

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
BENEDICTO XVI**

FACULTAD DE HUMANIDADES

SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA CONVIVENCIA DOCENTE EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE JAÉN 2023**

Tesis para Optar el Título de
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA

AUTORES

Br. Esperanza Araujo Avellaneda

Br. Luis Eduardo Espinoza Barboza

ASESORA

Dra. Isela Sierralta Pinedo

<https://orcid.org/0009-0006-6077-6021>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Educación y responsabilidad social

TRUJILLO – PERÚ

2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

INFORME DE TESIS-ARAUJO-ESPINOZA.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	2%
5	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	1library.co Fuente de Internet	1%
7	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	docplayer.es Fuente de Internet	1%

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller

Dr. Luis Orlando Miranda Diaz

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Vicerrectora Académica

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Decana de la Facultad de Humanidades

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Vicerrector de Investigación

Dra. Teresa Sofia Reategui Marín

Secretaria General

PÁGINA DE CONFORMIDAD DE LA ASESORA

Señor Decano de la Facultad de Humanidades:

La Dra. Isela Sierralta Pinedo, con DNI N°18128311, como asesora del trabajo de investigación titulado “Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente en una Institución Educativa de Jaén 2023”, desarrollada por Esperanza Araujo Avellaneda con DNI N° 27717152 y Luis Eduardo Espinoza Barboza con DNI N° 27719947 del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, considero que dicho trabajo, reúne las condiciones tanto técnicas como científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.

Trujillo, 15 de junio del 2023.



Dra. Isela Sierralta Pinedo

DNI N°18128311

DEDICATORIA

Presentamos este Informe de Tesis a nuestras familias que nos han brindado su apoyo incondicional, a los estudiantes que nos han inspirado para seguir creciendo y desarrollándonos profesionalmente, a nuestra asesora y docentes de la Universidad Católica de Trujillo que han compartido valiosas experiencias y nos guiaron en este nuevo reto, para fortalecernos y hacer realidad nuestros deseos.

Esperanza y Luis Eduardo

AGRADECIMIENTO

A Dios padre celestial por brindarnos la sabiduría y perseverancia para lograr nuestras metas propuestas.

A toda la gran familia de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, por permitir nuestro crecimiento profesional a través de los entornos virtuales de aprendizaje.

A la Dra. Isela Sierralta Pineda por el asesoramiento brindado para culminar y sustentar con éxito nuestro Informe de Tesis.

Esperanza y Luis Eduardo

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Esperanza Araujo Avellaneda, con DNI N.º 27717152 y Luis Eduardo Barboza Espinoza DNI N.º 27719947, egresados de la facultad de Humanidades, Segunda Especialidad en Gestión Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos crédito que hemos seguido estrictamente los procedimientos académicos y administrativos emitidos por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: “Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente en una Institución Educativa de Jaén, 2023”, la que consta de un total de 46 páginas, en las que se incluye 12 tablas y 2 figuras, más un total de 27 páginas en apéndices y/o anexos.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y manifestamos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 19%, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.

Los autores



Esperanza Araujo Avellaneda
DNI 27717152



Luis Eduardo Espinoza Barboza
DNI 27719947

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Informe de originalidad	ii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	iii
PÁGINA DE CONFORMIDAD DE LA ASESORA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
II. METODOLOGÍA	31
2.1. Enfoque y tipo de investigación	31
2.2. Diseño de investigación.....	31
2.3. Población, muestra y muestreo	32
2.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos	33
2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información... ..	36
2.6. Aspectos éticos en investigación	36
III. RESULTADOS.....	38
IV. DISCUSIÓN.....	41
V. CONCLUSIONES	45
VI. RECOMENDACIONES.....	46
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población constituida por 70 profesores de una I.E. de Jaén	32
Tabla 2. Muestra de 38 docentes de secundaria de una I.E. de Jaén	333
Tabla 3. Instrumentos	por

variables	344
Tabla 4. Validación por juicio de expertos de los instrumentos.....	35
Tabla 5. Resultados de la muestra piloto del método de alfa de Cronbach en el cuestionario 1 liderazgo directivo.....	366
Tabla 6. Resultados de la muestra piloto del método de alfa de Cronbach en cuestionario 2 convivencia docente	36
Tabla 7. Relación entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia docente en una Institución	38
Tabla 8. Relación de la dimensión actitud directiva con la convivencia docente	399
Tabla 9. Relación de la dimensión características del liderazgo directivo con la convivencia docente	39
Tabla 10. Relación de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo directivo con la convivencia docente.....	4040
Tabla 11. Escala valorativa para medir la relación del Liderazgo Directivo	55
Tabla 12. Escala valorativa para medir la relación de la Convivencia Docente....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow jerarquía de necesidades.....	32
--	----

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objeto de estudio determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente en una Institución Educativa de Jaén 2023. El estudio de análisis fue de tipo descriptiva, se empleó el método hipotético deductivo, con diseño correlacional, a una muestra de 38 docentes, se aplicó como instrumento una encuesta para las variables de Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente, las cuales ayudaron a comprobar la validez de las hipótesis. Los resultados alcanzados fueron examinados estadísticamente mediante los programas Excel y SPSS, para confirmar la correlación se utilizó el estadístico de Pearson, y sus resultados fueron registrados en cuadros y figuras estadísticas. El análisis determinó que hay una relación directa y significativa entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente en una Institución Educativa de Jaén. Por consiguiente, la correlación de Pearson 0,918 es correlacional significativa.

Palabra clave: Liderazgo directivo, Convivencia, Relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between Executive Leadership and Teacher Coexistence in an Educational Institution in Jaén 2023. The analysis study was descriptive, the hypothetical deductive method was used, with a correlational design, to a sample of 38 teachers, a survey was applied as an instrument for the variables of Directive Leadership and Teacher Coexistence, which helped us to verify the validity of the hypotheses. The results achieved were statistically examined through the Excel and SPSS programs, to confirm the correlation the Pearson statistic was used, and their results were recorded in tables and statistical figures. The analysis determined that there is a direct and significant relationship between Executive Leadership and Teacher Coexistence in an Educational Institution in Jaén. Therefore, the Pearson correlation 0.918 is correlational significant...

Keywords: Leadership, Coexistence, Interpersonal relationships.

I. INTRODUCCIÓN

Los estados hispanoamericanos evidencian la falta de políticas objetivas y estructuradas en cuanto a la formación de líderes educativos, esto se ha observado en los bajos niveles de rendimiento académico, resultados negativos en las pruebas internacionales y el escaso manejo de habilidades blandas y la resolución de conflictos. Por consiguiente, se continúa desarrollando contenidos meramente tradicionales, observándose un divorcio entre las competencias y los estándares establecidos en los programas de formación de directivos (UNESCO - OREALC, 2014).

