	7,622
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,535	,051	,528	10,468	,000	,435	,636
2	(Constante)	5,772	,625		9,236	,000	4,542	7,002
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,369	,056	,364	6,585	,000	,258	,479
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,237	,040	,326	5,894	,000	,158	,316
3	(Constante)	5,076	,678		7,482	,000	3,741	6,412
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,363	,056	,359	6,547	,000	,254	,473
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,189	,044	,259	4,269	,000	,102	,276
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,154	,061	,137	2,510	,013	,033	,275
4	(Constante)	5,136	,667		7,695	,000	3,822	6,450
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,405	,056	,400	7,221	,000	,294	,515
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,259	,049	,356	5,331	,000	,163	,355
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,223	,064	,198	3,477	,001	,097	,349

	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,101	,031	-,220	-3,245	,001	-,163	-,040
5	(Constante)	4,920	,660		7,452	,000	3,620	6,219
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,375	,056	,370	6,702	,000	,265	,485
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,189	,053	,259	3,587	,000	,085	,292
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,274	,065	,243	4,214	,000	,146	,402
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,164	,036	-,358	-4,507	,000	-,236	-,093
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,113	,035	,255	3,208	,001	,044	,182
6	(Constante)	3,729	,753		4,953	,000	2,247	5,211
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	,387	,055	,382	7,017	,000	,279	,496
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,195	,052	,268	3,770	,000	,093	,297
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,286	,064	,254	4,462	,000	,160	,412
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,178	,036	-,388	-4,926	,000	-,249	-,107
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,136	,035	,307	3,835	,000	,066	,206
	Estilo de liderazgo laissez faire	,137	,044	,150	3,134	,002	,051	,222

a. Variable criterio: Desempeño docente aspecto socioeducativo

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes:

$H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6$; es decir, si los parámetros del hiperplano son o no significativos.

En el primer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de expectativa laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 9,697 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 10,468

y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además se escribe como $SOCIOEDUCATIVO = 6,336 + 0,535 \cdot EXPECTATIVA LABORAL$ (los valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables (indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOCIOEDUCATIVO = 0,528 \cdot Zexpectativa laboral$ (coeficientes estandarizados). Se puede observar que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [5,050, 7,622]$ y $\alpha_1 \in [0,435, 0,636]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1, 2$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral y el de comunicaciones, respectivamente.

Con una t de Student de 9,236 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 6,585 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 5,894 y significación de 0,000, la α_2 también es significativa. Además se escribe como: $SOCIOPEDAGÓGICO = 5,772 + 0,369 \cdot EXPECTATIVA LABORAL + 0,237 \cdot COMUNICACIONES$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOCIOPEDAGÓGICO = 0,364 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL + 0,326 \cdot ZCOMUNICACIONES$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de socioeducativo. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la

estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [4,542, 7,002]$, $\alpha_1 \in [0,258, 0,479]$ y $\alpha_2 \in [0,158, 0,316]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, comunicaciones y sentimiento laboral respectivamente.

Con una t de Student de 7,482 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 6,547 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,269 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 2,510 y significación de 0,013 la α_3 también es significativa. Además se escribe

como: $\widehat{SOCIOPEDAGÓGICO} = 5,076 + 0,363 \cdot EXPECTATIVA LABORAL + 0,189 \cdot COMUNICACIONES + 0,154 \cdot SENTIMIENTO LABORAL$. Tipificando, el modelo pasaría a ser: $Z\widehat{SOCIOPEDAGÓGICO} = 0,359 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL + 0,259 \cdot ZCOMUNICACIONES + 0,137 \cdot ZSENTIMIENTO LABORAL$ (coeficientes

estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valore aumenta lo hace el de socioeducativo. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,741, 6,412]$, $\alpha_1 \in [0,254, 0,473]$, $\alpha_2 \in [0,102, 0,276]$ y $\alpha_3 \in [0,033, 0,275]$

(intervalo de confianza para B al 95%).

En el cuarto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral y gerencia educativa respectivamente.

Con una t de Student de 7,695 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,221 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 5,331 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 3,477 y significación de 0,001 la α_3 también es significativa, y con una t de -3,245 y significación de 0,001 la α_4 también es significativa. Además se

escribe: $\widehat{SOCIOPEDAGÓGICO} = 5,136 + 0,405 \cdot \text{EXPECTATIVA LABORAL} + 0,259 \cdot \text{COMUNICACIONES} + 0,223 \cdot \text{SENTIMIENTO LABORAL} - 0,220 \cdot$

$\text{GERENCIA EDUCATIVA}$. Tipificando: $Z\widehat{SOCIOPEDAGÓGICO} = 0,400 \cdot Z\text{EXPECTATIVA LABORAL} + 0,356 \cdot Z\text{COMUNICACIONES} + 0,198 \cdot Z\text{SENTIMIENTO LABORAL} - 0,220 \cdot Z\text{GERENCIA EDUCATIVA}$ (coeficientes

estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cuatro variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de socioeducativo. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,822, 6,450], \alpha_1 \in [0,294, 0,515], \alpha_2 \in [0,163, 0,355]$ y $\alpha_3 \in [0,097, 0,349]$ y $\alpha_4 \in [-0,163, -0,040]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el quinto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa y manejo de recursos respectivamente.

Con una t de Student de 7,452 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 6,702 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 3,587 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 4,214 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa, con una t de -4,507 y significación de 0,000 la α_4 también es significativa, y con una t de 3,208 y significación de 0,001 la α_5 también es significativa. Se escribe como: $SOCIOPEDAGÓGICO = 4,920 + 0,375 \cdot$
 $EXPECTATIVA LABORAL + 0,189 \cdot COMUNICACIONES + 0,274 \cdot$

$SENTIMIENTO LABORAL - 0,164 \cdot GERENCIA EDUCATIVA + 0,113 \cdot$

$MANEJO DE RECURSOS$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser: $ZSOCIOPEDAGÓGICO = 0,370 \cdot EXPECTATIVA LABORAL +$
 $0,259 \cdot COMUNICACIONES + 0,243 \cdot SENTIMIENTO LABORAL - 0,358 \cdot$

$GERENCIA EDUCATIVA + 0,255 \cdot MANEJO DE RECURSOS$. (coeficientes

estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cinco variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de socioeducativo. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [3,620, 6,219], \alpha_1 \in [0,265, 0,485], \alpha_2 \in [0,085, 0,292], \alpha_3 \in [0,146, 0,402], \alpha_4 \in$
 $[-0,236, -0,093]$ y $\alpha_5 \in [0,044, -0,182]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el sexto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5,6$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, comunicaciones, sentimiento laboral, gerencia educativa, manejo de recursos y liderazgo laissez faire respectivamente.

Con una t de Student de 4,953 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,017 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 3,770 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 4,462 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa; con una t de -4,926 y significación de 0,001 la α_4 también es significativa; con una t de 3,835 y significación de 0,001 la α_5 también es significativa; y con una t de 3,134 y significación de 0,002 la α_6 también es significativa. Se escribe como:

$$\widehat{SOCIOPEDAGÓGICO} = 3,729 + 0,387 \cdot EXPECTATIVA LABORAL + 0,195 \cdot COMUNICACIONES + 0,286 \cdot$$

$$SENTIMIENTO LABORAL - 0,178 \cdot GERENCIA EDUCATIVA + 0,136 \cdot$$

$$MANEJO DE RECURSOS + 0,137 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE. \quad \text{Tipificando las}$$

variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser:

$$Z\widehat{SOCIOPEDAGÓGICO} = 0,382 \cdot EXPECTATIVA LABORAL + 0,268 \cdot$$

$$COMUNICACIONES + 0,254 \cdot SENTIMIENTO LABORAL - 0,388 \cdot$$

$$GERENCIA EDUCATIVA + 0,307 \cdot MANEJO DE RECURSOS + 0,150 \cdot$$

$$LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE \text{ (coeficientes estandarizados)}. \quad \text{Esto nos dice que la}$$

variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las seis variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de socioeducativo. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la

estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [2,247, 5,211]$, $\alpha_1 \in [0,279, 0,496]$, $\alpha_2 \in [0,093, 0,297]$, $\alpha_3 \in [0,160, 0,412]$ y $\alpha_4 \in [-0,249, -0,107]$, $\alpha_5 \in [0,066, 0,206]$, $\alpha_6 \in [0,051, 0,222]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Tabla 20.1
Matriz de correlaciones del modelo general

	Desempeño docente	Estilo de liderazgo transaccional	Estilo de liderazgo transformacional	Estilo de liderazgo laissez faire	Estilo de liderazgo instruccional	Gestión institucional: manejo de recursos	Gestión institucional: gerencia educativa	Clima laboral: sentimiento laboral	Clima laboral: satisfacción laboral	Clima laboral: aspecto comunicaciones	Clima laboral: aspecto dirección	Clima laboral: aspecto expectativa laboral	
r	Desempeño docente	1,000	-,082	,334	-,033	,404	,499	,430	,421	,467	,514	,406	,554
	Estilo de liderazgo transaccional	-,082	1,000	-,042	,367	-,054	-,205	-,142	-,021	-,145	-,096	-,268	-,192
	Estilo de liderazgo transformacional	,334	-,042	1,000	-,231	,795	,673	,662	,276	,776	,614	,689	,340
	Estilo de liderazgo laissez faire	-,033	,367	-,231	1,000	-,157	-,307	-,179	-,134	-,311	-,250	-,366	-,216
	Estilo de liderazgo instruccional	,404	-,054	,795	-,157	1,000	,773	,744	,250	,765	,661	,764	,425
	Gestión institucional: manejo de recursos	,499	-,205	,673	-,307	,773	1,000	,749	,338	,761	,707	,783	,516
	Gestión institucional: gerencia educativa	,430	-,142	,662	-,179	,744	,749	1,000	,546	,848	,668	,699	,483
	Clima laboral: sentimiento laboral	,421	-,021	,276	-,134	,250	,338	,546	1,000	,577	,502	,299	,281
	Clima laboral: satisfacción laboral	,467	-,145	,776	-,311	,765	,761	,848	,577	1,000	,791	,751	,484
	Clima laboral: aspecto comunicaciones	,514	-,096	,614	-,250	,661	,707	,668	,502	,791	1,000	,770	,505
	Clima laboral: aspecto dirección	,406	-,268	,689	-,366	,764	,783	,699	,299	,751	,770	1,000	,478
	Clima laboral: aspecto expectativa laboral	,554	-,192	,340	-,216	,425	,516	,483	,281	,484	,505	,478	1,000
$\alpha/2$	Desempeño docente	.	,083	,000	,288	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Estilo de liderazgo transaccional	,083	.	,240	,000	,180	,000	,008	,361	,007	,053	,000	,001
	Estilo de liderazgo transformacional	,000	,240	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Estilo de liderazgo laissez faire	,288	,000	,000	.	,004	,000	,001	,012	,000	,000	,000	,000
	Estilo de liderazgo instruccional	,000	,180	,000	,004	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Gestión institucional: manejo de recursos	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Gestión institucional: gerencia educativa	,000	,008	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Clima laboral: sentimiento laboral	,000	,361	,000	,012	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	Clima laboral: satisfacción laboral	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	Clima laboral: comunicaciones	,000	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Clima laboral: dirección	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000

	Clima laboral: expectativa laboral	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	Desempeño docente	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285

Para realizar un análisis de la regresión lineal debemos tener en cuenta que debe haber una relación lineal entre cada una de las subvariables predictores y la variable de criterio; calculamos el coeficiente de correlación de Pearson y contrastamos para cada una de las variables predictores $H_0: \rho \leq 0$, para ver si están correlacionadas.

En la tabla 20.1 se dan los coeficientes de correlación de Pearson muestrales y la significación del contraste. Se puede observar que la variable criterio DESEMPEÑO DOCENTE está correlacionado positivamente en el nivel medio con las variables predictoras LIDERAZGO TRANSFORMACIONA, liderazgo instruccional, manejo de recursos, gerencia educativa, sentimiento laboral, comunicaciones, dirección y ESPECTATIVA LABORAL. No se encuentra correlacionadas con liderazgo transaccional Y liderazgo laissez faire, cuyos p-valores son 0.083 y 0.288, respectivamente, para un nivel del 5%.

Además, las variables liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire no se correlacionan con las demás dimensiones de gestión institucional y clima laboral.

Para decidir qué variable entra en cada paso, hemos escogido para este análisis el método de pasos sucesivos. Es una forma de selección de variables predictoras. Éste, tal vez sea el más utilizado, ya que el proceso de introducción de las variables nos va a ir aportando poco a poco cierta información. Consiste en ir introduciendo en distintas etapas o escalones cada vez una variable predictora distinta.

En este caso las variables han sido introducidas de la siguiente manera:

Tabla 20.2
Variables entradas/eliminadas^a del modelo general

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
--------	------------------------	----------------------	--------

1	Clima laboral: expectativa laboral	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= ,100).
2	Clima laboral: sentimiento laboral	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= ,100).
3	Gestión institucional: manejo de recursos	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= ,100).
4	Estilo de liderazgo laissez faire	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= ,100).
5	Gestión institucional: gerencia educativa	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= ,100).
6	Clima laboral: comunicaciones	Por pasos (Criterios: Probabilidad-de-F-para-entrar <= ,050, Probabilidad-de-F-para-eliminar >= ,100).

a. Variable criterio: Desempeño docente

La primera variable que entra en el modelo es la más correlacionada con la variable criterio, en este caso es expectativa laboral, aspecto del clima laboral, con coeficiente de correlación de Pearson de 0,554. Es la variable predictora que explicará un porcentaje máximo de la variable criterio.

Las siguientes variables que van a ir entrando en cada paso ya no van a depender del coeficiente de correlación con la variable criterio DESEMPEÑO DOCENTE, sino que van a depender de la correlación parcial y la tolerancia.

En la tabla 20.3 observamos los detalles de las variables excluidas. En el primer paso han quedado fuera las variables restantes, sentimiento laboral, comunicaciones, manejo de recursos, satisfacción laboral, liderazgo instruccional, gerencia educativa, dirección, liderazgo transformacional, liderazgo laissez faire y liderazgo transaccional. La columna de En beta nos proporciona los coeficientes tipificados que tendrían estas variables en el modelo de regresión si fuesen incluidas en el paso siguiente.

Tabla 20.3
Variables excluidas^a del modelo general

Modelo	En beta	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de colinealidad Tolerancia	
1	Estilo de liderazgo transaccional	,025 ^b	,498	,619	,030	,963
	Estilo de liderazgo transformacional	,164 ^b	3,170	,002	8,185	2,884
	Estilo de liderazgo laissez faire	,091 ^b	1,799	,073	,106	,953
	Estilo de liderazgo instruccional	,206 ^b	3,854	,000	5,224	3,819
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,291 ^b	5,260	,000	3,299	8,733

	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,211 ^b	3,824	,000	6,222	5,766
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	,288 ^b	5,910	,000	1,332	1,921
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,259 ^b	4,759	,000	4,273	6,765
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,314 ^b	5,790	,000	2,326	7,745
	Clima laboral aspecto dirección	,183 ^b	3,303	,001	7,193	4,772
2	Estilo de liderazgo transaccional	,015 ^c	,321	,748	,019	,962
	Estilo de liderazgo transformacional	,110 ^c	2,180	,030	6,129	2,849
	Estilo de liderazgo laissez faire	,114 ^c	2,383	,018	4,141	1,947
	Estilo de liderazgo instruccional	,163 ^c	3,179	,002	3,186	3,801
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,227 ^c	4,166	,000	1,241	5,693
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	,075 ^c	1,222	,223	,073	,583
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,129 ^c	2,071	,039	,123	6,555
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,216 ^c	3,672	,000	2,214	5,605
	Clima laboral aspecto dirección	,126 ^c	2,348	,020	5,139	4,743
3	Estilo de liderazgo transaccional	,043 ^d	,914	,362	,055	,944
	Estilo de liderazgo transformacional	-,021 ^d	-,338	,736	-,020	,544
	Estilo de liderazgo laissez faire	,165 ^d	3,509	,001	,205	,901
	Estilo de liderazgo instruccional	,028 ^d	,386	,700	,023	,401
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,150 ^d	-1,921	,056	-,114	,337
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,079 ^d	-,950	,343	-,057	,301
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,114 ^d	1,602	,110	,095	,406
	Clima laboral aspecto dirección	-,054 ^d	-,731	,465	-,044	,378
4	Estilo de liderazgo transaccional	-,010 ^e	-,216	,829	-,013	,845
	Estilo de liderazgo transformacional	-,014 ^e	-,225	,822	-,013	,543
	Estilo de liderazgo instruccional	-,006 ^e	-,084	,933	-,005	,393
	Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,184 ^e	-2,401	,017	-,142	,332
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	-,045 ^e	-,551	,582	-,033	,297
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,121 ^e	1,732	,084	,103	,406
	Clima laboral aspecto dirección	-,002 ^e	-,026	,979	-,002	,362
5	Estilo de liderazgo transaccional	-,014 ^f	-,298	,766	-,018	,844
	Estilo de liderazgo transformacional	,040 ^f	,624	,533	,037	,480
	Estilo de liderazgo instruccional	,086 ^f	1,095	,274	,066	,316

	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,088 ^f	,908	,365	,054	,207
	Clima laboral aspecto comunicaciones	,143 ^f	2,055	,041	,122	,400
	Clima laboral aspecto dirección	,056 ^f	,727	,468	,044	,330
6	Estilo de liderazgo transaccional	-,024 ^g	-,502	,616	-,030	,836
	Estilo de liderazgo transformacional	,009 ^g	,134	,893	,008	,452
	Estilo de liderazgo instruccional	,047 ^g	,580	,562	,035	,294
	Clima laboral aspecto satisfacción laboral	,001 ^g	,014	,989	,001	,168
	Clima laboral aspecto dirección	-,029 ^g	-,328	,743	-,020	,249

a. Variable dependiente: Desempeño docente

b. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

e. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire

f. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

g. Predictores en el modelo: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto comunicaciones

La columna de correlación parcial es muy importante, pues es la que nos va a decidir cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será sentimiento laboral (con coeficiente de correlación parcial de $0,332 > 0,326 > 0,299 > 0,273 > 0,224 > 0,222 > 0,193$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio DESEMPEÑO DOCENTE, eliminando la influencia de la variable que ya ha entrado en el modelo, expectativa laboral; así es que nos interese la mayor, pues explicará un porcentaje grande de variabilidad de DESEMPEÑO DOCENTE, que no está explicada.

La tolerancia es el porcentaje de la varianza de cada variable predictora correspondiente que no está explicada por las variables predictoras que ya han entrado a formar parte del modelo. Por tanto, interesa, para que la variable entre, que la tolerancia sea grande, próxima a 1, lo que significa que la variable no estaría

relacionada con las variables predictoras que ya han entrado en el modelo. Si alguna variable tiene tolerancia próxima a 0 significaría que no es necesario que entre, pues lo que aporta ella ya, estará aportado por las demás variables. Estaría muy relacionada con las demás predictoras, y no explicaría más de lo que ya está explicado. La mayor tolerancia presenta sentimiento laboral con 0,921 y seguida de liderazgo transformacional con 0,884, liderazgo instruccional con 0,819, dirección con 0,772, gerencia educativa con 0,776, comunicaciones con 0,745 y manejo de recursos con 0.733. Estos valores se obtienen a partir de los coeficientes de correlación entre las variables de la siguiente manera: tolerancia = $1 - r_i^2$ donde r_i^2 es el coeficiente de determinación de cada variable con la que ya ha entrado en el modelo, con expectativa laboral.

Sentimiento laboral: $0,921=1-0,281^2$; liderazgo transformacional: $0,884=1-0,340^2$, liderazgo instruccional: $0,819=1-0,425^2$, dirección: $0,772=1-0,478^2$, gerencia educativa: $0,776=1-0,483^2$, satisfacción laboral: $0,775=1-0,484^2$ comunicaciones: $0,745=1-0,505^2$; manejo de recursos: $0.733=1-0,516^2$.

No tiene por qué entrar en el siguiente paso la de mayor tolerancia. La variable candidata a entrar en el segundo paso es la que tenga la significación más pequeña, siempre que sea menor que 0,05. En este caso es sentimiento laboral con significación 0.

En el segundo paso la variable que ha entrado es sentimiento laboral. Ha quedado fuera del modelo manejo de recursos, comunicaciones, liderazgo instruccional, liderazgo laissez faire, dirección, liderazgo transformacional, gerencia educativa y liderazgo transaccional. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de las seis primeras variables, 0,000, 0,000 y 0,002, 0,018, 0,020 y 0,030 respectivamente, que son menores que 0,05. La columna de correlación parcial

sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será manejo de recursos (con coeficiente de correlación parcial de $0,241 > 0,214 > 0,186 > 0,141 > 0,138 > 0,129$). Estos coeficientes son resultado de la correlación de cada una de las variables predictoras con la variable criterio DESEMPEÑO DOCENTE, eliminando la influencia de las variables que ya han entrado en el modelo, expectativa laboral y sentimiento laboral. La variable candidata a entrar en el tercer paso es la que tenga mayor tolerancia y tenga la menor significación. En este caso es manejo de recursos.

En el tercer paso la variable que ha entrado es manejo de recursos. Ha quedado fuera del modelo las variables liderazgo laissez faire, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, gerencia educativa, satisfacción LABORA, comunicaciones y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, que es menor que 0.05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será liderazgo laissez faire con coeficiente de correlación parcial de 0,205 que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,901 con significación 0,001.

Luego la variable que ingresa en el cuarto paso es liderazgo laissez faire. Ha quedado fuera del modelo gerencia educativa, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, LIDERAZGO INSTRUCCIONAL, satisfacción laboral, comunicaciones, y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,017, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será gerencia

educativa con coeficiente de correlación parcial de -0,142, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,332 con significación 0,017.

Luego la variable que ingresa en el quinto paso es gerencia educativa. Ha quedado fuera del modelo comunicaciones, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, LIDERAZGO INSTRUCCIONAL, satisfacción laboral y dirección. Vemos que este paso no es el último, y la razón de ser es la significación de t de la primera variable, 0,041, que es menor que 0,05. La columna de correlación parcial sugiere cuál es la siguiente variable a entrar en el siguiente paso, la que sea mayor en valor absoluto; es decir, la siguiente será comunicaciones con coeficiente de correlación parcial de 0,199, que a su vez tiene la mayor tolerancia, 0,122 con significación 0,041.

Luego la variable que ingresa en el sexto paso es comunicaciones. Ha quedado fuera del modelo liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo instruccional, satisfacción laboral y dirección. Vemos que este paso es el último, y la razón de ser es la significación de t de todas las variables eliminadas, que son mayores que 0,05.

Tabla 20.4
ANOVA^a del modelo general

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7199,733	1	7199,733	125,413	,000 ^b
	Residuo	16246,569	283	57,408		
	Total	23446,302	284			
2	Regresión	8989,978	2	4494,989	87,684	,000 ^c
	Residuo	14456,324	282	51,264		
	Total	23446,302	284			
3	Regresión	9831,012	3	3277,004	67,633	,000 ^d
	Residuo	13615,290	281	48,453		
	Total	23446,302	284			
4	Regresión	10404,455	4	2601,114	55,844	,000 ^e
	Residuo	13041,847	280	46,578		
	Total	23446,302	284			
5	Regresión	10668,437	5	2133,687	46,588	,000 ^f

	Residuo	12777,864	279	45,799		
	Total	23446,302	284			
6	Regresión	10859,633	6	1809,939	39,976	,000 ⁹
	Residuo	12586,669	278	45,276		
	Total	23446,302	284			

a. Variable criterio: Desempeño docente

b. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral

c. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral

d. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos

e. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire

f. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire, Gestión institucional aspecto gerencia educativa

g. Predictores: (Constante), Clima laboral aspecto expectativa laboral, Clima laboral aspecto sentimiento laboral, Gestión institucional aspecto manejo de recursos, Estilo de liderazgo laissez faire, Gestión institucional aspecto gerencia educativa, Clima laboral aspecto comunicaciones

Ahora realizaremos el análisis de varianza de regresión para cada paso:

En el primer paso se nos presenta el análisis de la varianza correspondiente a la parte de la variabilidad de la variable DESEMPEÑO DOCENTE explicada por expectativa laboral y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 1 y 283 grados de libertad, $F = 7199,733/57,408 = 125,413$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 91,116 y un p-valor $0.000 < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 , esto es, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. En el primer paso, cuando solo ha entrado la variable expectativa laboral.

En el segundo paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable DESEMPEÑO DOCENTE explicada por expectativa laboral y SENTIMIENTO LABORAL, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 2 y 282 grados de libertad, $F = 4494,989/51,264 = 87,684$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 87,684 y un p-valor

de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral y sentimiento laboral

En el tercer paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable DESEMPEÑO DOCENTE explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 3 y 281 grados de libertad, $F = 3277/48,453 = 67,633$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 67,633 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos.

En el cuarto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable DESEMPEÑO DOCENTE explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 4 y 280 grados de libertad, $F = 2601,114/46,578 = 55,844$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 55,844 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire.

En el quinto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable DESEMPEÑO DOCENTE explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire y gerencia educativa, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 5 y 279 grados de libertad, $F = 2133,687/45,799 = 46,588$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión».

Por lo que, con una F de 46,588 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire y gerencia educativa.

En el sexto paso se nos presenta el análisis de la varianza al modelo de regresión. Es parte de la variabilidad de la variable DESEMPEÑO DOCENTE explicada por expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire, gerencia educativa y comunicaciones, y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Se obtiene el estadístico de contraste F de Snedecor con 6 y 278 grados de libertad, $F = 1809,939/45,276 = 39,976$. El contraste que hacemos es H_0 : «no existe regresión». Por lo que, con una F de 39,976 y un p-valor de 0, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación. Cuando han entrado las variables: expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire, gerencia educativa y comunicaciones.

El modelo de regresión múltiple, en general, viene dado en población por la ecuación: $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \dots + \alpha_{11} X_{11} + e$ donde Y es la variable criterio, X_i las predictoras, donde $i = 1, 2, 3, \dots, 11$ el subíndice 11, indica el número de variables que entran a formar parte en el modelo y e es el error, la diferencia entre los valores reales y los valores predichos por la regresión.

Estimando los parámetros α_i , obtendríamos el plano de regresión muestral escrito de la siguiente manera: $\hat{y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_{11} X_{11}$. El residuo será $e = y - \hat{y}$. Y este plano se da para cada individuo i : $\hat{y}_i = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + a_3 X_{3i} + a_4 X_{4i} + \dots + a_{11} X_{11i}$ para $i = 1, \dots, 284$, y, también, $e_i = y_i - \hat{y}_i$, es decir, la diferencia entre el valor observado para cada individuo y su valor predicho según el hiperplano.

Tabla 20.5
Coefficientes^a de la ecuación del modelo general

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		95.0% intervalo de confianza para B		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	44,110	3,619		12,189	,000	36,987	51,233
	Clima laboral: expectativa laboral	3,171	,283	,554	11,199	,000	2,614	3,729
2	(Constante)	34,501	3,786		9,112	,000	27,048	41,955
	Clima laboral: expectativa laboral	2,707	,279	,473	9,709	,000	2,159	3,256
	Clima laboral: sentimiento laboral	1,829	,310	,288	5,910	,000	1,220	2,439
3	(Constante)	33,675	3,687		9,135	,000	26,419	40,932
	Clima laboral: expectativa laboral	2,112	,307	,369	6,889	,000	1,508	2,715
	Clima laboral: sentimiento laboral	1,528	,310	,240	4,935	,000	,918	2,137
	Gestión institucional: manejo de recursos	,569	,137	,227	4,166	,000	,300	,838
4	(Constante)	26,294	4,182		6,287	,000	18,062	34,527
	Clima laboral: expectativa laboral	2,183	,301	,381	7,247	,000	1,590	2,776
	Clima laboral: sentimiento laboral	1,554	,304	,245	5,118	,000	,956	2,151
	Gestión institucional: manejo de recursos	,676	,137	,270	4,921	,000	,406	,946
	Estilo de liderazgo laissez faire	,848	,242	,165	3,509	,001	,372	1,324
5	(Constante)	25,323	4,167		6,078	,000	17,121	33,525
	Clima laboral: expectativa laboral	2,278	,301	,398	7,561	,000	1,685	2,871
	Clima laboral: sentimiento laboral	1,932	,340	,304	5,686	,000	1,263	2,600
	Gestión institucional: manejo de recursos	,959	,180	,383	5,323	,000	,605	1,314
	Estilo de liderazgo laissez faire	,917	,241	,178	3,797	,000	,441	1,392
	Gestión institucional: gerencia educativa	-,478	,199	-,184	-2,401	,017	-,870	-,086
6	(Constante)	25,847	4,151		6,227	,000	17,676	34,018
	Clima laboral aspecto expectativa laboral	2,166	,304	,379	7,115	,000	1,567	2,766
	Clima laboral aspecto sentimiento laboral	1,718	,353	,270	4,861	,000	1,022	2,414
	Gestión institucional aspecto manejo de recursos	,799	,195	,319	4,089	,000	,414	1,184
	Estilo de liderazgo laissez faire	,937	,240	,182	3,901	,000	,464	1,410

Gestión institucional aspecto gerencia educativa	-,527	,199	-,203	-2,644	,009	-,920	-,135
Clima laboral aspecto comunicaciones	,587	,286	,143	2,055	,041	,025	1,150

a. Variable criterio: Desempeño docente

Antes de escribir el modelo se tiene que contrastar las hipótesis siguientes:

$H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6$; es decir, si los parámetros del hiperplano son o no significativos.

En el primer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1$ la constante y el coeficiente de expectativa laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 12,189 y un p -valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 11,199 y significación de 0,000 α_1 también es significativa. Además se escribe como

$\widehat{DESEMPEÑO\ DOCENTE} = 44,110 + 3,171 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL$ (los valores escogidos son los referentes a la columna B). Tipificando las variables (indicado por una Z delante), el modelo pasaría a ser:

$Z\widehat{DESEMPEÑO\ DOCENTE} = 0,554 \cdot Z\text{expectativa laboral}$ (coeficientes estandarizados).

Se observa que este coeficiente coincide con el valor de coeficiente de correlación muestral entre ambas variables. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante de la pendiente, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [36,987, 51,233]$ y $\alpha_1 \in [2,614, 3,729]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el segundo paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1, 2$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral y el de sentimiento laboral, respectivamente.

Con una t de Student de 9,112 y un p -valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 9,709

y significación de 0,000 la α_1 también es significativa y con una t de 5,910 y significación de 0,000, la α_2 también es significativa. Además se escribe como:

$$\widehat{DESEMPEÑO\ DOCENTE} = 34,501 + 2,707 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL + 1,829 \cdot SENTIMIENTO\ LABORAL.$$

Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser:

$$Z\widehat{DESEMPEÑO\ DOCENTE} = 0,473 \cdot ZEXPECTATIVA\ LABORAL + 0,288 \cdot ZSENTIMIENTO\ LABORAL$$

(coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y ambas variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de DESEMPEÑO DOCENTE. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [27,048, 41,955]$, $\alpha_1 \in [2,159, 3,256]$ y $\alpha_2 \in [1,220, 2,439]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el tercer paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral y manejo de recursos respectivamente.

Con una t de Student de 9,135 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 6,889 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,935 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 4,166 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa. Además se escribe como:

$$\widehat{DESEMPEÑO\ DOCENTE} = 33,625 + 2,112 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL + 1,528 \cdot SENTIMIENTO\ LABORAL + 0,569 \cdot MANEJO\ DE\ RECURSOS.$$

Tipificando, el modelo pasaría a ser:

$$Z\widehat{DESEMPEÑO\ DOCENTE} = 0,369 \cdot$$

$EXPECTATIVA LABORAL + 0,240 \cdot SENTIMIENTO LABORAL + 0,227 \cdot$
 $MANEJO DE RECURSOS$ (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las tres variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de DESEMPEÑO DOCENTE. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [26,419, 40,932]$, $\alpha_1 \in [1,508, 2,715]$, $\alpha_2 \in [0,918, 2,137]$ y $\alpha_3 \in [0,300, 0,838]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el cuarto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos y liderazgo laissez faire respectivamente.

Con una t de Student de 6,287 y un p-valor de 0.000, se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,247 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 5,118 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa, y con una t de 4,921 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa, y con una t de 3,509 y significación de 0,000 la α_4 también es significativa. Además se escribe:

$$\widehat{DESEMPEÑO DOCENTE} = 26,294 + 2,183 \cdot EXPECTATIVA LABORAL + 1,554 \cdot$$

$$SENTIMIENTO LABORAL + 0,676 \cdot MANEJO DE RECURSOS + 0,848 \cdot$$

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE. Tipificando, el modelo pasaría a ser:

$$Z\widehat{DESEMPEÑO DOCENTE} = 0,381 \cdot ZEXPECTATIVA LABORAL + 0,245 \cdot$$

$$ZSENTIMIENTO LABORAL + 0,270 \cdot ZMANEJO DE RECURSOS + 0,165 \cdot$$

ZLIDERAZGO LAISSEZ FAIRE (coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cuatro variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de DESEMPEÑO DOCENTE. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los tres coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [18,062, 34,527]$, $\alpha_1 \in [1,590, 2,776]$, $\alpha_2 \in [0,956, 2,151]$ y $\alpha_3 \in [0,406, 0,946]$ y $\alpha_4 \in [0,372, 1,324]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el quinto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0, 1, 2, 3, 4, 5$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire y gerencia educativa respectivamente.

Con una t de Student de 6,078 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,561 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa; con una t de 5,686 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 5,323 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa, con una t de 3,797 y significación de 0,000 la α_4 también es significativa, y con una t de -2,401 y significación de 0,017 la α_5 también es significativa.

Se escribe como: $\widehat{DESEMPEÑO DOCENTE} = 25,323 + 2,278 \cdot EXPECTATIVA LABORAL + 1,932 \cdot SENTIMIENTO LABORAL + 0,959 \cdot$

$MANEJO DE RECURSOS + 0,917 \cdot LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE - 0,478 \cdot$

$GERENCIA EDUCATIVA$. Tipificando las variables (indicando por una Z delante), el

modelo pasaría a ser: $Z\widehat{DESEMPEÑO DOCENTE} = 0,398 \cdot EXPECTATIVA LABORAL + 0,304 \cdot SENTIMIENTO LABORAL + 0,383 \cdot MANEJO DE RECURSOS + 0,178 \cdot$

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE – 0,184 · *GERENCIA EDUCATIVA* (coeficientes

estandarizados). Esto nos dice que la variable que más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las cinco variables influyen positivamente, si su valor aumenta lo hace el de DESEMPEÑO DOCENTE. Mediante el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [17,121, 33,525], \alpha_1 \in [1,685, 2,871], \alpha_2 \in [1,263, 2,600], \alpha_3 \in [0,605, 1,314], \alpha_4 \in [0,441, 1,392]$ y $\alpha_5 \in [-0,870, -0,086]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

En el sexto paso, hacemos $H_0: \alpha_i = 0, i = 0,1,2,3,4,5,6$ la constante, el coeficiente de expectativa laboral, sentimiento laboral, manejo de recursos, liderazgo laissez faire, gerencia educativa y comunicaciones respectivamente.

Con una t de Student de 6,227 y un p-valor de 0,000 se puede decir que es significativo para un nivel del 5%, la constante entra en el modelo; con una t de 7,115 y significación de 0,000 la α_1 también es significativa, y con una t de 4,861 y significación de 0,000 la α_2 también es significativa; con una t de 4,089 y significación de 0,000 la α_3 también es significativa; con una t de 3,901 y significación de 0,001 la α_4 también es significativa; con una t de -2,644 y significación de 0,009 la α_5 también es significativa; y con una t de 2,055 y significación de 0,041 la α_6 también es significativa. Se escribe como: $\widehat{DESEMPEÑO\ DOCENTE} = 25,847 + 2,166 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL + 1,718 \cdot SENTIMIENTO\ LABORAL + 0,799 \cdot MANEJO\ DE\ RECURSOS + 0,937 \cdot LIDERAZGO\ LAISSEZ\ FAIRE - 0,527 \cdot GERENCIA\ EDUCATIVA + 0,587 \cdot COMUNICACIONES$. Tipificando las variables

(indicando por una Z delante), el modelo pasaría a ser:

$$\widehat{ZDESEMPEÑO\ DOCENTE} = 0,379 \cdot EXPECTATIVA\ LABORAL + 0,270 \cdot$$

$$SENTIMIENTO\ LABORAL + 0,319 \cdot MANEJO\ DE\ RECURSOS + 0,182 \cdot$$

$$LIDERAZGO\ LAISSEZ\ FAIRE - 0,203 \cdot GERENCIA\ EDUCATIVA + 0,143 \cdot$$

COMUNICACIONES. (Coeficientes estandarizados). Esto nos dice que la variable que

más peso tiene en el modelo es expectativa laboral, pues el coeficiente en el modelo

tipificado es mayor (siempre en valor absoluto) y las seis variables influyen

positivamente, si su valor aumenta lo hace el de DESEMPEÑO LABORAL. Mediante

el error típico de ambas se calcula un intervalo con una confianza del 95% para dar

la estimación tanto de la constante como de los dos coeficientes, además de la

estimación puntual que acabamos de dar. Estos son: $\alpha_0 \in [17,676, 34,018]$, $\alpha_1 \in$

$[1,567, 2,766]$, $\alpha_2 \in [1,022, 2,414]$, $\alpha_3 \in [0,414, 1,184]$ y $\alpha_4 \in [0,464, 1,410]$, $\alpha_5 \in$

$[-0,920, -0,135]$, $\alpha_6 \in [0,025, 1,150]$ (intervalo de confianza para B al 95%).

Anexo C. Transcripción de la guía de sesión de entrevista semiestructurada

Se transcribió las respuestas de las trece preguntas de la guía de sesión de entrevista semiestructurada realizada a los siete docentes de la Unión Peruana del Sur.

P1. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la institución dónde usted labora?

- E1** Bien, lo que puedo resaltar es la parte espiritual, empezando desde la administración, todos teníamos momentos de acercarnos a Dios. Los profesores son colaboradores, algunos apoyan en la iglesia central y otros lo hacen en sus iglesias. En cuanto a los docentes, existe ese espíritu de colaborar, todos trabajamos para cumplir las metas que nos proponen, como siempre en cada colegio hay comisiones de trabajo, y los profesores siempre estaban para colaborar en las actividades, incluso si no pertenecen a una comisión, siempre están dispuestos para apoyar si uno se los pide.
- E2.** Las fortalezas que tiene mi institución, es la parte espiritual, las escuelas de padres, las semanas de oración de los estudiantes, eso es lo que más puedo resaltar del colegio.
- E3.** Una de las fortalezas en la institución donde laboro es la espiritualidad por parte de los docentes, por ser una institución adventista, no en su mayoría, pero en gran medida, es lo que más me impacta. Otra fortaleza, es el compañerismo, cuando hay actividades, los docentes se apoyan entre ellos.
- E4.** Hay mayormente el compromiso de los docentes hacia el trabajo, ese es una fortaleza, También son los principios que todos practicamos, a excepción de uno o dos. La infraestructura que posee la institución, los servicios que tenemos están equipados.
- E5.** La unidad, y una de las cosas es no ser conformistas, los docentes no son conformistas.
- E6.** Más del 80% son docentes adventistas, por otra parte, el espacio es bastante amplio, personal docente completo.
- E7.** La parte espiritual, en su mayoría somos adventistas, la unidad de los profesores, el apoyo que puedes recibir de los maestros que tienen mayor experiencia, por otro lado, nuestras instalaciones son apropiadas, aunque no

nos comparamos a los colegios del estado, pero de todos los privados, somos el que mejor tiene sus instalaciones. Este año hemos aperturado un comedor para los estudiantes, ellos van a ese ambiente a poder comer sus alimentos en los recreos. Otra fortaleza es que la mayoría de los docentes están comprometidos en el trabajo.

P2. ¿Qué entiende usted por estilos de liderazgo?

- E1.** Por estilos de liderazgo, yo entiendo que es la manera como un director puede influenciar en los demás, la forma como nos va a guiar. Yo creo que no todos tienen esa cualidad de poder guiar a los demás, hay que tener como quien dice pasta para ser líder, ya que no es suficiente ser bueno en una sola cosa, sino ser capaz de ser bueno en varias cosas, de lo contrario como uno podría ser un buen líder. Yo creo que nuestros administradores tienen que tener mucho cuidado al escoger a las personas para que puedan dirigir sus colegios, ya que dependerá de eso para que los colegios puedan salir adelante.
- E2.** Para mí los estilos de liderazgo son las formas de como un director puede liderar a su plana docente, hay líderes que son bien flexibles, otros bien autoritarios, y entre otros.
- E3.** Los estilos de liderazgo es la cualidad que tiene el director para hacer participar a los docentes en las actividades que tiene la institución.
- E4.** Entiendo por estilos de liderazgo, la manera de como una persona influye en las demás personas, la forma de como un director influye en el direccionamiento del cumplimiento de los objetivos que tiene la institución.
- E5.** Yo creo que son las personas que son capaces de dirigir a un grupo de personas, con la finalidad de poder comprenderlos y ayudarlos, comprender lo que uno atraviesa, que sean capaces de ponerse en lugar de otro y buscar alternativas para salir adelante en forma conjunta, no ser autocrática sino trabajar en equipo y tener buen resultado en todo ello.
- E6.** Bueno, se debe a que un maestro tiene la capacidad de dirigir de manera conjunta, aquel que pueda hacer que el trabajo sea en equipo.
- E7.** Es la forma como dirige una organización, las características que pueda tener una persona que va a dirigir, el modo de liderar, y ese liderazgo es el que va

a influenciar a todos los demás docentes para que se puedan cumplir con los planes que tiene el colegio.