Según Waissbluth (2019), hoy en día los sistemas educativos a nivel mundial han experimentado cambios vertiginosos y significativos para adaptarse a los nuevos escenarios que exige la educación actual, existe un esfuerzo a nivel de instituciones para tener líderes capaces de formar personas desde un enfoque integral, caracterizado por la armonía entre las partes, solidaridad, diálogo, resiliencia, tolerancia, que conduzcan a una convivencia pacífica con los diferentes miembros del claustro educativo.

En nuestro país el sistema educativo se rige por el Marco del Buen Desempeño Directivo (Ministerio de Educación, 2019), donde precisa que un líder de una institución educativa posee cualidades, habilidades, competencias y desempeños tales como: responsabilidad, motivación, empatía, buen trato, asertividad, dominio curricular, pertinencia, los cuales contribuyen en el desarrollo de sus funciones. En nuestra realidad educativa predomina un liderazgo administrativo.

En las escuelas rurales y urbanas del país, la mayoría de directores previa evaluación selectiva aplicada por el Ministerio de Educación, fueron designados y ratificados en el cargo por un periodo de 8 años. Sin embargo, hasta la fecha, a pesar de haber sido capacitados en una Segunda Especialidad con mención en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, no se han observado cambios significativos en la conducción de las escuelas, la cual se caracteriza por el escaso liderazgo directivo, bajos niveles de logros de aprendizajes, confrontación entre los principales mentores escolares, inadecuada concepción y manejo en cuanto a la resolución de conflictos, la estrategia que emplean es evitar todo tipo de confrontación y no se abordan como oportunidades para mejorar el clima escolar. (Marco del Buen Desempeño del Directivo 2014: desempeño 5, competencia 2 del dominio 1). El desempeño 5 plantea: “maneja estrategias de prevención

y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (MINEDU, 2014, p. 41).

Por ello, urge la necesidad que los directores promuevan la construcción de ambientes saludables que garanticen aprendizajes significativos y duraderos que nos permitan formar individuos que abanderan la transformación de nuestra sociedad. Además, el directivo debe establecer una cultura basada en el respeto y buen trato, la misma que permita fomentar las capacidades cognitivas, actitudinales y psicomotrices en el personal docente, administrativo y en nuestros estudiantes (Chumacero & Carrión, 2021, pág. 21).

En los últimos tiempos, existe un creciente interés por comprender la sincronización existente entre el liderazgo directivo y la convivencia docente, así como en reconocer cómo su interacción puede influir en el mejoramiento del servicio que oferta una entidad educativa. Nuestra investigación “Liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023” se enfocó en el estudio postpandemia, observándose escaso liderazgo directivo, lo cual repercute en forma desfavorable en el desempeño profesional, en el clima institucional y en el alcance de metas. En consecuencia, con buen trato y entendimiento comunicativo depende el éxito de las diferentes actividades planificadas o el fracaso de cualquier institución.

En el contexto local, enfrentamos diariamente escenarios hostiles en cuanto al aspecto afectivo, percibiéndose conductas inadecuadas, reclamos verbales y no verbales, por parte de la comunidad educativa en general. Existen docentes que han sido sancionados administrativamente por querer regular el orden y respeto en el proceso de la convivencia escolar; ante ello, los directivos no han mostrado actitudes de apoyo y solidaridad, por el contrario, se han lavado las manos (estrategia de Pilatos), sumado a ello, el escaso compromiso del gobierno, reflejado en las leyes y normas vigentes que contribuyen con el caos y el desorden en el escenario escolar.

A pesar de seguir un ochenio en el cargo directivo vigente hasta la actualidad, la escuela no ha experimentado grandes cambios en cuanto a su dinámica institucional, esto se evidencia en la falta de liderazgo pedagógico y transformacional, bajos resultados en las evaluaciones censales escolares, la estrategia “Aprendo en Casa” (MINEDU, 2020) no ha logrado reducir las brechas tecnológicas, académicas y problemas de comportamiento en nuestros estudiantes, por el contrario, se han agudizado, observándose el incremento de agresiones físicas y psicológicas en el retorno a la presencialidad escolar.

Siendo así, en una comunidad educativa de Jaén, se aprecia un tratamiento inadecuado en cuanto a la solución de los problemas de convivencia, lo que afecta enormemente la formación y el logro de resultados del estudiantado por presentarse ambientes desfavorables para las personas involucradas en el sector educativo.

Por lo tanto, la investigación determinó la relación que existente del liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023. Tomando como referencia a la competencia número dos, la cual promueve el involucramiento democrático de los diferentes integrantes de la organización educacional, a favor de un ambiente favorable, en donde prime la cooperación, el estímulo y el respeto por la diversidad, muy importantes para una convivencia escolar docente y en concordancia con el Currículo Nacional de Educación Básica Regular y el Marco del Buen Desempeño Directivo. (MINEDU, 2020).

Por tal motivo, nos planteamos como problema general: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023? A partir de este problema general, se plantearon problemas específicos: ¿Qué relación existe entre la dimensión actitud directiva y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023?, ¿Qué relación existe entre la dimensión características del líder y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023? y finalmente ¿Qué relación existe entre la dimensión estimulación intelectual y la convivencia en una Institución Educativa de Jaén 2023?

Este estudio en lo social se justifica porque al concluir el presente trabajo de liderazgo directivo y la convivencia de los docentes se fomentará un clima de relaciones positivas y democráticas que contribuirán en la mejora de los aprendizajes, comportamientos y actitudes.

El resultado de este trabajo de investigación tuvo un conjunto de implicaciones prácticas en cuanto al logro de metas y objetivos institucionales, determinándose que el escaso liderazgo directivo repercute negativamente en las buenas relaciones de convivencia con los docentes así como en el desempeño y motivación profesional, demostrándose la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio de liderazgo directivo y convivencia docente en una institución educativa Jaén 2023.

Este estudio académico logró tener un gran valor teórico pues aportó con información valiosa sobre la importancia de las relaciones de convivencia armoniosa entre directivos y

docentes que favorecieron en la formación integral de los adolescentes y el logro de las competencias, tal como se menciona en los lineamientos de convivencia escolar, según el Ministerio de Educación.

Nuestra investigación fue trascendente por su utilidad metodológica y la aplicación de los instrumentos, métodos y técnicas usadas para validar su confiabilidad; las cuales fueron empleadas como evidencia analítica, constituyendo una alternativa de estudio para posteriores investigaciones.

En el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023. Del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos: determinar la relación entre la dimensión actitud directiva con la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023; determinar la relación entre la dimensión característica del líder con la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023 y determinar la relación entre la dimensión estimulación intelectual con la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023.

Asimismo, para comprobar nuestra investigación se plasmó como hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023. Y entre las hipótesis específicas figuran: Existe relación directa y significativa de la dimensión actitud del liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023; Existe relación directa y significativa de la dimensión características del liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023 y existe relación directa y significativa de la dimensión estimulación intelectual y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023.