P3. Según su opinión. ¿Qué características de líder tiene el director en la institución dónde usted labora?

- E1.** Ahí está el problema, no sé si mi director haya tenido un buen estilo de liderazgo, lo que sí le puedo decir es que a mi director no le encuentro una cualidad positiva para ser un líder, no sabría decirte que estilo tiene él. Por lo que puedo comentar es que estaba muy preocupado por cumplir las metas que le daba la administración superior, pero él no lo transmitía de la manera adecuada a los profesores, es muy cerrado y exigente, quiere que se cumplan los objetivos, pero no se involucra para cumplirlos, solo nos exige que hagamos las cosas, pero no sentimos su respaldo para hacer las cosas con confianza. Cuando algo no salía bien, el director se dedicaba a echar la culpa a los profesores, me parece que estaba pendiente de quien se equivoca, y lo peor es que no te lo dice personalmente, sino que lo hace en las reuniones con los docentes, allí levanta el nombre del profesor y menciona en que se equivocó, yo creo que se dice el pecado, pero más no se menciona al pecador.
- E2.** Una característica autoritaria, nos obliga a asistir a las reuniones, especialmente no había consideraciones con los profesores que tenían hijos, no aportaba mucho con esa característica que tenía.
- E3.** En mi opinión, recordando lo que hace el director, no llega mucho a los docentes, el hecho mismo de que la administración de la asociación cambia a los directores, me parece que eso le chocó al director, como que no se involucraba con los docentes. Era más director que líder, yo vi esas falencias desde mi opinión. Pienso que lo hacía involuntariamente, pero vi esas características en el director de mi institución. Con las personas que se llevaba bien, era muy amable con ellos, pero cuando las personas le fallaban, su actitud cambiaba, se volvía más rígido con las personas, en vez de ayudarlos los trataba con mucha rigidez y seriedad, lo que un líder pienso yo, que no debería de hacer eso, sino, mientras más te equivocas, el líder debería de estar más dispuesto a ayudar.

- E4.** Bueno, colaborador, le gusta trabajar en un buen estado anímico, le gusta que todos estén tranquilos, no hace mucha presión, colabora, se compromete con las actividades que le gusta, se preocupa por el estado anímico de la gente. En la mayor parte está dispuesto a apoyar a los docentes.
- E5.** Mi directora es aquella que se pone en lugar de otra persona, es empática, y aparte de ello tiene un don de liderazgo nato, sabe guiar en forma grupal, hace que las decisiones sean en forma democrática, primero consulta y luego toma una decisión no las toma de manera individual.
- E6.** Una persona muy preparada, tiene estudios de maestría, doctorado; nos ayudó bastante, estuvo muy bien preparado, en algunos casos le faltaba conversar más con los docentes. A mi perspectiva ha sido un buen director.
- E7.** Mi directora es un amor de Dios, muy comprensivo, muy amable, muy carismático, trata de agradar a todos, aunque no a todos les agrada su manera de ser. Está pendiente de todas las cosas que suceden a los profesores. La directora se preocupa por el bienestar de todos. En cuanto a los padres de familia también es agradable con todos, trata de llevarse bien con todos los padres de familia, con los estudiantes de igual manera, aunque no les da mucha confianza a ellos. En conclusión, con todos los que trabajamos en el colegio trata de estar bien.

P4. ¿De qué manera cree usted que el liderazgo del director influye en su desempeño como docente?

- E1.** En mi desempeño como docente, qué podría decirte. Las actitudes que tenía el director no agradan a nadie, no solamente a mí, también lo comentaban los demás profesores. Sin exagerar, cuando llegaba domingo en la tarde, ya era algo traumático para mí, no quería que llegue el día lunes, tenía tantas ganas de dejarlo todo, no me sentía cómodo, había ese temor de pensar si me había equivocado o no, o que dirá el director ahora en el culto. Nosotros en los cultos de profesores, tenemos grupos pequeños, y cada grupo se turnaba para hacer los cultos, pero cuando le tocaba al grupo del director dirigir el culto, era un calvario, toda la meditación se pasaba criticando la actitud de los profesores que se equivocaban y es terrible vivir esa situación.

- E2.** Yo al inicio entré con muchas ganas de trabajar, en los dos primeros años me fue bien, y de ahí como que se ve la parcialidad del director con algunos docentes y con otros no, eso hacía que me desanime en hacer mi trabajo de buena manera. No sentí el respaldo del director.
- E3.** Bueno, hablando de mi experiencia, yo sólo cumplía mi trabajo hasta donde el líder me lo pedía. Con lo que hacía mi líder de buscar parámetros en las personas, yo fui cuidadosa en eso, no había ese nivel de confianza en el director. No sentía el respaldo del director si en algún momento podía equivocarme, es por ello que sólo cumplí con lo que se me pidió.
- E4.** Bueno, en este caso, el director tiene un estilo de liderazgo que deja hacer las cosas, aunque le gusta colaborar, sobre todo en las cosas que más le gusta, pero en la mayor parte de las actividades del colegio, él no se mete, los docentes hacen a cierta libertad, los departamentos hacen las cosas a como les parezca, entonces no se ve la mano propia del director, que el dirija, que plantee bien los rumbos, las metas, incluso por áreas: académico, social, espiritual, etc. Él, aunque trate de establecer un buen clima, el hecho de que no establezca bien los objetivos, los rumbos, hace que no se logre mucho. Uno como docente ve que el director no se mete, entonces los docentes no dan todo lo que pueden dar.
- E5.** Definitivamente yo creo, el que ella me tenga confianza, hace que yo pueda poner todo de mi parte, por el bienestar mismo de los niños, de mi persona, profesionalmente aspiro lograr grandes cosas, simplemente por la confianza que ha depositado en mí y por mí mismo.
- E6.** Bueno, una parte que a mí me impacto es la vida espiritual y la puntualidad, lo que quedó grabado en mí es que la puntualidad es sinónimo de orden.
- E7.** El mismo hecho de cómo es la directora, me motiva para poder trabajar, cumplir con los documentos que se tiene que presentar, me agrada trabajar en el salón sintiéndome alegre, me gusta mi trabajo. En una oportunidad no había presentado mis unidades y el director académico informó a la directora sobre eso, cuando me llamó la directora, me dijo que le están informando que no presente mis unidades y sesiones, trató de motivarme, diciéndome que, si se puede hacer la documentación, indicándome de cómo se debe de hacer, me enseñó como se hacía correctamente la sesión y las unidades, me guio

para hacerlo y eso me motivó más aún para trabajar con muchas ganas. Con los demás la directora es igual, cuando una compañera de trabajo me contó también que a ella la llamó la directora para conversar, de la misma forma también me dice que la motivó para que pueda hacer un buen trabajo.

P5. ¿Es posible que se pueda mejorar el estilo de liderazgo del director?

E1. Yo creo que sí, pero todo dependerá de la voluntad que tenga el director de hacerlo, con mucha oración, lo puede hacer. Personalmente yo conversé con él sobre la actitud que estaba tomando, yo siempre me acerque a una persona cuando algo no me parece que está bien, me acerco no para criticarlo, sino para darle a conocer mi incomodidad y la incomodidad de los demás profesores, porque no me parecía que los profesores comentaran y nadie se acercaba para decirle algo al director, por eso yo lo hice, recuerdo que antes de ir a conversar con él, oré mucho; sin embargo me di un gran chasco, cuando le dije lo que estaba pasando, me dijo que para poder hacer esta conversación, era necesario una tercera persona como testigo y que teníamos que grabar nuestra conversación, cuando dijo eso, yo me quede muy decepcionada, me sorprendió su actitud. Lo que le dije, que no era necesario grabarlo o tener una tercera persona como testigo, que estábamos hablando como hermanos y si desea escucharme que lo haga, eso dependería de él. Me escucho, se pidió disculpas y dijo que hablaría con los profesores para disculparse por su proceder, sin embargo, nunca lo hizo, hasta ahora, que ya son como tres meses atrás que conversamos, al contrario, continua con su actitud y yo me siento como marcada para siempre. Pero con mucha oración el director puede cambiar su manera de actuar.

E2. La gran necesidad en la institución es la falta de docentes y veo que no se valoran a los docentes que llegan a trabajar a la institución, muchos de ellos vienen de otros departamentos, ese sentimiento de no ser valorados desanimaba a otros docentes a seguir en la obra y el gran error es por querer cubrir esos espacios, se contrata a cualquier docente, a veces son docentes que no tienen experiencia profesional. Muchos docentes han tenido que renunciar por el trato que se les dio, y otro aspecto es la remuneración que percibían los docentes, es muy poco a comparación de otras instituciones.

- E3.** De repente, el hecho de tener reuniones donde se enfatice lo académico y donde se afiance el hecho de relacionamiento con las demás personas, conectarnos con Dios como docentes unidos, debería de ser constante ese sentido de querer unir al grupo. No hay otra manera de unirnos, por la cantidad de actividades que también tenemos. Sabemos que eso debería de ser una iniciativa del líder, y eso podría mejorar nuestro clima laboral y así se pueda mejorar el trabajo que se desarrolla en la institución.
- E4.** Creo que los directores deben de ser bien preparados, lamentablemente hasta ahora hemos tenido directores muy verticales, con los prejuicios de vida que ellos tienen, eso hace que no se constituya una buena gestión corporativa de grupo, no hay una buena comunicación entre los líderes propios de la institución, siento que todo es vertical y eso no ayuda. Las consecuencias hacen que la fuerza de la institución no sea la misma, yo creo que podríamos ser fuertes cuando el liderazgo se comparta, siempre que exista comunicación, que los objetivos y las metas sean puestas claras, y el apoyo sea bien decidido y cronogramado. La preparación del director tiene que ser bien consensuada.
- E5.** Lo que he podido ver en la mayoría de los docentes es la desconformidad con el sueldo, es decir la parte económica, por otro lado, el capacitarnos más, ellos nos piden algo que la administración nunca lo hizo y nos piden que nosotros lo hagamos, las capacitaciones que hagan sean de interés y llamativo. Por otro lado, el trato que se les da a los maestros, siento que no se les da el valor a los maestros, no hay reconocimiento por parte de la administración, no se les valora a los docentes.
- E6.** A los maestros de los colegios adventistas nos exigen bastante, es un trabajo triplicado del trabajo que se realiza en las instituciones públicas, sin embargo, la recompensa es muy baja, una debilidad es que no hay una buena remuneración económica, al profesor se le exige bastante, pero no hay una remuneración adecuada. Yo creo que eso influye mucho en la preparación de un docente, si se le exige bastante, si se le propone metas y se quiere lograrlos, no se puede lograr si no hay motivación, el docente se motiva con la parte económica. Cuando converso con otros docentes, compartimos el mismo pensar que la remuneración es muy poco, lo que se debería hacer es

equilibrar los sueldos. Muchos de los docentes hacen busquen otros trabajos por las tardes, buscan otros medios de ingresos, porque no alcanza los sueldos, y no desarrollan su trabajo como debería de ser.

- E7.** Sí, hay algo que le falta a la directora, es la firmeza, es muy buena y creo que todos abusan de eso. Cuando delega funciones, no lo hace como debería de ser, le explico, el regente está haciendo el papel de los mandados, el capellán está haciendo otras cosas que no le competen, al igual la tesorera, es decir que le falta organizarse en el trabajo, delega funciones que no le competen a cada área. Y, por otro lado, es que no visita los salones, no habla con los estudiantes que se portan mal y en eso estamos flaqueando, la disciplina está muy mal en el colegio. Si la directora se pusiera firme en algunas cosas, no pasaría nada malo. Por otro lado, los profesores que tienen responsabilidad en ciertas comisiones no las cumplen, sencillamente piden permiso a la directora y ella accede a todos los permisos que le pidan, claro que eso no pasa con todos, pero los profesores nos sentimos fastidiados porque tenemos que hacer doble trabajo en las comisiones, es decir el trabajo que no hicieron los que pidieron permiso, e incluso algunos ni permiso le piden a la directora; finalmente la directora no les llama la atención.

P6. ¿Qué entiende usted por gestión institucional?

- E1.** Gestión institucional es lo que la administración hace para poder cumplir los objetivos que se han trazado para el año académico. Es decir, en cuanto a la planificación curricular, la gestión en la parte financiera, en buscar donaciones, la gestión en cuanto a desarrollar actividades para que el colegio pueda desempeñar una labor fructífera.
- E2.** Yo comprendo por gestión a la acción que desarrolla el director por querer cumplir con los planes que se tiene en la institución, y esas gestiones pueden ser de manera que ayude a la comunidad educativa a desarrollarse. Podríamos mencionar que el buscar donaciones es una manera de hacer gestión, también puedo mencionar que el elaborar los documentos necesarios en cuanto a la administración, es también signo de una buena gestión.

- E3.** Podría mencionar que gestión institucional es la manera como se canalizan los recursos tanto financieros, materiales o humanos para lograr los objetivos que tiene la institución. Es un trabajo que es propio de la administración, no solo del director, sino también del financiero, de la dirección académica, y de capellanía. Pero creo que la mayor responsabilidad de una gestión debe partir del director, ya que él es cabeza en nuestra institución.
- E4.** La gestión institucional se conforma por un conjunto de procesos que permiten a un colegio en este caso el nuestro a que se puedan lograr las metas y objetivos. Para eso es necesario hacer una planificación anticipada con todo el personal de la institución, para trazar objetivos, ejecutarlos todos y finalmente podamos evaluar lo que hemos realizado. Una buena gestión permitirá el mejoramiento de la institución que es lo que más anhelamos.
- E5.** Podría mencionar que es la parte práctica que el director debería de ejecutar, es decir que el director es el primer llamado a realizar una buena gestión en el colegio. Entendamos que gestión es poder realizar el plan de trabajo anual, el proyecto educativo institucional, los planes de estudios y demás documentos de gestión que se debería de hacer con toda la comunidad educativa. Y no sólo eso, también se debe ver en el manejo de los recursos humanos y financieros en el colegio. Eso es lo que yo puedo entender sobre gestión.
- E6.** Es un proceso que nos permite llegar a tener el éxito que deseamos, para ello se requiere de conocimiento y preparación, es necesario que los directores puedan estar preparados para poder desempeñar un papel importante en la gestión del colegio. Podría decir también que gestión es la forma como el director dirige el colegio, allí se pone de manifiesto su capacidad de liderar.
- E7.** Gestión es lo que la administración hace para que podamos llevar el colegio a bien, me refiero a la parte documentaria, cuidar la infraestructura del colegio, cuidar que marche bien el colegio. El buen líder siempre busca el bienestar de su grupo, cumplir las metas, los objetivos, siempre busca eso, entonces el papel del líder es más que importante. Alguien decía por allí que para poder cumplir las metas depende de la actitud del líder, sin un buen líder no podríamos cumplir las metas que nos estamos trazando, tiene que velar

por la institución no en sus propias metas personales, de lo contrario vamos a fracasar,

P7. Según su opinión. ¿Qué acciones de gestión desarrolló el director en la institución dónde usted labora?

- E1.** En este caso yo pude ver que más gestiona al capellán y a algunos profesores que el mismo director, que a pesar de todo lo que ocurría siempre trataban de sacar el colegio adelante. Recuerdo que en una ocasión, el capellán tenía una actividad con los estudiantes de primaria y secundaria, esa actividad requería dinero, como unos 120 soles por estudiante, nuestros padres de familia, no son todos pudientes y eso impedía que todos participen, sin embargo la idea del capellán fue buscar personas que puedan financiar la actividad, algunos profesores ayudaron y motivaron más al capellán para lograr ese objetivo, pero por parte del director, lo que pude notar era más una piedra de tropiezo, siempre mencionaba lo contrario, es decir que les quitaba las ganas a los profesores y al capellán, le veía lo negativo de pedir apoyo, le ponía excusas, pero a pesar de todo se realizó la actividad. Eso era lo que podía observar. En cuestión a la documentación que debíamos de manejar, como lo que es la programación curricular, la carpeta pedagógica, las sesiones, el director no nos daba instrucciones de cómo realizarlo, no nos daba instrucciones para presentarlo o para elaborarlo. Recuerdo que me visitó al salón para hacer una supervisión, y no me dijo hasta ahora si está bien mi trabajo, o en que puedo mejorar, cuando pregunto a mis colegas de cómo les fue, ellos también tienen esa incertidumbre de cómo les habrá ido en la supervisión, no tenemos un informe de lo que han calificado.
- E2.** Para mí no vi mucho las gestiones que el director haya hecho.
- E3.** Con respecto a eso, el director incentivó bastante en el deporte, contrató a profesores que tenían buenos resultados, por ello el colegio ganó en varias disciplinas deportivas, haciendo que la institución fuese reconocida por ello. Por otro lado, la música también ha sido una buena gestión que realizó el director.
- E4.** Definitivamente va contribuir para alcanzar los objetivos, especialmente el rendimiento académico que deseamos tener como institución, la participación

del director es definitiva, si él no está en la planificación académica, en los procesos de monitoreo, donde se requiere su liderazgo, en los procesos de supervisión, en los procesos de evaluación, si no hay un liderazgo de la dirección nada de eso funcionará. Es el director quien supervisa estas actividades para que se cumplan, pero cuando al director no le interesa, por mucho que se esfuerza el resto, no se va a alcanzar los objetivos.

- E5.** Yo creo que cuando una directora se pone en lugar de otra persona y lo comprende, yo creo que la institución cambia, nosotros no trabajamos bajo hostigamiento, nosotros tratamos de hacerla quedar bien a la directora, si ella confió en nosotros y nosotros confiamos en ella y hace que podamos trabajar felices.
- E6.** Bueno, el liderazgo que tiene el director ha influenciado mucho, como dice el dicho si no hay una buena cabeza, no hay un buen funcionamiento de las partes. A lo menos en la parte académica, en la parte espiritual, en la responsabilidad, el director ha ayudado a muchos a poder superarnos.
- E7.** En poder pedir donaciones, en hacer gestiones para arreglar la institución o adecuar el colegio y que esté en buenas condiciones, a pesar de que no tenemos dinero, ella insiste para que se pueda realizar las cosas que planifica. Ella vela por que la infraestructura esté en buenas condiciones, como le comenté anteriormente, tenemos un comedor para los estudiantes, eso ella lo adquirió insistiendo a la administración central para que nos apoye, también hizo gestiones para arreglar los arcos, pintar el patio, instalar cámaras de seguridad, eso hizo que los padres estén contentos con la directora.
- P8. ¿De qué manera cree usted que la gestión institucional del director influye en su desempeño como docente?**
- E1.** Por mi parte, yo trataba de que estas cosas no me afecten con mis estudiantes, a mí me gusta llevarme bien con todos, a pesar de que estas cosas estaban pasando, siempre trate de hacer lo mejor posible por sacar a mis estudiantes adelante. En una de las ocasiones, yo enfermé, tuve que ser intervenida quirúrgicamente, el seguro me dijo que tenía que pedir licencia

por salud, le comenté al director, de ahí busqué a una profesora que me pueda reemplazar, cuando la encontré la llevé al colegio para presentarlo al director, del cual no me dijo nada. Solo agradecí a la maestra y le dije que le avisaría cualquier detalle, como el tiempo pasaba, pregunté al director sobre mi reemplazo de lo que no tuve ninguna respuesta, creí que el director ya tenía el reemplazo, llamé a la profesora, me disculpe, le dije que no tengo respuesta del director. Cuando me tocaba la intervención, me enteré que no había un reemplazo en mi salón, mis estudiantes estaban una semana sin profesor, yo me entero por los padres que vinieron a visitarme. Cuando me reintegré a mi salón, tuve una reunión con los padres y ellos me hicieron saber su incomodidad y me manifestaron que el director había mencionado que yo no busqué el reemplazo. Solo escuché y no dije nada, solo me quedé disculparme con mis padres de familia.

- E2.** No había motivación en estos dos últimos años de los cuatro que voy trabajando en la institución, hacía mi trabajo solo por cumplir.
- E3.** Bueno, yo sólo hacía mi trabajo por el cumplir, ya que te marcan barreras, uno actúa por miedo, no hacía más de lo que podía hacer, inconscientemente tenía en la mente que solo tengo que cumplir mi trabajo.
- E4.** Definitivamente influye mucho, una gestión cuando es formal, da incentivos, y no solamente llamadas de atención; el docente no se siente reconocido, el docente no se siente apreciado, a pesar de que hay cierta libertad, igual no se siente reconocido.
- E5.** Definitivamente eso es lo que le falta a la directora, no gestiona todo el potencial que tiene los docentes, entre nosotros hay maestros que sabemos decorar, otros sabemos hacer otras actividades, pero no se canaliza esos talentos que hay en la institución.
- E6.** Nosotros desde hace mucho tiempo queríamos tener buena infraestructura, se hizo gestión, pero no se concretizó, eso de alguna forma influencia a la labor de los docentes.
- E7.** Le había dicho que me siento contenta en estar trabajando en el colegio, pero hay algo que me estresa, y es la documentación que tenemos que hacer, especialmente las sesiones, peor ahora que tenemos el currículo adventista, hay muchas cosas que aún no entendemos, pero nos demoramos mucho

para hacer una sola sesión, un aproximado de dos horas para elaborar el esquema de la sesión y otro tiempo más para preparar los materiales de mi sesión y eso solo es una sesión, tengo que presentar de tres a cuatro sesiones por día dependiendo de mi horario de trabajo y eso es muy traumático para mí, pero a pesar de eso me siento contenta.

P9. ¿Es posible que se pueda mejorar la gestión institucional en la institución dónde usted labora?

- E1.** Sí, siempre en cuando el director de libertad a cada comisión, a cada departamento que hay en el colegio, a él le gusta que todo sea con la decisión suya, aunque algunos profesores ya no le consultan porque su respuesta siempre va ser negativo. Pero creo que es necesario que se cambie de administrador.
- E2.** Sí, yo creo que sí, con la ayuda de todos se puede hacer muchas cosas, es necesario que exista una comunicación asertiva entre los profesores y la administración y no sólo nosotros como personal que trabajamos en el colegio, sino que también debemos involucrar a los padres de familia, a la iglesia, y así creo que podemos mejorar.
- E3.** Nuestra administración debería de poner mayor énfasis en capacitar a los directores, no sólo pedirles que cumplan metas, sino que puedan ser capacitados en gestión, en el manejo del personal, en realizar la documentación correspondiente que nos va a guiar durante todo el año académico. Cuando mencionó a la administración, me refiero a la asociación o a la unión quienes tienen la facultad para hacerlo. Y creo que es urgente que eso se haga.
- E4.** Si es posible que se pueda mejorar, todo va a depender de la actitud que tenga el director, si está dispuesto a que podamos hacer un trabajo conjunto, como un solo equipo, donde podamos compartir experiencias, podamos manejar los problemas que tenemos como institución de manera unida y finalmente que el colegio pueda ser reconocido aquí en nuestra ciudad.
- E5.** Sí, con una buena preparación a los directores. Mire, pienso que los cambios son buenos, definitivamente que son buenos, pero también se debe ser consciente que antes de poder poner a alguien en la dirección, se le debería

de preparar con cosas básicas. Cuando hablé con la directora, ella me manifestó que muchas cosas eran nuevas para ella al estar en la dirección y si la puedo entender, yo no sabría por dónde empezar para dirigir un colegio. Yo sé que la directora tiene muchas ganas de poder hacer lo mejor que puede, pero en eso puede cometer muchos errores, es por eso que el departamental debería de hacer un curso especial para aquellos a quienes está viendo darles cargos directivos.

- E6.** Definitivamente que sí, hay muchas cosas que se pueden aprender, nadie lo sabe todo, yo creo que la gestión de mi director ha sido buena, el detalle es que no todos estamos en la condición de apoyar, a veces nosotros como profesores no hacemos la labor que nos encomiendan, hay quienes se oponen a las propuestas que da el director, pero igual se cumplen, pero me pregunto que sería mejor si todos realmente apoyaríamos en esa tarea.
- E7.** Creo que sí. Si se pudiera mejorar el aspecto documentario, sabemos que es necesario elaborarlo, pero tiene muchas cosas que ya están en las unidades, me refiero a la sesión de clase, es muy tedioso elaborarlo, poner la competencia, buscar el desempeño, buscar las preguntas adecuadas para que los estudiantes comprendan, aparte de eso hay que elaborar el instrumento de evaluación, eso nos quita mucho tiempo. Por otro lado, tiene que haber mejor organización de nuestros administradores en cuanto al papel que desempeñan cada uno de ellos, se pierde mucho tiempo haciendo cosas que no les compete hacer, creo que las tareas que le corresponden a cada uno de ellos no están determinadas. Las consecuencias de eso es que tenemos alta morosidad de los estudiantes, la disciplina está cada vez peor, la puntualidad no es considerada por los estudiantes y algunos profesores. Esas cosas se tienen que mejorar para que haya una buena gestión. Otra situación que pude observar es que las reuniones que tenemos son muy largas, se da cabida a que el profesor debata antes tomar un acuerdo, la directora no trae propuestas ya hechas, espera que las propuestas salgan de todo el pleno, y eso nos demora mucho y por eso esas reuniones se hacen muy largas empezamos a las tres de la tarde y terminamos a las ocho o nueve de la noche, eso causa incomodidad a los profesores.

P10. ¿Qué entiende usted por clima laboral?

- E1.** Es la manera de cómo nos llevamos en el colegio, tanto entre docentes, docentes con la administración, con los estudiantes, con los padres; es saber entendernos en nuestro ambiente de trabajo. Es como el clima que estamos teniendo ahora, de eso dependerá la actitud de los profesores y de todos en sí.
- E2.** El clima laboral es importante para poder hacer un buen trabajo, entiendo por clima laboral a la manera como nos sentimos en el trabajo, como están las cosas entre nosotros, con los estudiantes y con los padres de familia.
- E3.** En cuanto al clima laboral es la manera como nos tratamos en el colegio, todo eso dependerá de cómo es cada uno de nosotros, sabemos que somos diferentes todos, a unos les gusta una cosa a otros no, pero para que haya un clima agradable, tenemos que aprender a respetarnos, es la única manera de poder llevarnos bien. Aunque a veces no hemos visto eso entre algunos compañeros, pero lo básico es practicar la empatía.
- E4.** Puedo decir que es la forma en que se sienten los trabajadores, eso va a influir mucho en el trabajo que realiza cada persona, en nuestro caso, puede influenciar en nuestro trabajo con los estudiantes, en el caso de nuestros administradores, eso puede influenciar en cómo van a dirigir la institución, es por eso que es importante tener un buen clima laboral.
- E5.** Es como nos llevamos todos en el colegio, puede ser de manera hostil o también puede ser agradable. Todo eso va a depender del liderazgo que tenga el director, porque nosotros tenemos muchas diferencias entre todos y se necesita la mano del director para poder manejar la situación como se presente para que pueda existir un buen clima laboral.
- E6.** Es la manera como convivimos en nuestra institución, la integración entre nosotros es importante para que exista un clima laboral favorable, para ello es importante la comunicación, cuando no aprendemos a comunicarnos la situación se pone difícil.
- E7.** Es la forma como nos sentimos en el colegio, pero eso va a depender de como los profesores podamos reaccionar frente a muchas situaciones que se presentan en el colegio, como le dije anteriormente la mayoría de los profesores donde yo trabajo tratamos de llevarnos bien con todos.

P11. Según su opinión. ¿Cómo es el clima laboral en su institución donde usted labora?

- E1.** Con todo lo que le había mencionado anteriormente, no podíamos tener un clima laboral favorable, al contrario, era un clima hostil, con mucho estrés, mucha desconfianza, no con los profesores, sino con la administración, por la forma de actuar del director, no podíamos confiar en él. El trabajo es muy tenso, no podemos decir algo, porque ya podemos estar siendo llamados la atención en forma pública. Una vez recuerdo que en plena formación al director se le ocurre decirles a los estudiantes el error que cometió un profesor, le hizo quedar mal al profesor delante de los estudiantes, es por ello que los estudiantes ya les perdieron el respeto a los profesores. No tenemos el respaldo del director, ya que en una oportunidad una profesora nos contó que, en la reunión de su salón, los padres reclamaron algunas cosas y el director también se vino contra la profesora en plena reunión, yo creo que el director debe ser cuidadoso en dirigirse al profesor cuando está delante de los padres, el director les daba la razón a los padres así no la tengan.
- E2.** El clima laboral no fue tan bonito, a pesar de haber muchas actividades espirituales, a pesar que había actividades que nosotros como docentes cristianos deberíamos enfocarnos a la parte espiritual a pesar de las actividades bonitas, no había un clima laboral favorable, siempre había miramientos, dentro de nosotros murmuramos de uno y de otro, no es un clima muy bonito. Empezaba desde la dirección, había preferencias con algunos profesores, es ahí que se iniciaba con los comentarios, las discrepancias, las habladurías y no era tan grato el clima laboral de la institución. No había seguridad en la actitud del director. En alguna ocasión conversé personalmente con el director, sobre cómo estaba manejando las cosas.
- E3.** Siendo así, sincera, el clima laboral ha sido regular, ya que el colegio cuenta con muchos docentes, somos un promedio de 58 docentes, de los cuales un 70% somos mujeres yo creo que el género influencia mucho en el aspecto del clima laboral, y eso creo que un poco desestabilizó el clima laboral, yo pienso que las mujeres somos más sueltas en hablar y los varones no, yo creo que

eso causo que existieran grupos parcializados en el trabajo, lo que no permitía unirnos en una sola idea. Otro motivo por lo que hubo tensión en el clima laboral, era el contratar profesores no adventistas y ellos hacían un grupo aparte, se consideraban no aceptados dentro de los grupos de docentes. Las maestras adventistas rechazaban a las otras maestras que no lo eran y eso los hacían sentirse mal, eso es lo que pude percibir, que no había unidad.

- E4.** Salvo de algunas observaciones, yo lo considero que es buena, salvo que algunos no apoyan, más nos une los principios cristianos que tenemos, esto asegura una mayor tranquilidad.
- E5.** El año pasado fue terrible el clima laboral, un poco más renunciaba y me retiraba, gracias a Dios ahora desde que se cambió la administración fue un giro de 360 grados, desde la directora hasta la académica, nos da confianza, nos ayuda en lo que queremos, definitivamente desde la administración, tenemos un clima favorable, hay un clima muy bueno, con algunos defectos, podría decirle que un 70% de bienestar.
- E6.** En los tres años que hemos trabajado con mi director, no se ha notado tanto divisionismo, yo vi bastante trabajo en equipo, todos unidos, siempre hay algunas cosas que mejorar, pero el trabajo ha sido coordinado, hemos tenido bastante asertividad en ese aspecto y los padres de familia están contentos.
- E7.** Es tranquilo, me gusta el ambiente que hay, claro que a comparación del año pasado que todo era hostil, no había confianza en nadie y no daban ganas de trabajar. Pero este año, con algunos cambios que hubo en la administración, todo eso se va olvidando y tratamos de llevarnos bien los profesores, la administración también. Sin embargo, todavía hay algunos maestros con actitudes del año pasado, un poco egoístas, no se involucran en las actividades sociales que tenemos en el colegio. Un caso que sucedió recientemente, teníamos programado un retiro espiritual, y este grupo de profesores que no se involucran en las actividades, pusieron sus peros, uno decía que no tenía dinero, otro que tenía un compromiso y así todos empezaron a poner peros para no ir, es por eso que del total de personal que somos fuimos menos de la mitad, y eso causó mucha tristeza en los docentes, pero espero que eso no desanime a los demás a seguir como estamos ahora, llevándonos bien. El ambiente es bonito, me gusta.

P12. ¿De qué manera cree usted que el clima laboral influye en su desempeño como docente?

- E1.** Ya no daban ganas de trabajar, en algún momento le comenté que no quería ya regresar a clases, me sentí muy estresada, con las cosas que están ocurriendo. De todas maneras, influye, no fue una influencia positiva, pero traté que eso no me afectara mucho. Le confieso que al principio me afectó tanto, hasta creo que ya me acostumbré, trato de que mis estudiantes estén bien. Espero terminar el año sin novedades. Eso también espero por mis colegas.
- E2.** El clima laboral influye mucho en el desempeño como docente, las habladurías que había, hablando mal de los demás, y esas actitudes eran las que más me desanimaban para seguir laborando, uno espera de una institución cristiana no tener ese tipo de problemas entre los docentes, pero parecía que era peor nuestra relación que los docentes de colegios estatales.
- E3.** Me sentí tensionada, los cultos eran estresantes, no queríamos escuchar noticias de incidencias, teníamos miedo a lo que podíamos decir o hacer, trabajamos tensionados, pero eso pude notar en todos los profesores. El hecho de que pasaba alguna incidencia con padres, con hermanos de iglesia, personalmente me sentía irritada. Más que preocuparme por el desarrollo de mi sesión, tenía que preocuparme por no equivocarme, midiendo todo lo que digo, para que no me acusen, era un trabajo en un entorno de miedo.
- E4.** El clima laboral si influye en el desempeño, en mi institución las buenas relaciones no se sostienen por lo que el director hace, sino, se sostiene más por los principios que cada docente tiene, la mayor parte de los docentes somos adventistas y eso hace que cada uno se pueda renovar cada fin de semana al ir a la iglesia y eso hace que nos recuperemos de nuestro malestar emocional. Pero algunas veces al líder se le ha ido de las manos el mantener un buen clima, al traducir favoritismo con algunas personas, en otras palabras, el clima institucional se ha roto, eso hace que los profesores trabajen mal humorados, no se comprometen con lo que tienen que hacer, no se preparan como debe de ser, hay abandono, cuando hay un clima malo, malo también va ser el desempeño.

- E5.** Personalmente soy una persona muy sociable, trato de encajar en cualquier lugar, pero el clima es algo importante, no se puede trabajar con hostigamiento, mirando los defectos que tiene una persona y lo vuelven en debilidades de una persona, en ese ambiente no se puede trabajar, pero si hay un clima laboral donde tú puedas recibir la confianza, que te diga que puedes lograr las cosas, pese a todo lo que pudiera pasar, uno trata de poder esforzarse de la misma manera como lo hacen contigo.
- E6.** El apoyo que teníamos de la administración para hacer un trabajo en equipo, nos motivó para que podamos superarnos, es por ello que estamos siguiendo estudios de posgrado.
- E7.** Me siento motivada, le confesaré que termino agotada después de cada día de clases, pero me siento contenta de poder ir a trabajar, hay mucho compañerismo en el trabajo, y trato que mis estudiantes puedan aprender en ese mismo ambiente.

P13. ¿Es posible que se pueda mejorar el clima laboral en la institución donde usted labora?

- E1.** Sí, todo va a depender de nuestros administradores de la asociación educativa. El mes pasado vino el departamental de educación, creo que se enteró de lo que estaba sucediendo aquí en el colegio, nadie sabía que iba a venir, llegó de improvisto, habló con los profesores, nos tomó un test, que no recuerdo el nombre del test, de ahí nos dio una hoja donde de manera anónima podríamos escribir de cómo estaba actuando la administración. Yo creo que todos escribieron lo que el director estaba haciendo, sin embargo, hasta ahora no sabemos nada más. Parece que todo quedó allí, no vemos algún cambio.
- E2.** El liderazgo influye mucho, ser empático, ver las situaciones que están pasando cada docente, el director tiene que ser imparcial, ser tolerante en algunos aspectos que realmente necesitan tomarse de ese modo.
- E3.** Para empezar, yo creo que un líder, si va a tomar la decisión de contratar a otras personas, debería llegar a esas personas, y hacerlos encajar dentro del grupo, si existieran problemas, no dejarlos y obviarlos, sino tratar de ayudarlos y resolver esos problemas en un entorno de amistad, así podríamos

tener un clima laboral adecuado. Todo depende del liderazgo, si el director no pone de su parte en unificar al grupo, no se podrá tener un buen clima laboral. Yo pienso que esa parte de liderazgo del director es fundamental para el éxito de la institución. Las semanas de oración, los cultos de maestros, son eventos que tenemos en el colegio, donde se pueden aprovechar para unir al grupo, y poder resolver toda aspereza que pueda haber entre nosotros.

- E4.** El director tiene mucha responsabilidad para que se tenga un clima laboral bueno, el director tiene que marcar la diferencia, él no debería de ir sólo con un grupo, apoyar a uno grupo más que a otro, debe de tener cuidado con los documentos formales, los comunicados, memorándum, esos detalles le falta al director. Se requiere un director bien preparado en asuntos de liderazgo, administración, en gestión de personas, en gestionar el talento humano.
- E5.** Yo creo que falta la unificación, existe grupos dentro de los docentes, eso influye en la toma de decisiones, somos unidos pero la existencia de grupos hace que podamos flaquear. Hasta ahora la directora no ha podido manejar esa situación, lo está dejando pasar.
- E6.** A veces afecta de como el director se involucra con sus profesores, si el director está viendo las necesidades de los docentes, desde mi punto de vista mi director siempre ha estado pendiente de las necesidades que yo tenía. El clima laboral era variado, algunos se mantenían al margen y otros lo daban de todo, yo creo que el punto de partida para que exista un buen clima laboral el factor espiritual es fundamental, y desde ahí parte el trabajo en equipo, lo que deberíamos mejorar es que la gran cantidad de profesores trabajen a tiempo completo, y cuando no hay eso, solo un grupo de maestros se compromete con el trabajo.
- E7.** Si la directora fuera más firme en sus decisiones podría mejorar las cosas, es decir que, así como comprende a los docentes en sus múltiples necesidades que tienen, también debe exigirles que ellos cumplan con lo que se les está encargando, como le dije anteriormente, muchas comisiones dejan su trabajo sin cumplirlo, porque saben que los que apoyamos en cada actividad, lo vamos a hacer, y no esperar que ellos lo hagan y a eso creo que se acostumbraron, pero eso nos deja muy cansados. Otro aspecto es que la directora se involucre más con los estudiantes, que les hable, que les llame

la atención si están actuando mal, porque un poco más creo que ya van a perder el respeto a los profesores, eso es lo que falta mejorar.

3.2. Categorización por segmentos de la Guía de la sesión de entrevista semiestructurada

Los textos obtenidos a través de las entrevistas realizadas se categorizarán con palabras claves.

P1. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la institución dónde usted labora?

E1001. Haber, lo que puedo resaltar es la parte espiritual, empezando desde la administración, todos teníamos momentos de acercarnos a Dios. **Relación con Dios**

E1002. Los profesores bien colaboradores, algunos apoyaban a la iglesia central y otros lo hacían en sus iglesias. **Relación con Dios**

E1003. En cuanto a los docentes, hay ese espíritu de colaborar, **Desempeño docente.**

E1004. Todos trabajamos para cumplir las metas que nos dan. **Desempeño docente**

E1005. Como siempre en cada colegio hay comisiones de trabajo. **Gestión Institucional**

E1006. Y los profesores siempre estaban para colaborar en las actividades, incluso si no pertenecen a una comisión. **Desempeño docente.**

E1007. Siempre están dispuestos para apoyar si uno se los pide. **Clima laboral**

E2008. Las fortalezas que tiene mi institución, es la parte espiritual. **Relación con Dios**

E2009. Las escuelas de padres, las semanas de oración de los estudiantes, eso es lo que más puedo resaltar del colegio. **Relación con Dios**

E3010. Una de las fortalezas en la institución donde laboro es la espiritualidad por parte de los docentes, por ser una institución adventista, no en su mayoría, pero en gran medida, es lo que más me impacta. **Relación con Dios**

- E3011.** Otra fortaleza, es el compañerismo, cuando hay actividades, los docentes se apoyan entre ellos. **Clima laboral**
- E4012.** Hay mayormente el compromiso de los docentes hacia el trabajo, ese es una fortaleza, **Desempeño docente**
- E4013.** También son los principios que todos coincidimos, a excepción de uno o dos. **Relación con Dios.**
- E4014.** La infraestructura que posee la institución, los servicios que tenemos equipados. **Gestión institucional.**
- E5015.** La unidad, **Clima laboral**
- E5016.** Y una de las cosas es no ser conformistas. **Desempeño docente**
- E5017.** Los docentes no son conformistas. **Desempeño docente**
- E6018.** Más del 80% son docentes adventistas. **Relación con Dios**
- E6019.** Por otra parte, el espacio es bastante grande. **Gestión institucional**
- E6020.** Docentes completos. **Gestión institucional**
- E7021.** La parte espiritual, en su mayoría somos adventistas. **Relación con Dios**
- E7022.** La unidad de los profesores. **Clima laboral**
- E7023.** El apoyo que puedes recibir de los maestros que tienen mayor experiencia. **Clima laboral**
- E7024.** Por otro lado, nuestras instalaciones, **Gestión institucional**
- E7025.** Aunque no nos comparamos a los del estado, pero de todos los privados, somos el que mejor tiene sus instalaciones. **Gestión institucional**
- E7026.** Este año hemos inaugurado un comedor para los estudiantes, ellos van a ese ambiente a poder comer sus alimentos en los recreos. **Gestión institucional**
- E7027.** Otra fortaleza es que la mayoría de los docentes están comprometidos en el trabajo. **Desempeño docente**

P2. ¿Qué entiende usted por estilos de liderazgo?