Se encontraron en la investigación los siguientes antecedentes internacionales, siendo uno de ellos Lema (2019), en su estudio titulado “Estrategias de desarrollo de liderazgo docente para mejorar la convivencia escolar en la unidad educativa Valencia Herrera”, el propósito fue valorar parcialmente las destrezas de un liderazgo docente que mejore la convivencia escolar. Lugar Ambato-Ecuador. Se aplicó una metodología cuali-cuantitativa a través de una indagación bibliográfica de normas e investigaciones a nivel internacional. El campo de estudio lo conformaron 60 profesores. Es exploratoria el tipo de investigación. Entre la técnica estuvo considerada la encuesta y en el instrumento figura el cuestionario.

Los principales logros abordados incluyen la aplicación de estrategias metodológicas que favorezcan un liderazgo en la entidad educativa y sus relaciones con los demás en aras de una buena convivencia.

Zaruma (2018) en su análisis investigativo denominado “Liderazgo directivo en la convivencia escolar talleres de estrategia de gestión”. Tuvo como propósito relacionar la acción de un líder educativo en la convivencia organizacional, la investigación se llevó a cabo en Guayaquil-Ecuador, la metodología y el diseño fue de carácter cualitativo, descriptivo y explicativo, entre las técnicas e instrumento usados tenemos la encuesta y el cuestionario, con una población de 1051, una muestra de 175 integrantes conformados por directivos, docentes, estudiantes y representantes legales. La tesis concluyó en que es necesario brindar una formación cognitiva, afectiva y motriz en los colegiales, mediante la aplicación de talleres, los mismos que mejoraron el clima institucional, gracias a la eficiente acción educativa.

Acuña & Bolivar (2019) en el análisis de estudio denominado “Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa”. Tuvo como propósito redirigir las escuelas con el fin de optimizar los procesos en favor de la eficiencia educativa, la investigación se desarrolló en Barranquilla-Colombia, el paradigma es positivista, respecto a la metodología y el análisis de variables fue no experimental, correlacional, el diseño ha sido de índole transversal, una investigación de caso; la población lo conformaron el equipo directivo, coordinadores, profesores y psicoorientador del ente educativo de la comunidad de Cevillar, se aplicó una muestra censal, en la técnica se usó la encuesta y se aplicaron dos instrumentos para las variables estilos de liderazgo y la gestión de directivos, de acuerdo a los resultados, se obtuvo la siguiente conclusión, que ambas variables se hallaron interrelacionadas en forma significativa entre la calidad educacional y la clase de liderazgo formulada en este estudio.

Martínez & Torres (2022), en su estudio “Análisis del papel del Liderazgo Transformacional de los Directivos Docentes Rurales en el fortalecimiento de la Calidad Educativa”. El objetivo fue analizar cómo influye el liderazgo transformacional del directivo rural. La indagación se desarrolló en Colombia. El estudio focalizó el modelo hermenéutico, de carácter cualitativo y exploratorio, con una muestra de 16 participantes conformados por rectores, docentes, coordinadores, estudiantes y padres de familia, asimismo, entre los instrumentos y técnicas de recojo de información se usó la entrevista

semiestructurada y el grupo focal, en cuanto a sus conclusiones destacan que los directivos docentes de los colegios que fueron el campo exploratorio precisa que hay una influencia entre el líder transformacional y la calidad de la educación y el efecto en las poblaciones educativas del campo, asimismo, se aclaró la estrecha relación que existió del liderazgo transformador gracias a la libertad, la acción comunitaria, autonomía, flexibilidad, imaginación, comunicación, asignación de responsabilidades y/o ética en el profesorado.

En el ámbito nacional se hallaron los estudios de Negron (2022), cuya investigación sobre “Liderazgo pedagógico directivo para la convivencia escolar en los docentes de una institución educativa del Cusco, 2022”. Su objetivo fue determinar la relación positiva entre el liderazgo pedagógico y la convivencia escolar, la ejecución de estudio tuvo lugar en el Cuzco, el tipo de investigación fue aplicada, básica, con un nivel de tipo correlacional y de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, en cuanto a su población estuvo compuesta por 15 docentes, entre la técnica se usó la encuesta y el cuestionario, como instrumento de recojo de información, se arribó a la siguiente conclusión que la relación entre ambas variables es positiva y moderada el liderazgo directivo es eficiente, siendo la gestión de la convivencia escolar buena y viceversa.

Callao Díaz, Mariaca & Rivera (2021), en la tesis denominada “Liderazgo directivo y gestión de la convivencia escolar en instituciones públicas y privadas de modalidad EBR”. Tuvo como propósito fundamental relacionar la variable Liderazgo directivo y Gestión de la convivencia escolar en Instituciones Educativas Públicas de modalidad EBR de Lima Centro, 2021, la metodología empleada presentó un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y diseño no experimental, transversal, la muestra comprendió 297 docentes, auxiliares y directivos que pertenecen a la UGEL 03, luego de aplicar los instrumentos y usar una técnica de análisis estadístico de correlación, según los resultados se encontró la existencia de una relación de la variable Liderazgo directivo y gestión de convivencia en Instituciones Educativas Públicas de modalidad EBR de Lima Centro. Se concluyó que a mayor liderazgo directivo mejor es la gestión de convivencia escolar y viceversa.

Príncipe (2022), en su trabajo académico de investigación denominado “Estrategias socioafectivas para mejorar la convivencia escolar y fortalecer el liderazgo directivo en una institución educativa pública de Barranca” tuvo como propósito mejorar la convivencia escolar y fortalecer el desempeño directivo en el contexto remoto y semipresencial en una institución educativa escolar del Distrito de Supe, provincia de

Barranca, departamento de Lima, la metodología del diagnóstico gira en torno a un estudio científico para identificar las causas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la gestión directiva a fin de medir un nivel de percepción esperado con relación al nivel real, se aplicó la técnica del Focus Group a docentes, la encuesta estuvo dirigida a padres de familia y la entrevista a los directivos, el cuestionario se usó como instrumentos de recolección de datos, entre las conclusiones destacaron la implementación de un programa de cambio cualitativo basado en talleres de habilidades sociales, para mejorar la convivencia escolar y fortalecer el desempeño directivo en el contexto remoto, el cual estuvo dirigido a tres grupos como son los padres de familia, alumnos y docentes.

Salvatierra (2021), en la tesis titulada “Liderazgo directivo y Gestión de la Convivencia Escolar en Instituciones de Educación secundaria”. Tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las variables liderazgo directivo y gestión de la convivencia escolar, se desarrolló en la ciudad de Huamanga, Ayacucho, el tipo de investigación empleado fue el básico, de alcance o nivel correlacional con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal, la población estuvo conformada por 223 tutores de IIEE públicas de educación secundaria del ámbito urbano de la UGEL Huamanga, con una muestra de 142 tutores y el muestreo fue de tipo probabilístico, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario compuesto por 20 preguntas en escala de Likert para cada una de las variables en estudio, se concluyó que el liderazgo directivo se relaciona de manera significativa con la gestión de la convivencia escolar en instituciones de educación secundaria públicas de la UGEL Huamanga, Ayacucho 2021.