- E1028.** Por estilos de liderazgo, yo entiendo que es la manera como un director puede influenciar en los demás, la manera como nos va a guiar. **Estilo Transformacional**

- E1029.** Yo creo que no todos tienen esa cualidad de poder guiar a los demás, hay que tener como quien dice pasta para ser líder. **Estilo Transformacional**
- E1030.** Ya que no es suficiente ser bueno en una sola cosa, sino ser capaz de ser bueno en varias cosas, de lo contrario como uno podría ser un buen líder. **Estilo Transformacional**
- E1031.** Yo creo que nuestros administradores tienen que tener mucho cuidado al escoger a las personas para que puedan dirigir sus colegios. **Estilo instruccional**
- E2032.** Para mí los estilos de liderazgo son las formas de como un director puede liderar a su plana docente, hay líderes que son bien flexibles, bien autoritarios, y entre otros. **Estilo transaccional.**
- E3033.** Los estilos de liderazgo es la cualidad que tiene el director, para hacer participar a los docentes en las actividades que tiene la institución. **Estilo transformacional.**
- E4034.** Entiendo por estilos de liderazgo, la manera de como una persona influye en las demás personas. **Estilo Transformacional**
- E4035.** La forma de como un director influye en el direccionamiento del cumplimiento de los objetivos que tiene la institución. **Estilo instruccional**
- E5036.** Yo creo que son las personas que son capaces de dirigir a un grupo de personas, con la finalidad de poder comprenderlos y ayudarlos. **Estilo Transformacional**
- E5037.** Comprender lo que uno atraviesa y ponerse en lugar de uno y buscar alternativas para salir adelante en forma conjunta. **Estilo Transformacional**
- E5038.** No ser autoritario sino trabajar en equipo y tener buen resultado en todo ello. **Estilo Transformacional**
- E6039.** Bueno, se debe a que un maestro tiene la capacidad de dirigir de manera conjunta, **Estilo Transformacional**
- E6040.** El que pueda hacer que el trabajo sea en equipo. **Estilo Transformacional**
- E7041.** Es la forma como se dirige, las características que pueda tener una persona que va a dirigir. **Estilo Transformacional**
- E7042.** Él como lo va a hacer, y ese liderazgo es el que va a influenciar a todos los demás docentes. **Estilo Transformacional**

E7043. Para que se puedan cumplir con los planes que tiene el colegio. **Estilo Instruccional**

P3. Según su opinión. ¿Qué características de líder tiene el director en la institución dónde usted labora?

E1044. Ahí está el problema creo, no sé si mi director haya tenido un buen estilo de liderazgo, lo que sí le puedo decir es que a mi director no le encuentro una cualidad positiva para ser un líder. **Laissez faire**

E1045. No sabría decirte que estilo tiene él. Por lo que puedo comentar es que estaba muy preocupado por cumplir las metas que le daba la administración superior. **Estilo instruccional**

E1046. Pero él no lo transmitía de la manera adecuada a los profesores. **Estilo transaccional**

E1047. Es muy cerrado y exigente, quiere que se cumplan los objetivos, **Estilo instruccional**

E1048. Pero no se involucra para cumplirlos, **Estilo instruccional**

E1049. Solo nos exige que hagamos las cosas. **Estilo instruccional**

E1050. Pero no sentimos su respaldo para hacer las cosas con confianza. **Laissez faire**

E1051. Cuando algo no salía bien, el director se dedicaba a echar la culpa a los profesores. **Estilo Transaccional**

E1052. Me parece que estaba pendiente de quien se equivoca, **Laissez faire**

E1053. Y lo peor es que no te lo dice personalmente. **Laissez faire**

E1054. Sino que lo hace en el culto de docentes, allí levanta el nombre del profesor y menciona en que se equivocó. **Laissez faire**

E1055. Yo creo que se dice el pecado, más no se menciona al pecador. **Laissez faire**

E2056. Una característica autoritaria, **Estilo instruccional**

E2057. Nos obliga a asistir a las reuniones, especialmente no había consideraciones con los profesores que tenían hijos, **Estilo instruccional**

E2058. No aportaba mucho con esa característica que tenía. **Estilo transaccional**

E3059. En mi opinión, recordando lo que hacía el director, no llegaba mucho a los docentes. **Laissez faire**

- E3060.** El hecho mismo de que cambian a los directores, me parece que eso le chocó. **Estilo transaccional**
- E3061.** Como que no se involucraba con los docentes. **Laissez faire**
- E3062.** Era más director que líder, yo pienso que lo hacía involuntariamente **Estilo transaccional**
- E3063.**, Con las personas que se llevaba bien, era muy amable con ellos, pero cuando las personas le fallaban, su actitud cambiaba. **Estilo transaccional**
- E3064.** Se volvía más rígido con las personas, en vez de ayudarlos los trataba con mucha rigidez y seriedad. **Estilo instruccional**
- E3065.** Si no, mientras más te equivocas, el líder debería de estar más dispuesto a ayudar. **Estilo transformacional**
- E4066.** Bueno, colaborador, le gusta trabajar en un buen estado anímico. **Estilo transformacional**
- E4067.** Le gusta que todos estén tranquilos, no hace mucha presión. **Estilo transaccional**
- E4068.** Colabora, se compromete con las actividades que le gusta. **Estilo transformacional**
- E4069.** Se preocupa por el estado anímico de la gente. **Estilo transformacional**
- E4070.** En la mayor parte está dispuesto a apoyar a los docentes. **Estilo transformacional**
- E5071.** Mi directora es aquella que se pone en lugar de otra persona, **Estilo transformacional**
- E5072.** Es empática, y aparte de ello tiene un don de liderazgo nato. **Estilo transformacional**
- E5073.** Sabe guiar en forma grupal. **Estilo transformacional**
- E5074.** Se toma las decisiones en forma democrática. **Estilo transformacional**
- E5075.** Primero consulta y luego toma una decisión no las toma de manera individual. **Estilo transformacional**
- E6076.** Una persona muy preparada, tiene su maestría, su doctorado. **Estilo transformacional**
- E6077.** Nos ayudó bastante. **Estilo transformacional**
- E6078.** Estuvo muy bien preparado. **Estilo transformacional**

E6079. En algunos casos le faltaba conversar más con los docentes. **Laissez faire**

E6080. A mi perspectiva ha sido un buen director. **Estilo transformacional**

E7081. Mi directora es un amor de Dios. **Estilo transformacional**

E7082. Muy comprensiva, muy amable, muy carismática, trata de agradar a todos.

Estilo transformacional

E7083. Está pendiente de todas las cosas que suceden a los profesores. **Estilo transformacional**

E7084. La directora se preocupa por el bienestar de todos. **Estilo transformacional**

E7085. En cuanto a los padres de familia también es agradable con todos. **Estilo transformacional**

E7086. Trata de llevarse bien con todos los padres de familia. **Estilo transformacional**

E7087. Con los estudiantes de igual manera, aunque no les da mucha confianza a ellos. **Estilo instruccional**

E7088. Pero con los que trabajamos en el colegio trata de estar bien. **Estilo transformacional**

P4. ¿De qué manera cree usted que el liderazgo del director influye en su desempeño como docente?

E1089. En mi desempeño como docente, que podría decirte. Las actitudes que tenía el director no agradan a nadie, no solamente a mí, también lo comentaban los demás profesores. **Negativamente.**

E1090. Sin exagerar, cuando llegaba domingo en la tarde, ya era algo traumático para mí. **Negativamente.**

E1091. No quería que llegue el día lunes, tenía tantas ganas de dejarlo todo. **Negativamente.**

E1092. No me sentía cómodo. **Negativamente.**

E1093. Había ese temor de pensar que si me había equivocado o no o que dirá el director ahora en el culto. **Negativamente.**

- E1094.** Nosotros en los cultos de profesores, tenemos grupos pequeños, y cada grupo se turnaba para hacer los cultos, pero cuando le tocaba al grupo del director dirigir el culto, era un calvario. **Negativamente.**
- E1095.** Toda la meditación se pasaba criticando la actitud de los profesores que se equivocaban y es terrible vivir esa situación. **Negativamente.**
- E2096.** Yo al inicio entré con muchas ganas de trabajar, en los dos primeros años me fue bien. **Positivamente.**
- E2097.** Y de ahí como que se ve la parcialidad del director con algunos docentes y con otros no. **Negativamente.**
- E2098.** Eso hacía que me desanime en hacer mi trabajo de buena manera. **Negativamente.**
- E2099.** No sentí el respaldo del director. **Negativamente.**
- E3100.** Bueno, hablando de mi experiencia, yo sólo cumplía mi trabajo hasta donde el líder me lo pedía. **No me afecta**
- E3101.** Con lo que hacía mi líder de buscar parámetros en las personas. **Negativamente.**
- E3102.** Yo fui cuidadosa en eso, no había ese nivel de confianza en el director. **Negativamente.**
- E3103.** No sentía el respaldo del director si en algún momento podía equivocarme, es por ello que sólo cumplí con lo que se me pidió. **Negativamente.**
- E4104.** Bueno, en este caso, el director tiene un estilo de liderazgo que deja hacer las cosas, aunque le gusta colaborar, sobre todo en las cosas que más le gusta. **No me afecta**
- E4105.** Pero en la mayor parte de las actividades educativas, él no se mete, los docentes hacen a cierta libertad. **Negativamente.**
- E4106.** Los departamentos hacen las cosas a como les parezca. **Negativamente.**
- E4107.** Entonces no se ve la mano propia del director, que el dirija, que plantee bien los rumbos, las metas, incluso por áreas: académico, social, espiritual, etc. **Negativamente.**
- E4108.** Él, aunque trate de establecer un buen clima, el hecho de que no establezca bien los objetivos, los rumbos, hace que no se logre mucho. **Negativamente.**

E4109. Uno como docente ve que el director no se mete, entonces los docentes no dan todo lo que pueden dar. **Negativamente.**

E5110. Definitivamente yo creo, el que ella me tenga confianza, hace que yo pueda poner todo de mi parte. **Positivamente.**

E5111. Por el bienestar mismo de los niños, de mi persona, profesionalmente aspiro lograr grandes cosas, simplemente por la confianza que ha depositado en mí y por mí mismo. **Positivamente**

E6112. Bueno, una parte que a mí me impacto es la vida espiritual y la puntualidad, lo que me quedó grabado en mi es que la puntualidad es sinónimo de orden. **Positivamente**

E7113. El mismo hecho de cómo es la directora, me motiva para poder trabajar, cumplir con los documentos que se tiene que presentar. **Positivamente**

E7114. Me agrada trabajar en el salón sintiéndome alegre, me gusta mi trabajo. **Positivamente**

E7115. En una oportunidad no había presentado mis unidades y el director académico informó a la directora sobre eso, cuando me llamó la directora, me dijo que le están informando que no presento mis unidades y sesiones, trató de motivarme, diciéndome que, si se puede hacer la documentación, indicándome de cómo se debe de hacer, me mostró como se hacía correctamente la sesión y las unidades, me guio para hacerlo y eso me motivó más aún para trabajar con muchas ganas. **Positivamente.**

E7116. Con los demás la directora es igual. **Positivamente**

E7117. Cuando una compañera de trabajo me contó también que a ella lo llamó la directora para conversar, de la misma forma también me dice que la motivó para que pueda hacer un buen trabajo. **Positivamente.**

P5. ¿Es posible que se pueda mejorar el estilo de liderazgo del director?

E1118. Yo creo que sí, pero todo dependerá de la voluntad que tenga el director de hacerlo, **Estilo transaccional**

E1119. Con mucha oración, lo puede hacer. **Relación con Dios**

E1120. Personalmente yo conversé con él sobre la actitud que estaba tomando, yo siempre me acerque a una persona cuando algo no me parece que está bien, me acerco no para criticarlo, sino para darle a conocer mi

incomodidad y la incomodidad de los demás profesores, porque no me parecía que los profesores comentaran y nadie se acercaba para decirle algo al director, por eso yo lo hice recuerdo que antes de ir a conversar con el oré mucho, sin embargo me di un gran chasco, cuando le dije lo que estaba pasando, me dijo que para poder hacer esta conversación, era necesario una tercera persona como testigo y que teníamos que grabar nuestra conversación, cuando dijo eso yo me quede muy decepcionada, me sorprendió su actitud. **Laissez faire**

E1121. Liderazgo que le dije, que no era necesario, que estábamos hablando como hermanos y si desea escucharme que lo haga y si no eso dependería de él. **Laissez faire**

E1122. Me escuchó, se pidió disculpas y dijo que hablaría con los profesores para disculparse por su proceder, sin embargo, nunca lo hizo, hasta ahora, que ya son como tres meses atrás que conversamos, al contrario, continua con su actitud y yo me siento como marcada para siempre. **Laissez faire**

E1123. Pero con mucha oración el director puede cambiar su manera de actuar.
Relación con Dios

E2124. La gran necesidad en la institución, es la falta de docentes y yo veo que no se valoran a los docentes que llegan a trabajar a la institución, eso desanimaba a otros docentes seguir en la obra, y el gran error es por querer cubrir esos espacios, se contrata a cualquier docente, a veces son docentes que no tienen buena experiencia profesional. **Estilo transaccional**

E2125. Muchos docentes han tenido que renunciar por el trato a los docentes que se les dio, y otro aspecto es la remuneración que percibían los docentes.
Laissez faire

E3126. De repente, el hecho de tener reuniones donde se enfatice lo académico y donde se afiance el hecho de relacionamiento con las demás personas.
Estilo transformacional

E3127. Conectarnos con Dios como docentes unidos, debería de ser constante ese sentido de querer unir al grupo. **Relación con Dios**

E3128. No hay otra manera de unirnos, por la cantidad de actividades que también tenemos. **Laissez faire**

- E3129.** Sabemos que eso debería de ser una iniciativa del líder, y eso podría mejorar nuestro clima laboral y así se pueda mejorar el trabajo que se desarrolla en la institución. **Laissez faire**
- E4130.** Creo que los directores deben de ser bien preparados, lamentablemente hasta ahora hemos tenido directores muy verticales, con los prejuicios de vida que ellos tienen, eso hace que no se constituya una buena gestión corporativa de grupo. **Estilo instruccional.**
- E4131.** No hay una buena comunicación entre los líderes propios de la institución, siento que todo es vertical y eso no ayuda. **Estilo instruccional**
- E4132.** Las consecuencias hacen que la fuerza de la institución no sea la misma, yo creo que podríamos ser fuertes cuando el liderazgo se comparta, siempre que exista comunicación, que los objetivos y las metas sean puestas claras, y el apoyo sea bien decidido y cronogramado. **Laissez faire**
- E4133.** La preparación del director tiene que ser bien consensuada. **Laissez faire**
- E5134.** Lo que he podido ver en la mayoría de los docentes es el sueldo, es decir la parte económica. Y por otro lado el de capacitarnos más, ellos nos piden algo que la administración nunca lo hizo y nos piden que nosotros lo hagamos, la capacitación que hagan sea de interés y llamativo. **Estilo instruccional**
- E5135.** El trato que se les da a los maestros, siento que no se les da el valor que se merecen, no hay reconocimiento por parte de la administración, no se da ese reconocimiento a los docentes. **Estilo instruccional**
- E6136.** A los maestros de los colegios adventistas nos exigen bastante, es un trabajo triplicado del trabajo que se realiza en las instituciones públicas, sin embargo, la recompensa es muy baja, una debilidad es que no hay una buena remuneración económica, al profesor se le exige bastante, pero no hay una remuneración adecuada. **Insatisfacción económica**
- E6137.** Yo creo que eso implica mucho en la preparación de un docente, **Estilo instruccional.**
- E6138.** Si se le exige bastante, si se le propone metas y se quiere lograrlos, no se puede lograr si no hay motivación, el docente se motiva con la parte económica. **Insatisfacción económica**

- E6 139.** Cuando converso con otros docentes, compartimos el mismo pensar que la remuneración es muy poco, lo que se debería hacer es equilibrar los sueldos. **Insatisfacción económica**
- E6140.** Lo que los docentes hacen por las tardes, es que se busque otros medios de ingresos, porque no alcanza los sueldos, y no desarrollan su trabajo como debería de ser. **Insatisfacción económica**
- E7141.** Sí, hay algo que le falta a la directora, y es la firmeza, es muy buena y creo que todos abusan de eso. **Laissez faire**
- E7142.** Cuando delega funciones, no lo hace como debería de ser, le explico, el regente está haciendo el papel de los mandados, el capellán está haciendo otras cosas que no le competen, al igual la tesorera, es decir que le falta organizarse en el trabajo. **Laissez faire**
- E7143.** Delega funciones que no le competen a cada área. **Laissez faire**
- E7144.** Y, por otro lado, es que no visita los salones, no habla con los estudiantes que se portan mal y en eso estamos flaqueando. **Laissez faire**
- E7145.** La disciplina está muy mal en el colegio. **Laissez faire**
- E7146.** Si la directora se pusiera firme en algunas cosas, no pasaría nada malo. **Laissez faire**
- E7147.** Por otro lado, los profesores que tienen responsabilidad en ciertas comisiones no las cumplen. **Laissez faire**
- E7148.** Sencillamente piden permiso a la directora y ella accede a todos los permisos que le pidan. **Laissez faire**
- E7149.** Los profesores nos sentimos fastidiados porque tenemos que hacer doble trabajo en las comisiones, es decir el trabajo que no hicieron los que pidieron permiso, e incluso algunos ni permiso le piden a la directora; finalmente la directora no les llama la atención. **Laissez faire**
- P6. ¿Qué entiende usted por gestión institucional?**
- E1150.** Gestión institucional es lo que la administración hace para poder cumplir los objetivos que se han trazado para el año académico. **Gestión educativa**
- E1151.** Es decir, en cuanto a la planificación curricular. **Gestión educativa**

- E1152.** La gestión en la parte financiera, en buscar donaciones. **Manejo de recursos**
- E1153.** La gestión en cuanto a desarrollar actividades para que el colegio pueda desempeñar una labor fructífera. **Gestión educativa**
- E2154.** Yo comprendo por gestión a la acción que desarrolla el director por querer cumplir con los planes que se tiene en la institución. **Gestión educativa**
- E2155.** Esas gestiones pueden ser de manera que ayude a la comunidad educativa a desarrollarse. **Manejo de recursos**
- E2156.** Podríamos mencionar que el buscar donaciones es una manera de hacer gestión. **Manejo de recursos**
- E2157.** También puedo mencionar que el elaborar los documentos necesarios en cuanto a la administración, es también signo de una buena gestión. **Gestión educativa**
- E3158.** Podría mencionar que gestión institucional es la manera como se canalizan los recursos tanto financieros, materiales o humanos para lograr los objetivos que tiene la institución. **Manejo de recursos**
- E3159.** Es un trabajo que es propio de la administración, no solo del director, sino también del financiero, de la dirección académica, y de capellanía. **Gestión educativa**
- E3160.** Pero creo que la mayor responsabilidad de una gestión debe partir del director, ya que él es cabeza en nuestra institución. **Gestión educativa**
- E4161.** La gestión institucional se conforma por un conjunto de procesos que permiten a un colegio en este caso el nuestro a que se puedan lograr las metas, objetivos. **Gestión educativa**
- E4162.** Para eso es necesario hacer una planificación anticipada con todo el personal de la institución, para trazar objetivos, ejecutarlos todos y finalmente podamos evaluar lo que hemos realizado. **Gestión educativa**
- E4163.** Una buena gestión permitirá el mejoramiento de la institución que es lo más anhelamos. **Gestión educativa**
- E5164.** Podría mencionar que es la parte práctica que el director debería de ejecutar. **Gestión educativa**
- E5165.** Es decir que el director es el primer llamado a realizar una buena gestión en el colegio. **Gestión educativa**

- E5166.** Entendamos que gestión es poder realizar el plan de trabajo anual, el proyecto educativo institucional, los planes de estudios y demás documentos de gestión que se debería de hacer con toda la comunidad educativa. **Gestión educativa**
- E5167.** Y no sólo eso, también se debe ver en el manejo de los recursos humanos y financieros en el colegio. **Manejo de recursos**
- E6168.** Es un proceso que nos permite llegar a tener el éxito que deseamos. **Gestión educativa**
- E6169.** Para ello se requiere de conocimiento y preparación, es necesario que los directores puedan estar preparados para poder desempeñar un papel importante en la gestión del colegio. **Gestión educativa**
- E6170.** Podría decir también que gestión es la forma como el director dirige el colegio, allí se pone de manifiesto su capacidad de liderar. **Gestión educativa**
- E7171.** Gestión es lo que la administración hace para que podamos llevar el colegio a bien. **Gestión educativa**
- E7172.** Me refiero a la parte documentaria, cuidar la infraestructura del colegio, cuidar que marche bien el colegio. **Gestión educativa**
- E7173.** El buen líder siempre busca el bienestar de su grupo, cumplir las metas, los objetivos, siempre busca eso. **Gestión educativa**
- E7174.** Entonces el papel del líder es más que importante. Alguien decía por allí que para poder cumplir las metas depende de la actitud del líder. **Gestión educativa**
- E7175.** Tiene que velar por la institución no en sus propias metas personales, de lo contrario vamos a fracasar. **Gestión educativa**
- P7. Según su opinión. ¿Qué acciones de gestión desarrolló el director en la institución dónde usted labora?**
- E1176.** En este caso yo pude ver que más gestiona al capellán y a algunos profesores que a pesar de todo lo que ocurría siempre tratan de sacar el colegio adelante. **Gestión educativa**
- E1177.** Recuerdo que, en una ocasión, el capellán tenía una actividad con los estudiantes de primaria y secundaria, y esa actividad requería dinero, como

unos 120 soles por estudiante, nuestros padres de familia, no son todos pudientes y eso impedía que todos participen, sin embargo, la idea del capellán fue buscar personas que puedan financiar la actividad. **Manejo de recursos**

E1178. Algunos profesores ayudaron y motivaron más al capellán para lograr ese objetivo, **Gestión educativa**

E1179. pero por parte del director, lo que pude notar era más una piedra de tropiezo, siempre mencionaba lo contrario, es decir que les quitaba las ganas a los profesores y al capellán, le veía lo negativo de pedir apoyo, le ponía excusas, pero a pesar de todo se realizó la actividad. **Gestión educativa**

E1180. En cuestión a la documentación que debíamos de manejar, como lo que es la programación curricular, la carpeta pedagógica, las sesiones, el director no nos daba instrucciones de cómo realizarlo, no nos daba instrucciones para presentarlo o para elaborarlo **Gestión educativa**

E1181. Recuerdo que me visitó al salón para hacer una supervisión, y no me dijo hasta ahora si está bien mi trabajo, o en que puedo mejorar, cuando pregunto a mis colegas de cómo les fue, ellos también tienen esa incertidumbre de cómo les habrá ido en la supervisión. **Gestión educativa**

E1182. No tenemos un informe de lo que han calificado. **Gestión educativa**

E2183. Para mí no vi mucho las gestiones que el director haya hecho. **Gestión educativa**

E3184. Con respecto a eso, el director incentivó bastante en el deporte, contrató a profesores que tenían buenos resultados, por ello el colegio ganó en varias disciplinas deportivas, haciendo que la institución fuese reconocida por ello. **Manejo de recursos**

E3185. Por otro lado, la música también ha sido una buena gestión que realizó el director. **Manejo de recursos**

E4186. Definitivamente va contribuir para alcanzar los objetivos, especialmente el rendimiento académico que deseamos tener como institución, **Gestión educativa**

E4187. La participación del director es definitiva, si él no está en la planificación académica, en los procesos de monitoreo, donde se requiere su liderazgo,

- en los procesos de supervisión, en los procesos de evaluación, si no hay un liderazgo de la dirección nada de eso funcionará. **Gestión educativa**
- E4188.** Es el director quien supervisa estas actividades para que se cumplan, pero cuando al director no le interesa, por mucho que se esfuerza el resto, no se va a alcanzar los objetivos. **Gestión educativa**
- E5189.** Yo creo que cuando una directora se pone en lugar de otra persona y lo comprende, yo creo que la institución cambia. **Manejo de recursos**
- E5190.** Nosotros no trabajamos bajo hostigamiento, nosotros tratamos de hacerla quedar bien a la directora. **Manejo de recursos**
- E5191.** Si ella confió en nosotros y nosotros confiamos en ella y hace que podamos trabajar felices. **Manejo de recursos**
- E6192.** Bueno, el liderazgo que tenía ha influenciado mucho, como dice el dicho si no hay una buena cabeza, no funciona bien el cuerpo. **Gestión educativa**
- E6193.** A lo menos en la parte académica, la espiritual, la responsabilidad, ha ayudado a muchos a poder superarnos. **Manejo de recursos**
- E7194.** En poder pedir donaciones, en hacer gestiones para arreglar la institución o adecuar el colegio y que esté en buenas condiciones, a pesar de que no tenemos dinero. **Manejo de recursos**
- E7195.** Ella insiste para que se pueda realizar las cosas que planifica. **Gestión educativa**
- E7196.** Ella vela por que la infraestructura esté en buenas condiciones, como le comenté atrás que tenemos un comedor para los estudiantes, eso ella lo adquirió insistiendo a la misión para que nos apoye. **Manejo de recursos**
- E7197.** También hizo gestiones para arreglar los arcos, pintar el patio, instalar cámaras de seguridad, eso hizo que los padres estén contentos con la directora. **Manejo de recursos**
- P8.** ¿De qué manera cree usted que la gestión institucional del director influye en su desempeño como docente?

- E1198.** Por mi parte, yo trataba de que estas cosas no me afecten con mis estudiantes, a mí me gusta llevarme bien con todos. **No me afecta**
- E1199.** A pesar de que estas cosas estaban pasando, siempre trate de hacer lo mejor posible por sacar a mis estudiantes adelante. **No me afecta**
- E1200.** En una de las ocasiones, yo enfermé, tuve que ser intervenida quirúrgicamente, el seguro me dijo que tenía que pedir licencia por salud, le comenté al director, de ahí busqué a una profesora que me pueda reemplazar, cuando la encontré la llevé al colegio para presentarlo al director, y no me dijo nada. Solo agradecí a la maestra y le dije que le avisaría cualquier detalle, como el tiempo pasaba y pregunté al director sobre mi reemplazo de lo que no tuve ninguna respuesta, creí que el director ya tenía el reemplazo, llamé a la profesora, me disculpe y le dije que no tengo respuesta del director. **Negativamente**
- E1201.** Cuando me tocaba la intervención, me enteré que no había un reemplazo en mi salón, mis estudiantes estaban una semana sin profesor, yo me entero por los padres que vinieron a visitarme. **Negativamente**
- E1202.** Cuando me reintegro a mi salón, tuve una reunión con los padres y ellos me hicieron saber su incomodidad y me manifestaron que el director había mencionado que yo no busqué el reemplazo. Solo escuché y no dije nada, solo me quedó disculparme con mis padres de familia. **Negativamente**
- E2203.** No había motivación en estos dos últimos años de los cuatro que voy trabajando en la institución, hacía mi trabajo solo por cumplir. **Negativamente**
- E3204.** Bueno, yo sólo hacia mi trabajo por el cumplir. **Negativamente**
- E3205.** Ya que te marcan barreras, uno actúa por miedo. **Negativamente**
- E3206.** No iba más allá de lo que podía hacer, inconscientemente tenía en la mente que solo tengo que cumplir mi trabajo. **Negativamente**
- E4207.** Definitivamente influye mucho, una gestión cuando es formal, da incentivos, no solamente son las llamadas de atención, el docente no se siente reconocido, el docente no se siente apreciado. **Negativamente**
- E4208.** A pesar de que hay cierta libertad, igual no se siente reconocido. **Negativamente**

- E5209.** Definitivamente eso es lo que le falta a la directora, no gestiona todo el potencial que tiene los docentes. **Negativamente**
- E5210.** Entre nosotros hay maestros que sabemos decorar, otros sabemos hacer otras actividades, pero no se canaliza esos talentos que hay en la institución. **Negativamente**
- E6211.** Nosotros desde hace mucho tiempo queríamos tener buena infraestructura, se hizo gestión, pero no se concretizó, eso de alguna forma influencia a la labor de los docentes. **Positivamente**
- E7212.** Le había dicho que me siento contenta en estar trabajando en el colegio, **Positivamente.**
- E7213.** Pero hay algo que me estresa, y es la documentación que tenemos que hacer, **Negativamente**
- E7214.** Hay muchas cosas que aún no entendemos, pero nos demoramos mucho para hacer una sola sesión, un aproximado de dos horas para elaborar el esquema de la sesión y otro tiempo más para preparar los materiales de mi sesión y eso solo es una sesión, yo tengo que presentar de tres a cuatro sesiones, dependiendo de mi horario de trabajo y eso es muy traumático para mí, pero a pesar de eso me siento contenta. **Positivamente.**
- P9. ¿Es posible que se pueda mejorar la gestión institucional en la institución dónde usted labora?**
- E1215.** Sí, siempre en cuando el director de libertad a cada comisión, a cada departamento que hay en el colegio. **Manejo de recursos**
- E1216.** A él le gusta que todo sea con la decisión suya, aunque algunos profesores ya no le consultan porque su respuesta siempre va ser negativo. Pero creo que es necesario que se cambie de administrador. **Gestión educativa**
- E2217.** Sí, yo creo que sí, con la ayuda de todos se puede hacer muchas cosas, **Manejo de recursos**
- E2218.** Es necesario que exista una comunicación asertiva entre los profesores y la administración y no sólo nosotros como personal que trabajamos en el colegio. **Manejo de recursos**
- E2219.** Sino que también debemos involucrar a los padres de familia, a la iglesia, y así creo yo que podemos mejorar. **Gestión educativa**

- E3220.** Nuestra administración debería de poner mayor énfasis en capacitar a los directores. **Manejo de recursos**
- E3221.** No sólo pedirles que cumplan metas, sino que puedan ser capacitados en gestión, en el manejo del personal. **Manejo de recursos**
- E3222.** En realizar la documentación correspondiente que nos va a guiar durante todo el año académico. **Gestión educativa**
- E3223.** Cuando menciono a la administración, me refiero a la asociación o a la unión quienes tienen la facultad para hacerlo. Y creo que es urgente que eso se haga. **Manejo de recursos**
- E4224.** Si es posible que se pueda mejorar, todo va a depender de la actitud que tenga el director, **Gestión educativa**
- E4225.** Si está dispuesto a que podamos hacer un trabajo conjunto. **Manejo de recursos**
- E4226.** Como un solo equipo, donde podamos compartir experiencias, podamos manejar los problemas que tenemos como institución. **Manejo de recursos**
- E4227.** De manera unida y finalmente que el colegio pueda ser reconocido aquí en nuestra ciudad. **Manejo de recursos**
- E5228.** Si, con una buena preparación a los directores. **Gestión educativa**
- E5229.** Mire, pienso que los cambios son buenos, definitivamente que son buenos, pero también se debe ser consciente que antes de poder poner a alguien en la dirección, se le debería de preparar con cosas básicas. **Manejo de recursos**
- E5230.** Cuando hablé con la directora, ella me manifestó que muchas cosas eran nuevas para ella al estar en la dirección y si la puedo entender, yo no sabría por dónde empezar para dirigir un colegio. **Gestión educativa**
- E5231.** Yo sé que la directora tiene muchas ganas de poder hacer lo mejor que puede, pero en eso puede cometer muchos errores. **Gestión educativa**
- E5232.** Es por eso que el departamental debería de hacer un curso especial para aquellos a quienes está viendo darles cargos directivos. **Manejo de recursos**
- E6233.** Definitivamente que sí, hay muchas cosas que se pueden aprender, nadie lo sabe todo. **Gestión educativa**

- E6234.** Yo creo que la gestión de mi director ha sido buena, el detalle es que no todos estamos en la condición de apoyar. **Gestión educativa**
- E6235.** A veces nosotros como profesores no hacemos la labor que nos encomiendan. **Gestión educativa**
- E6236.** Hay quienes se oponen a las propuestas que da el director, pero igual se cumplen. **Gestión educativa**
- E6237.** Pero me pregunto que sería mejor si todos realmente apoyaríamos en esa tarea. **Gestión educativa**
- E7238.** Creo que sí. Si se pudiera mejorar el aspecto documentario, sabemos que es necesario elaborarlo, pero tiene muchas cosas que ya están en las unidades, me refiero a la sesión de clase, es muy tedioso elaborarlo, poner la competencia, buscar el desempeño, buscar las preguntas adecuadas para que los estudiantes comprendan. **Gestión educativa**
- E7239.** Aparte de eso hay que elaborar el instrumento de evaluación, eso nos quita mucho tiempo. **Gestión educativa**
- E7240.** Por otro lado, tiene que haber mejor organización de nuestros administradores en cuanto al papel que desempeñan cada uno de ellos. **Gestión educativa**
- E7241.** Se pierde mucho tiempo haciendo cosas que no les compete hacer, creo que las tareas que le corresponden a cada uno de ellos no están determinadas. **Gestión educativa**
- E7242.** Las consecuencias de eso es que tenemos alta morosidad de los estudiantes. **Manejo de recursos**
- E7243.** La disciplina está cada vez peor. **Gestión educativa**
- E7244.** La puntualidad no es considerada por los estudiantes y algunos profesores. Esas cosas se tienen que mejorar para que haya una buena gestión. **Gestión educativa**
- E7245.** Otra situación que pude observar es que las reuniones que tenemos son muy largas, se da cabida a que el profesor debata antes tomar un acuerdo. **Gestión educativa**
- E7246.** La directora no trae propuestas ya hechas, espera que las propuestas salgan de todo el pleno, y eso nos demora mucho y por eso esas reuniones se hacen muy largas empezamos a las tres de la tarde y terminamos a las

ocho o nueve de la noche, eso causa incomodidad a los profesores.

Gestión educativa

P10. ¿Qué entiende usted por clima laboral?

E1247. Es la manera de cómo nos llevamos en el colegio, tanto como docentes, docentes administración, con los estudiantes, con los padres, es saber entendernos en nuestro ambiente de trabajo. **Satisfacción laboral**

E1248. Es como el clima que estamos teniendo ahora, de eso dependerá la actitud de los profesores y de todos en sí. **Satisfacción laboral**

E2249. El clima laboral es importante para poder hacer un buen trabajo, entiendo por clima laboral a la manera como nos sentimos en el trabajo, como están las cosas entre nosotros, con los estudiantes y con los padres de familia. **Sentimiento laboral**

E3250. En cuanto al clima laboral es la manera como nos tratamos en el colegio, todo eso dependerá de cómo es cada uno de nosotros, sabemos que somos diferentes todos. **Comunicación**

E3251. A unos les gusta una cosa a otros no, pero para que haya un clima agradable, tenemos que aprender a respetarnos, es la única manera de poder llevarnos bien. **Comunicación**

E3252. Aunque a veces no hemos visto eso entre algunos compañeros, pero lo básico es practicar la empatía. **Comunicación**

E4253. Puedo decir que es la forma en que se sienten los trabajadores, eso va a influir mucho en el trabajo que realiza cada persona, en nuestro caso, puede influenciar en nuestro trabajo con los estudiantes. **Sentimiento laboral**

E4254. En el caso de nuestros administradores, eso puede influenciar en cómo van a dirigir la institución, es por eso que es importante tener un buen clima laboral. **Liderazgo**

E5255. Es como nos llevamos todos en el colegio, puede ser de manera hostil o también puede ser agradable. **Comunicación**

E5256. Todo eso va a depender del liderazgo que tenga el director. **Liderazgo**

E5257. Porque nosotros tenemos muchas diferencias entre todos y se necesita la mano del director para poder manejar la situación como se presente para que pueda existir un buen clima laboral. **Liderazgo**

E6258. Es la manera como convivimos en nuestra institución. **Comunicación**

E6259. La integración entre nosotros es importante para que exista un clima laboral favorable. **Comunicación**

E6260. Para ello es importante la comunicación, cuando no aprendemos a comunicarnos la situación se pone difícil. **Comunicación**

E7261. Es la forma como nos sentimos en el colegio. **Sentimiento laboral**

E7262. Pero eso va a depender de como los profesores podamos reaccionar frente a muchas situaciones que se presentan en el colegio. **Comunicación**

E7263. Como le dije anteriormente la mayoría de los profesores donde yo trabajo tratamos de llevarnos bien con todos. **Satisfacción laboral**

P11. Según su opinión. ¿Cómo es el clima laboral en su institución donde usted labora?

E1264. Con todo lo que le había mencionado anteriormente, no podíamos tener un clima laboral favorable, al contrario, era un clima hostil, con mucho estrés, mucha desconfianza, no con los profesores, sino con la administración. **Autoritario explotador**

E1265. Por la forma de actuar del director, no podíamos confiar en él. **Autoritario explotador**

E1266. El trabajo es muy tenso, no podemos decir algo, porque ya podemos estar siendo llamados la atención en forma pública. **Autoritario explotador**

E1267. Una vez recuerdo que en plena formación al director se le ocurre decirles a los estudiantes el error que cometió un profesor, le hizo quedar mal al profesor delante de los estudiantes. **Autoritario explotador**

E1268. Es por ello que los estudiantes ya les perdieron el respeto a los profesores. **Autoritario explotador**

E1269. No tenemos el respaldo del director. **Autoritario explotador**

E1270. Ya que en una oportunidad una profesora nos contó que, en la reunión de su salón, los padres reclamaron algunas cosas y el director también se vino contra la profesora en plena reunión. **Autoritario explotador**

- E1271.** Yo creo que el director debe ser cuidadoso en dirigirse al profesor cuando está delante de los padres. **Autoritario explotador**
- E1272.** El director daba la razón a los padres tengan o no tengan razón. **Autoritario explotador**
- E2273.** El clima laboral no fue tan bonito, a pesar de haber muchas actividades espirituales, a pesar que había actividades que nosotros como docentes cristianos deberíamos enfocarnos a la parte espiritual a pesar de las actividades bonitas, no había un clima laboral favorable. **Autoritario paternalista**
- E2274.** Siempre había miramientos, dentro de nosotros murmuramos de uno y de otro, no es un clima muy bonito. **Autoritario explotador**
- E2275.** Empezaba desde la dirección, había preferencias con algunos profesores, es ahí que se iniciaba con los comentarios, las discrepancias, las habladurías y no era tan grato el clima laboral de la institución. **Autoritario explotador**
- E2276.** No había seguridad en la actitud del director. **Autoritario explotador**
- E2277.** En alguna ocasión conversé personalmente con el director, sobre cómo estaba manejando las cosas. **Participativo consultivo**
- E3278.** Siendo así, sincera, el clima laboral ha sido regular, ya que el colegio cuenta con muchos docentes, somos un promedio de 58 docentes, de los cuales un 70% somos mujeres. **Autoritario paternalista**
- E3279.** Yo creo que el género influencia mucho en el aspecto del clima laboral, y eso creo que un poco desestabilizó el clima laboral. **Autoritario paternalista**
- E3280.** Yo pienso que las mujeres somos más sueltas en hablar y los varones no. **Autoritario paternalista**
- E3281.** Yo creo que eso causó que existieran grupos parcializados en el trabajo, lo que no permitía unirnos en una sola idea. **Autoritario explotador**
- E3282.** Otro motivo por lo que hubo tensión en el clima laboral, era el contratar profesores no adventistas y ellos hacían un grupo aparte, se consideraban no aceptados dentro de los grupos de docentes. **Autoritario explotador**
- E3283.** Las maestras adventistas rechazaban a las otras maestras que no lo eran y eso los hacía sentirse mal. **Autoritario explotador**

- E3284.** Eso es lo que pude percibir, que no había unidad. **Autoritario explotador**
- E4285.** Salvo de algunas observaciones, yo lo considero que es buena, salvo que algunos no apoyan. **Participativo consultivo**
- E4286.** Más nos une los principios cristianos que tenemos, esto asegura una mayor tranquilidad. **Participación en grupos**
- E5287.** El año pasado fue terrible el clima laboral, un poco más renunciaba y me retiraba, gracias a Dios ahora desde que se cambió la administración fue un giro de 360 grados. **Participativo consultivo**
- E5288.** Desde la directora hasta la académica, nos da confianza, nos ayuda en lo que queremos, definitivamente desde la administración, tenemos un clima favorable. **Participación en grupos**
- E5289.** Hay un clima muy bueno, con algunos defectos, podría decirle que un 70% de bienestar. **Autoritario paternalista**
- E6290.** En los tres años que hemos trabajado con mi director, no se ha notado tanto divisionismo. **Participación en grupos**
- E6291.** Yo vi bastante trabajo en equipo, todos unidos, siempre hay algunas cosas que mejorar. **Participación en grupos**
- E6292.** Pero el trabajo ha sido coordinado, hemos tenido bastante asertividad en ese aspecto y los padres se han ido contentos. **Participativo consultivo**
- E7293.** Es tranquilo, me gusta el ambiente que hay, claro que a comparación del año pasado que todo era hostil, no había confianza en nadie y no daban ganas de trabajar. **Participación en grupos**
- E7294.** Pero este año, con algunos cambios que hubo en la administración, todo eso se va olvidando y tratamos de llevarnos bien los profesores, la administración también. **Participación en grupos**
- E7295.** Sin embargo, todavía hay algunos maestros con actitudes del año pasado, un poco egoístas, no se involucran en las actividades sociales que tenemos en el colegio. **Autoritario paternalista**
- E7296.** Un caso que sucedió recientemente, teníamos programado un retiro espiritual, y este grupo de profesores que no se involucran en las actividades, pusieron sus peros, uno decía que no tenía dinero, otro que tenía un compromiso y así todos empezaron a poner peros para no ir, es

por eso que del total de personal que somos fuimos menos de la mitad, y eso causó mucha tristeza en los docentes. **Autoritario paternalista**

E7297. Pero espero que eso no desanime a los demás a seguir como estamos ahora, llevándonos bien. El ambiente es bonito, me gusta. **Participativo consultivo**

P12. ¿De qué manera cree usted que el clima laboral influye en su desempeño como docente?