En el contexto regional destacan las investigaciones de Valderrama & Montenegro (2019), en su tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. N° 101000 La Ramada, Cajamarca”. Tuvo como propósito principal determinar la relación del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primario de la Institución Educativa de la Ramada, distrito de Llama, provincia de Chota, Región Cajamarca, en el primer semestre del año 2018, fue una investigación descriptiva correlacional, con una población de 7 docentes, usó como técnica la encuesta y como instrumento se aplicó el cuestionario, en cuanto a su conclusión determinó que existe una interinfluencia entre la forma cómo el directivo evidencia o muestra su liderazgo y cómo los docentes lo perciben, que en algunos casos siguen el ejemplo o se contagian de la actitud y aptitud de su director líder.

Vásquez (2022), en su trabajo de investigación denominado “Estilos de liderazgo y gestión educativa en una institución pública de la región Cajamarca” propusieron como objetivo analizar la relación entre estilos de liderazgo y gestión educativa en una institución educativa del distrito de Jaén, Cajamarca, desarrollaron una investigación de tipo básica, con diseño no experimental, transversal y correlacional, la muestra estuvo comprendida de 40 trabajadores, aplicaron como técnica la encuesta, el estudio obtuvo los siguientes resultados, que existe correlación positiva alta-fuerte entre las variables: estilos de liderazgo y gestión educativa de un valor de Rho de Pearson= 0,763, y significancia menor a 0,05; concluyendo que, con mejores estilos de liderazgo la gestión educativa será eficiente.

Salcedo (2022), en el trabajo llamado “Liderazgo directivo y la gestión integrada de clientes internos de la financiera confianza”. El estudio tuvo como propósito fundamental investigar la correspondencia entre el liderazgo gerencial y la gestión integral de los clientes internos y clientes de Financiera Confianza-Cajamarca 2021, la investigación fue cuantitativa, de estudio fue aplicado, de diseño no experimental, descriptivo, correlacional y transversal, tuvo una población integrada por 4 administradores y 21 trabajadores de la financiera, para el recojo de información se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, en cuanto a los resultados se arribaron a las siguientes conclusiones que el liderazgo directivo de los Administradores de la Financiera Confianza de Cajamarca requiere de mejoras y que debería prevalecer en una organización el liderazgo transaccional para el logro de metas y objetivos de dicha financiera, los cuales elevarían el porcentaje de éxito entre los administradores.

Gamarra (2019), en su investigación titulada “Modelo de Gestión Organizacional para mejorar el clima institucional en la facultad de educación de la UNC”. Tuvo como propósito proponer un modelo de estructura organizacional para la facultad de Educación de la UNC, el estudio fue aplicado en la ciudad de Cajamarca, el tipo de investigación fue básica, de diseño descriptivo, la población y la muestra estuvo conformada por 90 personas entre directivos, docentes y administrativos, entre las técnicas e instrumentos que se utilizaron está la encuesta, la entrevista y el cuestionario respectivamente, se llegó a la conclusión que la ejecución de un Modelo de gestión organizacional, permitirá mejorar el clima laboral de los integrantes de la comunidad

El marco conceptual fue estructurado considerando las dos variables de estudio:

Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente con sus respectivas teorías que fundamentan la investigación.

En lo que se refiere a la variable Liderazgo Directivo en la escuela, Castro (2003), lo conceptualiza como “la acción de una persona que se hace cargo de un grupo humano en la cual se comparte los mismos propósitos con el único fin de desarrollarse y lograr el éxito a favor de todos”. De la misma forma, todo líder tiene como objetivo principal el beneficio y el crecimiento profesional de todos los integrantes de una organización. En tal sentido, es necesario contar con líderes transformacionales en las instituciones educativas, según Munch (2011) son: “carismáticos, emprendedores proporcionando una visión y sentido de misión, originando orgullo, obteniendo respeto, confianza”, igualmente, presentan modelos de respeto y valoración profesional, e imparten el diálogo horizontal, que beneficia la buena convivencia para la lograr los fines que anhela toda organización.

La propuesta de Romero (2021) es interesante al considerar a los directivos de las escuelas como factores fundamentales en el fortalecimiento de una institución educativa, frente a diversos escenarios de desigualdad como experimenta el ámbito de Latinoamérica donde la equidad y eficacia deben considerarse referentes justos para el afianzamiento de los procesos de gestión escolar. Sin lugar a dudas, esta propuesta se consolida en una perspectiva crítica sobre la problemática organizacional educativa entorno al compromiso docente, la presencia de estrategias equitativas e inclusivas para que el desempeño de los docentes sea óptimo durante la práctica pedagógica.

Stephen (2010) la estimulación intelectual del liderazgo directivo en la convivencia docente lo convierte en un líder transformacional que promueve nuevos enfoques para resolver problemas educativos, hace hincapié en la inteligencia y la racionalidad motivando a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes.

En el contexto nacional, el MINEDU (2014), en el documento del Marco del Buen Desempeño Directivo, declara que “el liderazgo directivo es el segundo factor influyente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes después de la acción del docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes” (p.9). Considerando ello, hace hincapié a los gestores educativos, representados por los directores educativos a cumplir un rol predominante para lograr altos índices en los resultados académicos por la influencia que ejercen en la conducción, acompañamiento y monitoreo de las acciones pedagógicas.

La variable Liderazgo Directivo está sustentada por las teorías Humanista y de Relaciones Humanas.

La Teoría Humanista está sustentada por Carl Ransom Rogers, tiene como punto de partida en la filosofía existencialista, la que considera al individuo como persona libre, capaz de tomar decisiones propias y responsables. De forma similar, promueve la autorrealización de los sujetos para que cada día sean mejores seres humanos en función a sus valiosas experiencias de vida gratificantes y duraderas. (Sandoval, 2015).

El Humanismo, cuyos postulados son la revolución científica y la ilustración tiene sus orígenes a fines de la europea Medieval, surge en contraposición al escolasticismo que proponía adaptar la razón a la fe a través de la teología y la filosofía. En los años sesenta, aparece en Estados Unidos la psicología humanista en oposición al psicoanálisis y al conductismo, sus principales representantes son: Carl Ransom Rogers y Abraham Maslow. Entre sus objetivos más resaltantes tenemos: pone énfasis en el ser humano, en la naturaleza, efecto en el ego, la conciencia, superación mente/cuerpo, revalorización de lo emocional y reconocimiento del otro. (Roque, 2010).