E1298. Ya no daban ganas de trabajar, en algún momento le comenté que no quería ya regresar a clases, me sentí muy estresada, con las cosas que están ocurriendo. **Negativamente**

E1299. De todas maneras, influye, no fue una influencia positiva, pero traté que eso no me afectara mucho. **No me afecta**

E1300. Le confieso que al principio me afectó tanto, hasta creo que ya me acostumbré. **No me influye**

E1301. Trato de que mis estudiantes estén bien. **No me influye**

E1302. Espero terminar el año sin novedades. Eso también espero por mis colegas. **Positivamente.**

E1303. El clima laboral influye mucho en el desempeño como docente, las habladurías que había, hablando mal de los demás, y esas actitudes eran las que más me desanimaban para seguir laborando. **Negativamente.**

E2304. Uno espera de una institución cristiana no tener ese tipo de problemas entre los docentes, pero parecía que era peor nuestra relación que los docentes de colegios estatales. **Negativamente.**

E3305. Me sentí tensionada, los cultos eran estresantes, no queríamos escuchar noticias de incidencias, teníamos miedo a lo que podíamos decir o hacer, trabajamos tensionados, pero eso pude notar en todos los profesores. **Negativamente.**

E3306. El hecho de que pasaba alguna incidencia con padres, con hermanos de iglesia, personalmente me sentía irritada. **Negativamente**

E3307. Más que preocuparme por el desarrollo de mi sesión, tenía que preocuparme por no equivocarme, midiendo todo lo que digo, para que no me acusen, era un trabajo en un entorno de miedo. **Negativamente**

- E4308.** El clima si influye, en mi institución no se sostiene por lo que el director hace, sino se sostiene más por los principios que cada docente tiene. **Positivamente.**
- E4309.** La mayor parte de los docentes somos adventistas y eso hace que cada uno se pueda renovarse cada fin de semana vamos a la iglesia y eso hace que nos recuperemos de nuestro malestar emocional. **Relación con Dios**
- E4310.** Pero algunas veces al líder se le ha ido al traducir favoritismo que presenta el director con las personas. **Negativamente**
- E4311.** Y el clima institucional se ha roto, eso hace que los profesores trabajen mal humorados. **Negativamente**
- E4312.** No se comprometen con lo que tienen que hacer, no se preparan como debe de ser, hay abandono. **Negativamente**
- E4313.** Hay un clima malo, y malo también va ser el desempeño. **Negativamente**
- E5314.** Personalmente soy una persona muy sociable, trato de encajar en cualquier lugar, pero el clima es algo importante. **Positivamente**
- E5315.** No se puede trabajar con hostigamiento, mirando los defectos que tiene una persona y lo vuelven en debilidades de una persona, en ese ambiente no se puede trabajar. **Negativamente**
- E5316.** Pero si hay un clima laboral donde tú puedas recibir la confianza, que te diga que puedes lograr las cosas, pese a todo lo que pudiera pasar, uno trata de poder esforzarse de la misma manera como lo hacen contigo. **Positivamente**
- E6317.** El apoyo que teníamos de la administración para hacer un trabajo en equipo, nos motivó para que podamos superarnos, es por ello que estamos siguiendo estudios de posgrado. **Positivamente**
- E7318.** Me siento motivada, le confesaré que termino agotada después de cada día de clases, pero me siento contenta de poder ir a trabajar. **Positivamente.**
- E7319.** Hay mucho compañerismo en el trabajo, y trato que mis estudiantes puedan aprender en ese mismo ambiente. **Positivamente.**
- P13.** **¿Es posible que se pueda mejorar el clima laboral en la institución donde usted labora?**

E1320. Sí, todo va a depender de nuestros administradores de la asociación educativa. El mes pasado vino el departamental de educación, creo que se enteró de lo que estaba sucediendo aquí en el colegio, nadie sabía que iba a venir, llegó de improvisto, habló con los profesores, nos tomó un test, que no recuerdo el nombre del test, de ahí nos dio una hoja donde de manera anónima podríamos escribir de cómo estaba actuando la administración.

Comunicación

E1321. Yo creo que todos escribieron lo que el director estaba haciendo, sin embargo, hasta ahora no sabemos nada más. Parece que todo quedó allí, no vemos algún cambio. **Expectativa laboral**

E2322. El liderazgo influye mucho, ser empático, ver las situaciones que están pasando cada docente, **Liderazgo**

E2323. El director tiene que ser imparcial. **Liderazgo**

E2324. Ser tolerante en algunos aspectos que realmente necesitan tomarse de ese modo. **Liderazgo**

E3325. Para empezar, yo creo que un líder, si va a tomar la decisión de contratar a otras personas, debería llegar a esas personas, y hacerlos encajar dentro del grupo. **Liderazgo**

E3326. Si existieran problemas, no dejarlos y obviarlos, sino tratar de ayudarlos y resolver esos problemas en un entorno de amistad, así podríamos tener un clima laboral adecuando. **Liderazgo**

E3327. Todo depende del liderazgo, **Liderazgo**

E3328. Si el director no pone de su parte en unificar al grupo, no se podrá tener un buen clima laboral. **Liderazgo**

E3329. Yo pienso que esa parte de liderazgo del director es fundamental para el éxito de la institución. **Liderazgo**

E3330. Las semanas de oración, los cultos de maestros, son eventos que tenemos en el colegio, donde se pueden aprovechar para unir al grupo, y poder resolver toda aspereza que pueda haber entre nosotros. **Relación con Dios**

E4331. El director tiene mucha responsabilidad para que se tenga un clima laboral bueno, el director tiene que marcar la diferencia, el no debería de ir sólo con un grupo, apoyar a uno grupo más que a otro. **Liderazgo**

- E4332.** Debe de tener cuidado con los documentos formales, los comunicados, memorándum, esos detalles le falta al director. **Comunicación**
- E4333.** Se requiere un director bien preparado en asuntos de liderazgo, administración, en gestión de personas, gestionar el talento humano. **Liderazgo**
- E5334.** Yo creo que falta la unificación. **Liderazgo**
- E5335.** Existe grupos dentro de los docentes, eso influye en la toma de decisiones, no somos unidos, eso hace que podamos flaquear. **Expectativa laboral.**
- E5336.** Hasta ahora la directora no ha podido manejar esa situación, lo está dejando pasar. **Liderazgo**
- E6337.** A veces afecta de como el director se involucra con sus profesores, si el director está viendo las necesidades de los docentes. **Liderazgo**
- E6338.** Desde mi punto de vista mi director siempre ha estado pendiente de las necesidades que yo tenía. **Satisfacción laboral**
- E6339.** El clima laboral era variado, algunos se mantenían al margen y otros lo daban de todo. **Satisfacción laboral**
- E6340.** Yo creo que el punto de partida para que exista un buen clima laboral el factor espiritual es fundamental, y desde ahí parte el trabajo en equipo. **Relación con Dios.**
- E6341.** Lo que deberíamos mejorar es que la gran cantidad de profesores trabajen a tiempo completo, y cuando no hay eso, solo un grupo de maestros se compromete con el trabajo. **Expectativa laboral**
- E7342.** Si la directora fuera más firme en sus decisiones podría mejorar las cosas, **Liderazgo**
- E7343.** Es decir que, así como comprende a los docentes en sus múltiples necesidades que tienen, también debe exigirles que ellos cumplan con lo que se les está encargando. **Liderazgo**
- E7344.** Como le dije anteriormente, muchas comisiones dejan su trabajo sin hacerlo porque saben que los que apoyamos en cada actividad, lo vamos a hacer y no esperar que ellos lo hagan y a eso creo que se acostumbraron, pero eso nos deja muy cansados. **Satisfacción laboral**
- E7345.** Otro aspecto es que la directora se involucre más con los estudiantes, que les hable, que les llame la atención si están actuando mal, porque un poco

más creo que ya van a perder el respeto a los profesores, eso es lo que falta mejorar. **Comunicación**

Aplicación de claves a las categorías

Los segmentos que han sido categorizados, pasaron a ser codificados mediante claves, utilizando solamente las iniciales de las palabras de cada categoría.

P1. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la institución dónde usted labora?

Código	Categorías	Claves
E1001	Relación con Dios	RCD
E1002	Relación con Dios	RCD
E1003	Desempeño docente	DD
E1004	Desempeño docente	DD
E1005	Gestión institucional	GI
E1006	Desempeño docente	DD
E1007	Clima laboral	CL
E2008	Relación con Dios	RCD
E2009	Relación con Dios	RCD
E3010	Relación con Dios	RCD
E3011	Clima laboral	CL
E4012	Desempeño docente	DD
E4013	Relación con Dios	RCD
E4014	Gestión institucional	GI
E5015	Clima laboral	CL
E5016	Desempeño docente	DD
E5017	Desempeño docente	DD
E6018	Relación con Dios	RCD
E6019	Gestión institucional	GI
E6020	Gestión institucional	GI
E7021	Relación con Dios	RCD
E7022	Clima laboral	CL
E7023	Clima laboral	CL
E7024	Gestión institucional	GI
E7025	Gestión institucional	GI
E7026	Gestión institucional	GI
E7027	Desempeño docente	DD

P2. ¿Qué entiende usted por estilos de liderazgo?

Código	Categorías	Claves
E1028	Estilo transformacional	ETF
E1029	Estilo transformacional	ETF
E1030	Estilo transformacional	ETF
E1031	Estilo instruccional	EI
E2032	Estilo transaccional	ET
E3033	Estilo transformacional	ETF
E4034	Estilo transformacional	ETF

E4035	Estilo instruccional	EI
E5036	Estilo transformacional	ETF
E5037	Estilo transformacional	ETF
E5038	Estilo transformacional	ETF
E6039	Estilo transformacional	ETF
E6040	Estilo transformacional	ETF
E7041	Estilo transformacional	ETF
E7042	Estilo transformacional	ETF
E7043	Estilo instruccional	EI

P3. Según su opinión. ¿Qué características de líder tiene el director en la institución dónde usted labora?

Código	Categorías	Claves
E1044	Laissez faire	LF
E1045	Estilo instruccional	EI
E1046	Estilo transaccional	ET
E1047	Estilo instruccional	EI
E1048	Estilo instruccional	EI
E1049	Estilo instruccional	EI
E1050	Laissez faire	LF
E1051	Estilo transaccional	ET
E1052	Laissez faire	LF
E1053	Laissez faire	LF
E1054	Laissez faire	LF
E1055	Laissez faire	LF
E2056	Estilo instruccional	EI
E2057	Estilo instruccional	EI
E2058	Estilo transaccional	ET
E3059	Laissez faire	LF
E3060	Estilo transaccional	ET
E3061	Laissez faire	LF
E3062	Estilo transaccional	ET
E3063	Estilo transaccional	ET
E3064	Estilo instruccional	EI
E3065	Estilo transformacional	ETF
E4066	Estilo transformacional	ETF
E4067	Estilo transaccional	ET
E4068	Estilo transformacional	ETF
E4069	Estilo transformacional	ETF
E4070	Estilo transformacional	ETF
E5071	Estilo transformacional	ETF
E5072	Estilo transformacional	ETF
E5073	Estilo transformacional	ETF
E5074	Estilo transformacional	ETF

E5075	Estilo transformacional	ETF
E6076	Estilo transformacional	ETF
E6077	Estilo transformacional	ETF
E6078	Estilo transformacional	ETF
E6079	Laissez faire	LF
E6080	Estilo transformacional	ETF
E7081	Estilo transformacional	ETF
E7082	Estilo transformacional	ETF
E7083	Estilo transformacional	ETF
E7084	Estilo transformacional	ETF
E7085	Estilo transformacional	ETF
E7086	Estilo transformacional	ETF
E7087	Estilo instruccional	EI
E7088	Estilo transformacional	ETF

P4. ¿De qué manera cree usted que el liderazgo del director influye en su desempeño como docente?

Código	Categorías	Claves
E1089	Negativamente	NT
E1090	Negativamente	NT
E1091	Negativamente	NT
E1092	Negativamente	NT
E1093	Negativamente	NT
E1094	Negativamente	NT
E1095	Negativamente	NT
E2096	Positivamente	PT
E2097	Negativamente	NT
E2098	Negativamente	NT
E3100	No me afecta	NMA
E3101	Negativamente	NT
E3102	Negativamente	NT
E3103	Negativamente	NT
E4104	No me afecta	NMA
E4105	Negativamente	NT
E4106	Negativamente	NT
E4107	Negativamente	NT
E4108	Negativamente	NT
E4109	Negativamente	NT
E5110	Positivamente	PT
E5111	Positivamente	PT
E6112	Positivamente	PT
E7113	Positivamente	PT
E7114	Positivamente	PT
E7115	Positivamente	PT
E7116	Positivamente	PT
E7117	Positivamente	PT

P5. ¿Es posible mejorar el estilo de liderazgo del director?

Código	Categorías	Claves
E1118	Estilo transaccional	ET
E1119	Relación con Dios	RCD
E1120	Laissez faire	LF
E1121	Laissez faire	LF
E1122	Laissez faire	LF
E1123	Relación con Dios	RCD
E2124	Estilo transaccional	ET
E2125	Laissez faire	LF
E3126	Estilo transformacional	ETF
E3127	Relación con Dios	RCD
E3128	Laissez faire	LF
E3129	Laissez faire	LF
E4130	Estilo instruccional	EI
E4131	Estilo instruccional	EI
E4132	Laissez faire	LF
E4133	Laissez faire	LF
E5134	Estilo instruccional	EI
E5135	Estilo instruccional	EI
E6136	Insatisfacción económica	IE
E6137	Estilo instruccional	EI
E6138	Insatisfacción económica	IE
E6139	Insatisfacción económica	IE
E6140	Insatisfacción económica	IE
E7141	Laissez faire	LF
E7142	Laissez faire	LF
E7143	Laissez faire	LF
E7144	Laissez faire	LF
E7145	Laissez faire	LF
E7146	Laissez faire	LF
E7147	Laissez faire	LF
E7148	Laissez faire	LF
E7149	Laissez faire	LF

P6. ¿Qué entiende usted por gestión institucional?

Código	Categorías	Claves
E1150	Gestión educativa	GE
E1151	Gestión educativa	GE
E1152	Manejo de recursos	MR
E1153	Gestión educativa	GE
E2154	Gestión educativa	GE
E2155	Manejo de recursos	MR
E2156	Manejo de recursos	MR

E2157	Gestión educativa	GE
E3158	Manejo de recursos	MR
E3159	Gestión educativa	GE
E3160	Gestión educativa	GE
E4161	Gestión educativa	GE
E4162	Gestión educativa	GE
E4163	Gestión educativa	GE
E5164	Gestión educativa	GE
E5165	Gestión educativa	GE
E5166	Gestión educativa	GE
E5167	Manejo de recursos	MR
E6168	Gestión educativa	GE
E6169	Gestión educativa	GE
E6170	Gestión educativa	GE
E7171	Gestión educativa	GE
E7172	Gestión educativa	GE
E7173	Gestión educativa	GE
E7174	Gestión educativa	GE
E7175	Gestión educativa	GE

P7. Según su opinión. ¿Qué acciones de gestión desarrolló el director en la institución dónde usted labora?

Código	Categorías	Claves
E1176	Gestión educativa	GE
E1177	Manejo de recursos	MR
E1178	Gestión educativa	GE
E1179	Gestión educativa	GE
E1180	Gestión educativa	GE
E1181	Gestión educativa	GE
E1182	Gestión educativa	GE
E2183	Gestión educativa	GE
E3184	Manejo de recursos	MR
E3185	Manejo de recursos	MR
E4186	Gestión educativa	GE
E4187	Gestión educativa	GE
E4188	Gestión educativa	GE
E5189	Manejo de recursos	MR
E5190	Manejo de recursos	MR
E5191	Manejo de recursos	MR
E6192	Gestión educativa	GE
E6193	Manejo de recursos	MR
E7194	Manejo de recursos	MR
E7195	Gestión educativa	GE
E7196	Manejo de recursos	MR
E7197	Manejo de recursos	MR

P8. ¿De qué manera cree usted que la gestión institucional del director influye en su desempeño como docente?

Código	Categorías	Claves
E1198	No me afecta	NMA
E1199	No me afecta	NMA
E1200	Negativamente	NT
E1201	Negativamente	NT
E1202	Negativamente	NT
E2203	Negativamente	NT
E3204	Negativamente	NT
E3205	Negativamente	NT
E3206	Negativamente	NT
E4207	Negativamente	NT
E4208	Negativamente	NT
E5209	Negativamente	NT
E5210	Negativamente	NT
E6211	Positivamente	PT
E7212	Positivamente	PT
E7213	Negativamente	NT
E7214	Positivamente	PT

P9. ¿Es posible mejorar la gestión institucional en la institución dónde usted labora?

Código	Categorías	Claves
E1215	Manejo de recursos	MR
E1216	Gestión educativa	GE
E2217	Manejo de recursos	MR
E2218	Manejo de recursos	MR
E2219	Gestión educativa	GE
E3220	Manejo de recursos	MR
E3221	Manejo de recursos	MR
E3222	Gestión educativa	GE
E3223	Manejo de recursos	MR
E4224	Gestión educativa	GE
E4225	Manejo de recursos	MR
E4226	Manejo de recursos	MR
E4227	Manejo de recursos	MR
E5228	Gestión educativa	GE
E5229	Manejo de recursos	MR
E5230	Gestión educativa	GE
E5231	Gestión educativa	GE
E5232	Manejo de recursos	MR
E6233	Gestión educativa	GE
E6234	Gestión educativa	GE

E6235	Gestión educativa	GE
E6236	Gestión educativa	GE
E6237	Gestión educativa	GE
E7238	Gestión educativa	GE
E7239	Gestión educativa	GE
E7240	Gestión educativa	GE
E7241	Gestión educativa	GE
E7242	Manejo de recursos	MR
E7243	Gestión educativa	GE
E7244	Gestión educativa	GE
E7246	Gestión educativa	GE

P10. ¿Qué entiende usted por clima laboral?

Código	Categorías	Claves
E1247	Satisfacción laboral	STL
E1248	Satisfacción laboral	STL
E2249	Sentimiento laboral	SL
E3250	Comunicación	C
E3251	Comunicación	C
E3252	Comunicación	C
E4253	Sentimiento laboral	SL
E4254	Liderazgo	L
E5255	Comunicación	C
E5256	Liderazgo	L
E5257	Liderazgo	L
E6258	Comunicación	C
E6259	Comunicación	C
E6260	Comunicación	C
E7261	Sentimiento laboral	SL
E7262	Comunicación	C
E7263	Satisfacción laboral	STL

P11. Según su opinión. ¿Cómo es el clima laboral en su institución donde usted labora?

Código	Categorías	Claves
E1264	Autoritario explotador	AE
E1265	Autoritario explotador	AE
E1266	Autoritario explotador	AE
E1267	Autoritario explotador	AE
E1268	Autoritario explotador	AE
E1269	Autoritario explotador	AE
E1270	Autoritario explotador	AE
E1271	Autoritario explotador	AE
E1272	Autoritario explotador	AE

E2273	Autoritario paternalista	AP
E2274	Autoritario explotador	AE
E2275	Autoritario explotador	AE
E2276	Autoritario explotador	AE
E2277	Participativo consultivo	PC
E3278	Autoritario paternalista	AP
E3279	Autoritario paternalista	AP
E3280	Autoritario paternalista	AP
E3181	Autoritario explotador	AE
E3282	Autoritario explotador	AE
E3283	Autoritario explotador	AE
E3284	Autoritario explotador	AE
E4285	Participativo consultivo	PC
E4286	Participación en grupos	PG
E5287	Participativo consultivo	PC
E5288	Participación de grupos	PG
E5289	Autoritario paternalista	AP
E6290	Participación en grupos	PG
E6291	Participación en grupos	PG
E6292	Participativo consultivo	PC
E7293	Participación en grupos	PG
E7294	Participación en grupos	PG
E7295	Autoritario paternalista	AP
E7296	Autoritario paternalista	AP
E7297	Participativo consultivo	PC

P12. ¿De qué manera cree usted que el clima laboral influye en su desempeño como docente?

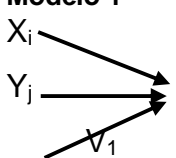
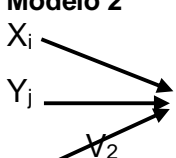
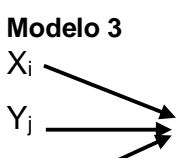
Código	Categorías	Claves
E1298	Negativamente	NT
E1299	No me afecta	NMA
E1300	No me afecta	NMA
E1301	No me afecta	NMA
E1302	Positivamente	PT
E1303	Negativamente	NT
E2304	Negativamente	NT
E3305	Negativamente	NT
E3306	Negativamente	NT
E3307	Negativamente	NT
E4308	Positivamente	PT
E4309	Relación con Dios	RCD
E4310	Negativamente	NT
E4311	Negativamente	NT
E4312	Negativamente	NT
E4313	Negativamente	NT
E5314	Positivamente	PT

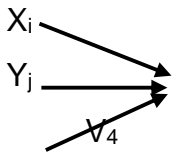
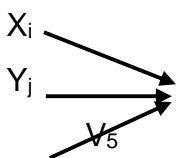
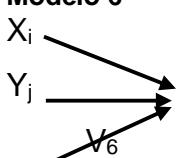
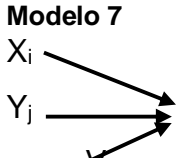
E5315	Negativamente	NT
E5316	Positivamente	PT
E6317	Positivamente	PT
E6317	Positivamente	PT
E7318	Positivamente	PT
E7319	Positivamente	PT

P13. ¿Es posible mejorar el clima laboral en la institución donde usted labora?

Código	Categorías	Claves
E1320	Comunicación	C
E1321	Expectativa laboral	EL
E2322	Liderazgo	L
E2323	Liderazgo	L
E2324	Liderazgo	L
E3325	Liderazgo	L
E3326	Liderazgo	L
E3327	Liderazgo	L
E3328	Liderazgo	L
E3329	Liderazgo	L
E3330	Relación con Dios	RCD
E4331	Liderazgo	L
E4332	Comunicación	C
E4333	Liderazgo	L
E5334	Liderazgo	L
E5335	Experiencia laboral	EL
E5336	Liderazgo	L
E6337	Liderazgo	L
E6338	Satisfacción laboral	SL
E6339	Satisfacción laboral	SL
E6340	Relación con Dios	RCD
E6341	Expectativa laboral	EL
E7342	Liderazgo	L
E7243	Liderazgo	L
E7344	Satisfacción laboral	SL
E7345	Comunicación	C

Anexo D. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO CON DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	CONCEPTOS BÁSICOS
Estilos de Liderazgo, Gestión Institucional, Clima Laboral y Desempeño Docente, en las Instituciones educativas adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019	<p>Problema General: Enfoque cuantitativo ¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019?</p> <p>Enfoque cualitativo ¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca de los estilos de liderazgo del director, la gestión institucional, el clima</p>	<p>General: Enfoque cuantitativo Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019.</p> <p>Enfoque cualitativo Analizar las percepciones de los docentes con respecto a los estilos de liderazgo del director, la gestión institucional, el clima laboral y el desempeño</p>	<p>General: Existe un nivel contribución significativo de las dimensiones de las variables predictoras estilo estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019.</p>	<p>Tipo: Mixta</p> <p>DISEÑO: Transaccional correlacional.</p> <p>POBLACIÓN: Docentes de los colegios adventistas de la Unión Peruana del Sur: 1053</p> <p>MUESTRA: Probabilístico.</p> <p>Modelo 1 </p> <p>Modelo 2 </p> <p>Modelo 3 </p>	<p>Estilos de Liderazgo. Gestión educativa. Clima laboral. Desempeño docente.</p>

	<p>laboral y el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>Enfoque cuantitativo</p> <p>¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño socioeducativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?</p> <p>¿Cuál es la contribución</p>	<p>de los docentes de las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Enfoque cuantitativo</p> <p>Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño socioeducativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las</p>	<p>Específicos:</p> <p>Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño socioeducativo de los profesores de las Instituciones Educativas</p>	<p>Z_k</p> <p>Modelo 4</p>  <p>Z_k</p> <p>Modelo 5</p>  <p>Z_k</p> <p>Modelo 6</p>  <p>Z_k</p> <p>Modelo 7</p>  <p>Z_k</p> <p>Donde: i: 1, 2, 3, 4 j: 1, 2 k: 1, 2, 3, 4, 5</p>	
--	--	---	--	---	--

	<p>de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño pedagógico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?</p> <p>¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño emocional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?</p>	<p>variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño pedagógico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño emocional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Determinar el nivel de contribución de las dimensiones</p>	<p>Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño emocional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño soporte académico de los profesores de las</p>		
--	---	--	---	--	--

	<p>¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño soporte académico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?</p> <p>¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño normativo de los profesores de las Instituciones Educativas</p>	<p>de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño soporte académico de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño normativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Determinar el nivel de contribución</p>	<p>Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño normativo de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño comunitario de los profesores</p>		
--	--	---	---	--	--

	<p>Adventistas de la Unión Peruana del Sur?</p> <p>¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño comunitario de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?</p> <p>¿Cuál es la contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los</p>	<p>de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño comunitario de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Determinar el nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p>	<p>de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p> <p>Existe un nivel de contribución de las dimensiones de las variables predictoras de estilos de liderazgo, gestión institucional y clima laboral sobre el desempeño profesional de los profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur.</p>		
--	---	---	---	--	--

	<p>profesores de las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur?</p> <p>Enfoque cualitativo ¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca del estilo de liderazgo del director en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2019?</p> <p>¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca de la gestión institucional en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2018?</p> <p>¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca del clima laboral en las Instituciones</p>	<p>Enfoque cualitativo Analizar las percepciones de los docentes acerca del estilo de liderazgo del director en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2018.</p> <p>Analizar las percepciones de los docentes acerca de la gestión institucional en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2018.</p> <p>Analizar las percepciones de los docentes acerca del clima laboral en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2018.</p>			
--	--	--	--	--	--

	<p>Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2018?</p> <p>¿Cómo son las percepciones de los docentes acerca del desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2018?</p>	<p>Analizar las percepciones de los docentes acerca del desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Unión Peruana del Sur, 2018.</p>			
--	--	--	--	--	--

Anexo E. Operacionalización de variables.
Operacionalización de las variables de estilos de liderazgo.

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Estilos de Liderazgo	Estilo Transaccional	65. El director está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho 66. El director se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo 67. El director se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de estilo transaccional. Escala métrica 6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Bastantes veces 10. Siempre
	Estilo Transformacional	68. El director recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones 69. Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones 70. El director es tolerante con mis errores y defectos. 71. El director me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo 72. El director me apoya para solucionar mis problemas 73. El director con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo	La sumatoria a obtener tiene un valor de 6 a 30. A mayor valor, un mayor concepto de estilo transformacional. Escala métrica 6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Bastantes veces 10. Siempre
	Laissez Faire	74. El director no toma las decisiones de forma oportuna y eficaz 75. El director evita decirme cómo debo hacer las cosas.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 2 a 10. A mayor valor, un mayor concepto de estilo Laissez Faire. Escala métrica 6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Bastantes veces 10. Siempre
	Estilo Instruccional	76. El director hace que el proyecto educativo institucional en las instituciones educativas sea algo más que una exigencia formal. 77. El director impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos. 78. El director escucha y pone en práctica mis recomendaciones 79. Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 4 a 20. A mayor valor, un mayor concepto de estilo Instruccional. Escala métrica 6. Nunca 7. Muy pocas veces 8. Algunas veces 9. Bastantes veces 10. Siempre

Operacionalización de las variables de gestión institucional

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
-----------	-------------	-------------------------	------------------------

Gestión Institucional	Manejo de recursos	<p>80. Considera que los directivos manejan adecuadamente los recursos humanos.</p> <p>81. Cree que los directivos realizan un buen manejo de los recursos financieros de la institución.</p> <p>82. Considera que el manejo de los recursos materiales se basa en una buena gestión institucional.</p> <p>83. Los directivos se preocupan sobre los cuidados de la infraestructura de la institución educativa.</p> <p>84. El director realiza gestiones para adquirir más equipos y herramientas educativos de algunas entidades o empresas.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 5 a 25. A mayor valor, un mayor concepto de Manejo de recursos.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>
	Gerencia educativa	<p>85. Cree usted que el liderazgo directivo contribuye a la buena gestión institucional.</p> <p>86. Considera que los directivos demuestran creatividad en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>87. Está de acuerdo con el trato que dan los directivos a los padres de familia y alumnado.</p> <p>88. Está de acuerdo con la calidad de los trámites documentarios que realizan los directivos.</p> <p>89. Los directivos desempeñan su función sobre la base de la conformación de equipos de trabajo.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 5 a 25. A mayor valor, un mayor concepto de Gerencia educativa.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>

Operacionalización de clima laboral

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICÓN OPERACIONAL
Clima laboral	Sentimiento laboral	<p>90. Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo.</p> <p>91. En líneas generales, estoy satisfecho con la clase de trabajo que desarrollo en este puesto.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 2 a 10. A mayor valor, un mayor concepto de Sentimiento laboral.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>

	Satisfacción laboral	<p>92. Estoy satisfecho con la seguridad que me brinda mi puesto de trabajo.</p> <p>93. Mi puesto de trabajo me permite crecer y desarrollarme profesional y personalmente.</p> <p>94. El trato que me dispensa(n) mi(s) jefe(s) es respetuoso y cordial.</p> <p>95. Mi jefe constantemente me brinda orientación y apoyo.</p> <p>96. La supervisión y retroalimentación que recibo por parte de mis superiores es satisfactoria y de gran calidad.</p> <p>97. Dentro de esta organización, las personas cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando se les asigna una tarea difícil.</p> <p>98. La empresa se caracteriza por un clima de trabajo agradable</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 7 a 35. A mayor valor, un mayor concepto de Satisfacción laboral.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>
	Comunicación	<p>99. Se puede intercambiar información con los supervisores con facilidad.</p> <p>100. La comunicación entre los miembros de la escuela es buena.</p> <p>101. Existe congruencia entre la comunicación que se maneja dentro de la organización y las acciones que emprenden los miembros de la misma.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de Comunicación.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>
	Liderazgo	<p>102. El director dirige al personal de la organización hacia el logro de objetivos.</p> <p>103. El director de la IE fomenta de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo.</p> <p>104. El director agrupa a las personas de acuerdo a sus competencias para hacer el trabajo.</p> <p>105. El director de esta IE sirve de modelo en el cumplimiento de las normas y objetivos.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 4 a 20. A mayor valor, un mayor concepto de Liderazgo.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>
	Expectativa laboral	<p>106. Es importante para mí tener alto respeto y tratamiento correcto por parte de mi superior.</p> <p>107. Es importante para mí tener las posibilidades de emitir reflexiones y ser más independiente en mi puesto de trabajo.</p> <p>108. Es importante para mí tener más oportunidades de aprender nuevas cosas a través de mi trabajo.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de Expectativa laboral.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>

Operacionalización de las variables del Desempeño docente

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
-----------	-------------	-------------------------	------------------------

Desempeño docente	Desempeño socioeducativo	<p>109. Trato a los estudiantes con cortesía y respeto.</p> <p>110. Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.</p> <p>111. Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño socioeducativo.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>
	Desempeño pedagógico	<p>112. Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.</p> <p>113. Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.</p> <p>114. Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes</p> <p>115. Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.</p> <p>116. Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.</p> <p>117. Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 6 a 30. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño pedagógico.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>
	Desempeño emocional	<p>118. Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.</p> <p>119. Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.</p> <p>120. Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.</p> <p>121. Demuestro seguridad en mis decisiones.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 4 a 20. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño emocional.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>
	Desempeño de soporte académico	<p>122. Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.</p> <p>123. Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.</p> <p>124. Permito que el estudiante se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor de 3 a 15. A mayor valor, un mayor concepto de soporte académico.</p> <p>Escala métrica</p> <p>6. Nunca</p> <p>7. Muy pocas veces</p> <p>8. Algunas veces</p> <p>9. Bastantes veces</p> <p>10. Siempre</p>

	Desempeño normativo	125. Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.	Escala métrica 10. Nunca 11. Muy pocas veces 12. Algunas veces 13. Bastantes veces 14. Siempre
	Desempeño comunitario	126. Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	Escala métrica 2. Nunca 3. Muy pocas veces 4. Algunas veces 5. Bastantes veces 6. Siempre
	Desempeño profesional	127. Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo. 128. Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	La sumatoria a obtener tiene un valor de 2 a 10. A mayor valor, un mayor concepto de Desempeño en el trabajo. Escala métrica 7. Nunca 8. Muy pocas veces 9. Algunas veces 10. Bastantes veces 11. Siempre



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
 Unidad de Posgrado de Educación

ID

CUESTIONARIO

- I. Edad
 - 1. 21 a 30 años
 - 2. 31 a 40 años
 - 3. 41 a 50 años
 - 4. 51 a más años
- II. Género.
 - 1. Mujer
 - 2. Hombre
- III. Asociación Educativa en la que labora (Marque una de las alternativas)
 - 1. APC
 - 2. MAC
 - 3. MOP
 - 4. MLT
 - 5. MPS
 - 6. MSOP
 - 7. MPCS
- IV. Años de servicio.
 - 1. 1 a 10 años
 - 2. 11 a 20 años
 - 3. 21 a 30 años
 - 4. 31 a más años

Este cuestionario presenta una serie de afirmaciones que hacen referencia a como percibes los estilos de liderazgo, la gestión institucional, el clima laboral y el desempeño docente.

Para responder debes escoger y marca una de las alternativas de la respuesta, teniendo en cuenta que cada número significa lo siguiente.

1 Nada de acuerdo	2 Poco de acuerdo	3 Medianamente de acuerdo	4 Bastante de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-------------------------	-------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

Recuerda que no existen respuestas correctas o incorrectas, sólo responde de forma espontánea a todas las situaciones.

	Ítems					
	ESTILOS DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5

1	El director está satisfecho con mi trabajo mientras haga lo que siempre se ha hecho	1	2	3	4	5
2	El director se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo	1	2	3	4	5
3	El director se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien	1	2	3	4	5
4	El director recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones	1	2	3	4	5
5	Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones	1	2	3	4	5
6	El director es tolerante con mis errores y defectos	1	2	3	4	5
7	El director me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo	1	2	3	4	5
8	El director me apoya para solucionar mis problemas	1	2	3	4	5
9	El director con sus argumentos me ayuda a reflexionar cómo puede mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5
10	El director no toma las decisiones de forma oportuna y eficaz	1	2	3	4	5
11	El director evita decirme cómo debo hacer las cosas	1	2	3	4	5
12	El director hace que el proyecto educativo institucional en las instituciones educativas sea algo más que una exigencia formal	1	2	3	4	5
13	El director impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos	1	2	3	4	5
14	El director escucha y pone en práctica mis recomendaciones	1	2	3	4	5
15	Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias y me anima a participar	1	2	3	4	5
gestión institucional						
16	Considera que los directivos manejan adecuadamente los recursos humanos.	1	2	3	4	5
17	Cree que los directivos realizan un buen manejo de los recursos financieros de la institución.	1	2	3	4	5
18	Considera que el manejo de los recursos materiales se basa en una buena gestión institucional.	1	2	3	4	5
19	Los directivos se preocupan sobre los cuidados de la infraestructura de la institución educativa.	1	2	3	4	5
20	El director realiza gestiones para adquirir más equipos y herramientas educativos de algunas entidades o empresas.	1	2	3	4	5
21	Cree usted que el liderazgo directivo contribuye a la buena gestión institucional.	1	2	3	4	5
22	Considera que los directivos demuestran creatividad en el desarrollo de sus funciones.	1	2	3	4	5
23	Está de acuerdo con el trato que dan los directivos a los padres de familia y alumnado.	1	2	3	4	5
24	Está de acuerdo con la calidad de los trámites documentarios que realizan los directivos.	1	2	3	4	5
25	Los directivos desempeñan su función sobre la base de la conformación de equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
clima laboral						

26	Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
27	En líneas generales, estoy satisfecho con la clase de trabajo que desarrollo en este puesto.	1	2	3	4	5
28	Estoy satisfecho con la seguridad que me brinda mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
29	Mi puesto de trabajo me permite crecer y desarrollarme profesional y personalmente.	1	2	3	4	5
30	El trato que me dispensa(n) mi(s) jefe(s) es respetuoso y cordial.	1	2	3	4	5
31	Mi jefe constantemente me brinda orientación y apoyo.	1	2	3	4	5
32	La supervisión y retroalimentación que recibo por parte de mis superiores es satisfactoria y de gran calidad.	1	2	3	4	5
33	Dentro de esta organización, las personas cuentan con el apoyo de sus compañeros cuando se les asigna una tarea difícil.	1	2	3	4	5
34	La empresa se caracteriza por un clima de trabajo agradable	1	2	3	4	5
35	Se puede intercambiar información con los supervisores con facilidad.	1	2	3	4	5
36	La comunicación entre los miembros de la escuela es buena.	1	2	3	4	5
37	Existe congruencia entre la comunicación que se maneja dentro de la organización y las acciones que emprenden los miembros de la misma	1	2	3	4	5
38	El director dirige al personal de la organización hacia el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
39	El director de la IE fomenta de manera permanente la integración efectiva de los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
40	El director agrupa a las personas de acuerdo a sus competencias para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
41	El director de esta IE sirve de modelo en el cumplimiento de las normas y objetivos	1	2	3	4	5
42	Es importante para mí tener alto respeto y tratamiento correcto por parte de mi superior.	1	2	3	4	5
43	Es importante para mí tener las posibilidades de emitir reflexiones y ser más independiente en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
44	Es importante para mí tener más oportunidades de aprender nuevas cosas a través de mi trabajo.	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO DOCENTE						
45	Trato a los estudiantes con cortesía y respeto.	1	2	3	4	5
46	Propicio el respeto a las personas con capacidades diferentes.	1	2	3	4	5
47	Me preocupo por la ausencia o falta de los estudiantes; llamo a los padres de familia y/o representantes.	1	2	3	4	5
48	Selecciono los contenidos de aprendizaje de acuerdo con el desarrollo cognitivo y socio afectivo de los estudiantes.	1	2	3	4	5
49	Recuerdo a los estudiantes los temas tratados en la clase anterior.	1	2	3	4	5
50	Permito que los estudiantes expresen sus preguntas e inquietudes	1	2	3	4	5
51	Propicio el debate y el respeto a las opiniones diferentes.	1	2	3	4	5

52	Realizo al final de la clase resúmenes de los temas tratados.	1	2	3	4	5
53	Reajusto la programación en base a los resultados obtenidos en la evaluación	1	2	3	4	5
54	Siento que a los estudiantes les gusta mi clase.	1	2	3	4	5
55	Me gratifica la relación afectiva con mis estudiantes.	1	2	3	4	5
56	Me gratifica la relación afectiva con mis colegas.	1	2	3	4	5
57	Demuestro seguridad en mis decisiones	1	2	3	4	5
58	Elaboro adaptaciones curriculares para facilitar el aprendizaje a los estudiantes.	1	2	3	4	5
59	Propongo la misma tarea grupal con distintos niveles de profundidad.	1	2	3	4	5
60	Permito que el estudiante se integre espontáneamente al ritmo de trabajo de la clase.	1	2	3	4	5
61	Respeto y cumplo las normas académicas e institucionales.	1	2	3	4	5
62	Me gusta programar actividades para realizar con padres de familia, representantes y estudiantes.	1	2	3	4	5
63	Cumplo los acuerdos establecidos por el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
64	Estoy dispuesto a aprender de personas, ideas, situaciones y opiniones distintas a las mías.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su colaboración!



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Educación

GUÍA DE LA SESIÓN DE ENTREVISTA

SEMIESTRUCTURADA

Fecha: Hora:
Lugar:
Entrevistador(a):
Edad:
Asociación Educativa:

Introducción y descripción general de la investigación: Estamos realizando una entrevista con el propósito de recopilar experiencias para ser usadas en la investigación “Estilos de Liderazgo, Gestión Institucional, Clima Laboral y Desempeño Docente, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019”.

Quisiéramos que a través del lenguaje escrito pueda compartir con nosotros sus experiencias como maestro y así pueda ayudar a otros a mejorar su desempeño docente.

1. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la institución dónde usted labora?
FACTOR: Estilos de liderazgo

2. ¿Qué entiende usted por estilos de liderazgo?
3. Según su opinión. ¿Qué características de líder tiene el director en la institución dónde usted labora?
4. ¿De qué manera cree usted que el liderazgo del director contribuye en su desempeño como docente?
5. ¿Es posible que se pueda mejorar el estilo de liderazgo del director?

FACTOR: Gestión institucional

6. ¿Qué entiende usted por gestión institucional?
7. Según su opinión. ¿Qué acciones de gestión desarrolló el director en la institución dónde usted labora?
8. ¿De qué manera cree usted que la gestión institucional del director contribuye en su desempeño como docente?
9. ¿Es posible que se pueda mejorar la gestión institucional en la institución dónde usted labora?

FACTOR: Clima Laboral

- 10. ¿Qué entiende usted por clima laboral?**
- 11. Según su opinión. ¿cómo es el clima laboral en su institución donde usted labora?**
- 12. ¿De qué manera cree usted que el clima laboral afectó en su desempeño como docente?**
- 13. ¿Es posible que se pueda mejorar el clima laboral en la institución donde usted labora?**

Anexo G: Autorización para la recolección de datos



Miraflores, 24 de enero de 2019

Señor

Dr. Jorge Platón Maquera Sosa
Director UPG Ciencias Humanas y Educación
Universidad Peruana Unión

Estimado Dr. Maquera:

Mediante la presente carta, el Director de Educación de la Unión Peruana del Sur, hace constar que:

El **Mg. Edy Eucler Quispe Gutiérrez**, identificado con código universitario N° 200910599, egresado del Doctorado en Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad Peruana Unión, sede Lima; tiene autorización para aplicar los instrumentos de la investigación que lleva por título **"Relación de los Estilos de Liderazgo, con la Gestión Institucional, Clima Laboral y su efecto en el Desempeño Docente, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, en el año 2019"**, para desarrollar su proyecto de tesis.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que estime conveniente.



Abel Apaza Romero
Director de Educación
UNIÓN PERUANA DEL SUR