Según, Rogers (1961), afirmaba: «Sólo puedo intentar vivir de acuerdo con mi interpretación del sentido de mi experiencia y tratar de conceder a otros el permiso y la libertad de desarrollar su propia libertad interna y, en consecuencia, su propia interpretación de su experiencia personal». Por consiguiente, consideraba como parte significativa a las relaciones interpersonales, la libertad individual para formar personas con autonomía capaces de tomar decisiones responsables que conlleven a su madurez emocional.

En el campo educacional Rogers (1939), manifiesta que “la educación democrática se centra en la persona”, es decir que éstos sean responsables y puedan controlarse, así mismos en su aprendizaje y en la convivencia educativa, tomando en cuenta el aspecto cognitivo, emocional e interpersonal.

También las personas necesitan desarrollar virtudes, como amistad, comprensión, confianza, generosidad, solidaridad y satisfacer sus necesidades de alimentarse, vestirse, beber agua, respirar e integrarse con los demás, propiciando su desarrollo integral en la sociedad, al respecto, Doménec Melé, investigador y docente en la Universidad IESE, señala que el humanismo “hace hincapié en las necesidades humanas comunes y en el desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas, en toda su extensión (Melé, 2003,

pág. 79).

La teoría de las Relaciones humanas, defendida por Elton Mayo. En la actualidad, existen diferentes teorías que explican la complejidad y diversidad del constructo liderazgo, teniendo en cuenta variables referidas a las características personales, o a su relación con los colaboradores. Al respecto Kroeck, Lowe & Brown (2004), citados por Lupino & Castro (2005), señalan: “El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías, [...] son muchas las escuelas u orientaciones teóricas que abordaron el análisis de dicho constructo” (Castro & Lupano, 2005, pag.108). Es relevante que los investigadores continúen los estudios científicos enfocados en las características del líder, pues dicho análisis mejoraría la calidad educativa y brindaría un soporte de sostenibilidad en el tiempo.

La Teoría relacional de liderazgo Green & Uhl-Bien (1995). Tuvo su máximo esplendor en las dos últimas décadas del siglo XX. Esta teoría fundamenta su estudio en las interacciones el líder y sus adeptos. Si se presentan relaciones de confianza y respeto producen efectos favorables en el líder, por el contrario, si se presentan vínculos negativos, las relaciones serán de baja calidad y productividad.

Con relación a estas teorías que conciben lo social como el producto de las relaciones entre los sujetos, denominadas relacionales, Ruiz (2009) refiere: [...] al considerar que el colaborador es importante en el proceso de liderazgo, la investigación comenzó a tener en cuenta otra perspectiva a la hora de afrontar y entender este fenómeno.

El estudio destaca las expectativas que tiene el colaborador respecto al líder y las buenas relaciones que deben existir entre ambos para la coexistencia. Además, es necesario los espacios de libertad que se le otorguen a los líderes y a los seguidores para poner de manifiesto sus proyectos y deseos.

En ese sentido, es importante acotar que nuestro trabajo identificó que el liderazgo directivo se relaciona con la convivencia docente y por ende al cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del año escolar.

Entre las capacidades deseables de un líder directivo, destacan la capacidad técnica e intelectual, la cual demanda de un gran conocimiento interdisciplinar y de gestión educacional, lo que implica ofrecer soporte y acompañamiento en el desempeño profesional a los docentes para el logro de metas y objetivos planificados durante el año

escolar. También destaca la capacidad humana que debe poseer todo líder directivo, la que se centra en el trabajo con el personal docente, a través de la creación de un clima de respeto mutuo, basado en las relaciones horizontales y democráticas en su actuar individual y colectivo, generando un clima de seguridad y confianza en el claustro escolar; en lo referido a la capacidad intelectual.

La dimensión actitud directiva de la variable Liderazgo Directivo, Según Fischman, (2005) es la respuesta emocional y mental, la forma de ser y actuar, que pone de manifiesto el responsable de la institución educativa, frente a las experiencias y relaciones de convivencia con los agentes de la educación. Las habilidades directivas se han incluido recientemente en el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 1995, 1998). A la vez, es de gran utilidad en el escenario educativo, pues contribuyen en el desarrollo e implementación de estrategias como el trabajo colaborativo, cooperativo, los grupos de interaprendizaje; asimismo favorecen la construcción de ambientes saludables y las relaciones armoniosas y horizontales en la comunidad docente.

En cuanto a la dimensión características del líder de la variable Liderazgo Directivo, en toda institución educativa se necesita de la presencia de un líder con habilidades emocionales y mentales que respondan a las exigencias y al perfil transformacional que una organización requiere. De este modo, Newstrom (2011) afirma que un líder exitoso debe poseer habilidades humanas, demostrar empatía, sensibilidad y apoyo, esto le permitirá trabajar bien con las personas y formar un buen equipo de trabajo. Las principales características de un líder directivo están orientadas a ejercer autoridad de un modo democrático, abierto, transparente, comunicativo, inclusivo y flexible; reconocer, reforzar y difundir las buenas prácticas de la IE; establecer relaciones de respeto y colaboración; controlar sus emociones, ser honesto, justo y objetivo; promover la convivencia y el respeto por la diversidad cultural; generar proyectos innovadores; ser tolerante y condescendiente con los errores; prestar atención personal a cada docente y valorar su trabajo.

La dimensión estimulación intelectual de la variable Liderazgo Directivo, comprende varias acciones que los directores realizan para mejorar el desempeño profesional de los docentes, utilizando todas sus potencialidades creativas e innovadoras en favor de la organización. Dicha dimensión ha sido planteada por James M. Burns, citado por Evans y Lindsay (2008), según la teoría del liderazgo transformacional. Asimismo, Bass y Avolio

(2006), precisan que todo líder transformacional empodera a que sus seguidores se involucren en la resolución y la reflexión frente a los problemas generados en una organización, haciendo uso de sus habilidades cognitivas, afectivas y creativas.

En la sociedad actual se requieren de líderes responsables y ejemplares que demuestren un gran compromiso y honestidad en su labor gerencial (Romero, 2021). Al mismo tiempo, se debe hacer énfasis en la ética y la moral del individuo, imprescindible para transformar y generar cambios en las organizaciones, así como la promoción de actitudes y comportamientos que es responsabilidad de todo proyecto educativo.

Somos conscientes que desde el inicio de las labores escolares, todos los integrantes de la comunidad educativa están involucrados democráticamente en la toma de decisiones y planifican sus actividades acorde a las características y necesidades identificadas, en el cual los líderes pedagógicos cumplen una misión fundamental para planificar el año escolar en función a los recursos asignados y cumplir en forma eficiente con los objetivos y metas trazadas, evitando y manejando salomónicamente los conflictos generados por diversos tipos de líderes educativos.

Por ello, urge la necesidad que los líderes directivos contribuyan en la construcción de ambientes educativos saludables que garanticen y promuevan una cultura basada en el respeto y el buen trato hacia los demás, esto influirá positivamente en la convivencia docente fortaleciendo sus capacidades afectivas.

En lo que se refiere a la variable Convivencia Docente, se ha considerado la Teoría del Comportamiento y la Teoría de la Inteligencia Emocional, pero es importante antes de ello hacer algunas precisiones sobre la convivencia. Según Ortega (2007), expresa que la palabra convivencia “Encierra todo un campo de connotaciones y matices cuya suma nos revela la esencia que vincula a los individuos y que les hace vivir, armónicamente, en grupo”. Describe las interrelaciones cordiales que se establecen entre un grupo de personas con intereses comunes. La convivencia docente en toda institución educativa es primordial porque ayuda a generar ambientes de calidez entre los actores educativos, posibilitando climas favorables de aprendizaje y la cristalización de los objetivos organizacionales. El líder directivo es el indicado para motivar la construcción de entornos emocionales saludable, relacionados al respeto por las diferencias individuales y los derechos universales, las diferencias personales, así como la armoniosa convivencia, para impulsar el desarrollo íntegro en los educandos.

Tellería (2008), resalta la motivación y las buenas relaciones de convivencia laboral como estímulo para que los empleados cumplan con sus obligaciones de manera eficiente. Según el autor, toda motivación está relacionada con los estados emocionales de manera negativa o positiva, que se presenta en una persona cuando es estimulado o incentivado, brindándole gozo ante una necesidad, desplegando un determinado comportamiento.

Según el Ministerio de Educación (2019) “convivencia es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. La responsabilidad sobre la calidad de la convivencia escolar recae sobre los directivos, profesores, personal administrativo y de servicio, estudiantes, padres de familia y organizaciones de la comunidad” (pág.18).

La teoría del comportamiento según, Kenichi & Kreitner (2003). La convivencia en la sociedad y el intercambio de experiencias con los compañeros de trabajo son elementos poderosos y significativos de satisfacción en el mundo laboral. Al respecto, somos conscientes que, si existe un clima saludable en todo centro de labores, esto trae consigo el progreso de la organización y el gusto de parte de los trabajadores para desempeñar bien sus funciones.

Esta teoría centra su estudio en una minuciosa investigación sobre el comportamiento humano de forma individual, afirmando que las relaciones motivacionales son relevantes en la organización, siendo las responsables de la mejora y eficiencia empresarial. Abraham Maslow, es quien desarrolló esta teoría desde un enfoque conductista.

Florez (2011). “En la teoría del comportamiento humano sus principales exponentes son Abraham Maslow, Douglas McGregor y Herbert Simón, quienes afirman que la negación o la promoción de la satisfacción de necesidades generan sentimientos de frustración o de bienestar en los trabajadores, que a su vez puede iniciar actitudes de resistencia o de no cooperación con la administración...”

En cuanto a los aportes teóricos de esta teoría, destaca las investigaciones de Maslow, referida a la teoría de las necesidades humanas plasmadas en una pirámide teniendo en cuenta las necesidades e incentivos que los individuos satisfacen acorde a sus metas alcanzadas.

Figura 1



Nota: Pirámide de Maslow, jerarquía de necesidades

La teoría del comportamiento presenta las siguientes características: Se enfoca en las interrelaciones y las conductas de los trabajadores, fortaleciendo en ellos la cooperación para el beneficio de la organización. Uno de los principales aportes de esta teoría, es la administración por objetivos o logros de metas en la institución.

Resalta la motivación y las buenas relaciones de convivencia laboral como estímulo para que los empleados cumplan con sus obligaciones de manera eficiente. Según, Tellería (2008), toda motivación está relacionada con los estados emocionales de manera negativa o positiva, que se presenta en una persona cuando es estimulado o incentivado, brindándole gozo ante una necesidad, desplegando un determinado comportamiento.

Entre las ventajas que presenta esta teoría tenemos: la valoración del ejercicio laboral contribuye a que el empleado se sienta satisfecho y motivado intrínseca y extrínsecamente. La comunicación asertiva y horizontal predomina al momento de analizar el comportamiento individual y de grupo. La consideración a la variedad de culturas existentes en la empresa permite brindarles un trato cordial y diferenciado de acuerdo a sus necesidades, características y potencialidades.

En lo concerniente a la teoría de la Inteligencia Emocional, ésta fue defendida por Daniel Goleman (1995), quien considera como la facultad de examinar las emociones nuestras y de los demás, automotivándonos para emplear de forma adecuada las buenas relaciones con las personas de nuestro entorno y consigo mismo; la palabra “inteligencia emocional” fue planteada por Salovey & Mayer (1990), como un tipo de inteligencia social

que combinan un conjunto de habilidades intelectuales, sociales y emocionales, que favorecen en los actores educativos, la capacidad de resolución de conflictos de manera asertiva. Asimismo, es relevante considerar a la inteligencia interpersonal planteada por Gardner como la inteligencia emocional, que es considerada como el eje fundamental para un comportamiento eficiente en una convivencia, el cual contribuirá a lograr mejores resultados en una organización educativa. En las instituciones educativas observamos docentes con niveles de desempeño intelectual óptimos, pero que en el aspecto emocional son cuestionados y poco valorados debido a su escasa empatía y asertividad. Por lo tanto, es necesario promover en los colegios la educación emocional como un medio educativo, duradero y constante que se centre en el conocimiento de las emociones de los individuos, con la finalidad de preparar a éste en actitudes cordiales para evitar situaciones conflictivas en la convivencia con sus pares y fortalecer el desarrollo humano (Bisquerra, 2002). Cabe recalcar que la implementación de la educación emocional ayuda a formar personas con equilibrio emocional que apoyado por las competencias interpersonales y sociales permiten una convivencia pacífica, afectuosa y armónica en el escenario educativo. La habilidad social y la empatía son capacidades que considera imprescindibles la educación emocional, las cuales se refieren a la relación armoniosa entre ambas y desarrollan ambientes sociales acogedores que permiten una convivencia satisfactoria. Las competencias socioemocionales, facilitan una convivencia social agradable, valorando la autonomía y los sentimientos positivos para mejorar las relaciones personales entre los entes educativos; y como lo menciona Escamez (2002), la interacción que se establecen con los demás, es porque somos seres humanos con sentimientos, pensamientos y metas planificadas, las cuales hay que respaldar, entender y cooperar, para que su proyecto de vida se viabilice y se tomen decisiones pertinentes. Por consiguiente, una persona educada emocionalmente es alegre, tiene buen humor, se observa felicidad en su rostro y es afectuoso, estas emociones positivas le ayudarán a tener una buena convivencia cuando interactúe frente a los demás en los diferentes espacios educacionales (Salovey & Mayer, 1990)

En sus libros de (Goleman, 1998), *La inteligencia emocional* y *Working with Emotional Intelligence*, precisa cinco dimensiones fundamentales a saber, autoconciencia emocional, para comprender nuestros sentimientos y hacer prevalecer nuestros valores; autocontrol, dirigido al actuar de un modo asertivo y fructífero; automotivación, permite enfocarnos en nuestros proyectos de vida; empatía, que permite ponerse en el lugar del

otro, atendiendo y comprendiendo sus emociones; habilidades sociales, que se establecen de forma agradable y efectiva con las demás personas de su entorno para lograr una convivencia armoniosa. Asimismo, la educación emocional permite relaciones positivas, disminuye los conflictos de comportamiento y los hechos de violencia, se incrementan las actitudes cordiales, así como se enfrenta con mucha valentía los conflictos, todo lo expresado repercute en forma efectiva en la salud de los integrantes de una comunidad educativa.

En consecuencia, la promoción de la Inteligencia Emocional en una Institución Educativa influyó significativamente en la buena convivencia docente, al actuar de manera razonable e inspirados por las diferentes habilidades que ésta posee, destacando la asertividad y empatía ante los demás para lograr una verdadera satisfacción en la organización y una mejor eficiencia en las diferentes actividades pedagógicas (Araujo & Leal, 2007).

La dimensión trabajo colegiado de la variable Convivencia Docente, Según los manuales referidos a la gestión en los colegios y programas de estudio en la EBR, en el trabajo colegiado con los docentes se fomentó ambientes reflexivos, de análisis y de toma de acciones y decisiones sobre las prácticas pedagógicas, que favorecieron el compromiso y el intercambio de experiencias, mediante el trabajo colaborativo y de esta manera fortalecieron el desempeño profesional de los docentes. El trabajo colegiado está referido a la planificación y organización, producción y propuestas innovadoras (MINEDU, 2019).

En lo concerniente a la dimensión de la gestión de conflictos, es importante que toda organización, sepa gestionar los conflictos que se generen en su interior, para evitar la ruptura de relaciones personales. Al respecto, Mena (2017): sobre La “Gestión de Conflictos”, precisa que se deben manejar de forma correcta buscando salidas concertadas y consensuadas en los involucrados. Es decir, que para la solución de conflictos se debe buscar estrategias pertinentes mediante una comunicación asertiva y horizontal que contribuya a dicha resolución y de esta manera favorecer la convivencia armoniosa en el seno institucional. La gestión de conflictos está enfocada en la mediación, la negociación, el diálogo reflexivo y el compromiso actitudinal.

En cuanto a la dimensión relaciones interpersonales, según Bryk y Schneider, (2002), plantean que las interrelaciones existentes en el trinomio educativo (profesores, estudiantes y padres de familia) son recursos humanos básicos que ayudan en el desarrollo

integral de los colegios. Estos investigadores exponen que “la naturaleza del intercambio social y los rasgos de la cultura local condicionan la capacidad de la escuela para mejorar”, en conclusión, las relaciones interpersonales orientan su estudio en la interacción de equipos y el trabajo colaborativo.

El contexto dentro de la institución educativa ofrece una oportunidad indispensable para la predisposición de un liderazgo directivo a través de la coordinación, participación y colaboración que permita ofrecer las condiciones efectivas de mejora de los procesos de gestión y del ámbito pedagógico, lo que conllevará al desempeño de las funciones de los docentes a su cargo con la finalidad de innovar la práctica pedagógica y por ende la calidad de la enseñanza y mejora de los aprendizajes.

Un ambiente escolar armonioso, constituye una característica fundamental de la buena convivencia, el cual genera seguridad, ganas de brindar enseñanza y de obtener aprendizajes significativos, asimismo, los docentes que estén involucrados en este proceso les da un sentido de pertenencia y entusiasmo por las actividades que realicen. Es lógico que a través de esta convivencia pacífica se obtenga éxitos a nivel de institución originando resultados óptimos para la comunidad educativa, se logren los diversos tipos de objetivos educacionales planificados para ser desarrollados durante el año académico. Por consiguiente, un buen ambiente de convivencia armónica de los actores educativos se caracteriza por la consonancia entre los pares, vinculados con una comunicación asertiva, tolerancia en ambas partes y fortalecimiento durante los momentos de interacción. Andrade (2020), Padilla y Rodríguez (2019), Aparicio et al. (2020) y Villamil (2017), concuerdan en mencionar que en una sociedad se debe impulsar los valores de respeto y de consideración de todos los integrantes, estimar las virtudes comprometiéndolos en la transformación, motivar la autoestima, acogiendo estrategias para la práctica de relaciones interpersonales gratificantes y armónicas. A ello se debe agregar que cuando existe un clima positivo trae consigo entornos agradables favoreciendo el bienestar socioemocional de docentes y directivos (OCDE, 2015; Giraldo & Serrano, 2021). Otra de las características de la convivencia docente según el Marco del buen desempeño directivo, ésta será democrática e intercultural en la que participen todos los actores educativos, que promuevan ambientes acogedores, seguros y colaborativos, desarrollando competencias sociales centradas en un trato cordial y que permitan a las personas ser incluidas con respeto y valoración a la diversidad étnica y cultural.

La relación que existe entre la variable liderazgo directivo y la convivencia docente es que, para el manejo eficiente en una institución educativa, es indispensable que el líder directivo logre combinar las capacidades intelectuales, técnico pedagógico-administrativas, con la capacidad humana, basada en relaciones democráticas y armoniosas, constituyendo el engranaje principal para un eficiente desempeño profesional y de esta manera se genere una atmósfera de confianza, respeto, armonía y seguridad, favoreciendo al desarrollo de un buen clima institucional.

II. METODOLOGÍA

2.1. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque fue cuantitativo, porque parte del análisis de la realidad institucional, utilizando datos estadísticos para buscar explicaciones científicas (Hernández, Fernández, & Batista, 2014, p. 14). El estudio fue de tipo básico ya que la investigación empieza a partir de un tema específico. Posteriormente a través de constantes investigaciones se fue ampliando y mejorando dicho análisis hasta llegar a la demostración y concluir en nuevas leyes o teorías, objetando las existentes (Baena, 2014).

2.2. Diseño de investigación

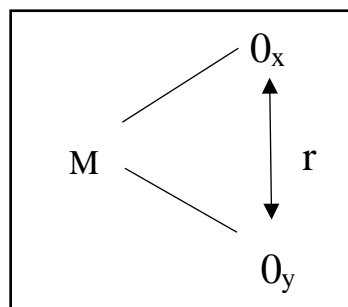
La metodología de este estudio se estructuró en función de una estrategia con la finalidad de responder a la pregunta de indagación, guiado por los pasos del método científico. Kumar (2014) afirma que “un diseño metodológico es un plan detallado de cómo se completará la investigación y consta de: operacionalización de variables para su medición; selección de la muestra de interés; recolección de datos para pruebas de hipótesis; y análisis de resultados”. Por lo tanto, el método que se utilizó en el presente estudio de investigación fue el hipotético deductivo, sustentadas finalmente en leyes y teorías científicas.

Fue correlacional, porque el objetivo del estudio consistió en analizar las variables y sus relaciones existentes entre liderazgo directivo y convivencia docente. Al respecto Khotari (2004, p. 56), confirma que este tipo de investigaciones, “se ocupan de describir las características de una población o fenómeno de interés, debiéndose tener claro lo que desea investigar, disponer de métodos adecuados para la medición de las variables y la población debe ser bien definida”.

En conclusión, el diseño de nuestra investigación fue de nivel no experimental y de corte transversal, debido a que su propósito consistió en “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2010, p. 151).

Se simboliza:

Figura 2. Diseño de la investigación



Dónde:

M: Docentes de una Institución Educativa Jaén 2023.

x, y: Variables:

O_x: Medición de Liderazgo Directivo

O_y: Medición de la Convivencia Docente

r: Relación entre las variables.

2.3. Población, muestra y muestreo

La población estuvo formada por individuos u objetos los cuales fueron examinados en las diferentes investigaciones. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (PINEDA et al., 1994). Nuestra población de estudio institucional, estuvo conformada por 70 docentes del nivel primaria y secundaria.

Tabla 1

Población constituida por 70 profesores de una I.E. de Jaén

Nivel	N° docentes
Primaria	32
Secundaria	38
Total	70

Fuente: Relación de docentes de una I.E. de Jaén

La muestra es el procedimiento empleado que consiste en seleccionar una parte de la muestra que integra la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población" (MATA et al., 1997). 38 docentes de la secundaria de una I.E. de Jaén, conformaron nuestra muestra de indagación.

Tabla 2

Muestra de 38 docentes de secundaria de una I.E. de Jaén

Nivel	N° de docentes
Secundaria	38
Total	38

Fuente: Relación de profesores de una I.E. de Jaén

- Criterios de inclusión: Docentes de los sexos masculino y femenino, con habilidades diferentes, nombrados y sin nombramiento.
- Criterios de Exclusión: Docentes que no asistieron al colegio, impuntuales, indiferentes al llenado del cuestionario, con estado de salud delicado, que están en proceso de jubilación, no comprometidos con la investigación.

Muestreo:

- No probabilístico por conveniencia.

La muestra ha sido considerada en función a la accesibilidad del investigador. Dichas muestras estuvieron conformadas por los docentes de la I.E. las mismas que se seleccionaron teniendo en cuenta su predisposición.

- No aleatorio: Por selección intencional y de experto.

El indagador considera los elementos de una muestra estudiada, los cuales deben ser significativos, esto se ajusta al criterio del indagador.

2.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

Técnicas:

Encuesta, Linston y Turoff (1975), definen la técnica Delphi como “un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”.

En otras palabras, las encuestas, son técnicas ágiles que se emplean mayormente en los estudios de análisis cuantitativos para la obtención de datos fiables de una población seleccionada. Se puede aplicar en forma impresa, vía correo electrónico, por internet (Google y Microsoft forms) o mediante llamada telefónica o WhatsApp.

Para la recolección de datos sobre el Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente, se aplicaron algunas técnicas, así como instrumentos:

Tabla 3

Instrumentos por variables.

Variable	Técnica	Instrumento
Variable 1. Liderazgo directivo	Encuesta	cuestionario 1: Escala de Liderazgo directivo
Variable 2. Convivencia docente	Encuesta	Cuestionario 2: Escala de Convivencia docente

Fuente: La tabla muestra las variables de estudio con su respectiva técnica e instrumento de recojo de datos.

El cuestionario referido al Liderazgo directivo, posee 12 ítems, a Escala modelo Likert, nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; organizado en las siguientes dimensiones: actitud directiva 1-5, características del líder 6-10, estimulación intelectual 11-12.

El cuestionario sobre Convivencia docente, consta de 16 ítems, estructurado así: trabajo colegiado 1-6, gestión de conflictos 7-12 y relaciones interpersonales 13-16. Con valoración nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Instrumentos:

Cuestionario

“Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. (Hurtado, 1998).

Instrumento que se aplica con gran frecuencia, consiste en un listado de preguntas cerradas, que nos permite recolectar información precisa sobre la realidad que se estudia.

a. Cuestionario 1: Liderazgo Directivo

El instrumento empleado para Liderazgo Directivo, fue encuesta diseñada a cargo de la Br. Araujo Avellaneda Esperanza, y validado por juicio de 3 expertos (anexo 8).

La escala valorativa fue diseñada en 12 ítems, 5 interrogantes relacionadas con la dimensión Actitud Directiva, 5 interrogantes relacionadas con la dimensión Características del Líder, 2 preguntas se relacionan con la dimensión Estimulación Intelectual. Considerando los siguientes criterios de valoración: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca para medir el Liderazgo Directivo. Las cuales se interrelacionaron con los indicadores de la variable: Convivencia Docente.

La confiabilidad se llevó a cabo mediante la prueba piloto aplicada a 30 docentes,

teniendo un Alpha de Cronbach de ,915 (Ver anexo 9).

b. Cuestionario 2: Convivencia Docente

El instrumento que se aplicó para Convivencia Docente fue una encuesta creada por el Br. Espinoza Barboza Luis Eduardo, Jaén, 2023 y validada por juicio de 3 expertos (anexo 8).

La escala valorativa se estructuró en 16 ítems, 6 preguntas de la dimensión Trabajo Colegiado, 6 preguntas de la dimensión Gestión de Conflictos, 4 preguntas de la dimensión Relaciones Interpersonales; con criterios de valoración: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca para medir la Convivencia Docente en una I.E. de Jaén 2023. Las que se relacionaron con los indicadores de la variable: Convivencia Docente.

La confiabilidad se llevó a cabo mediante la prueba piloto aplicada a 30 docentes, teniendo un Alpha de Cronbach de ,952. (Ver anexo 9).

Escala Valorativa (Escala de Likert)

Se emplea para cuestionar a los individuos respecto a sus niveles de satisfacción acerca de un servicio, o tema de investigación. Se empleó esta escala con la finalidad de consignar de forma estructurada las valoraciones referidas a la interrelación que hay con las variables de liderazgo directivo y la convivencia docente.

Tabla 4

Validación por juicio de expertos de los instrumentos

Validador	Instrumento	Opinión de aplicabilidad
Experto 1	Ficha de observación	Aplicable
Experto 2	Ficha de observación	Aplicable.
Experto 3	Ficha de observación	Aplicable.

Fuente: Esta tabla muestra los expertos que validaron los instrumentos de recojo de datos

VALIDEZ.

Después se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos, los cuales fueron validados por juicio de expertos en la materia, mediante una constancia de validación (ver anexo 8).

CONFIABILIDAD

Por lo tanto, la investigación fue sometida a través de técnicas estadísticas y pruebas

de normalidad para verificar su confiabilidad, tomando la encuesta a un personal seleccionado y posteriormente fueron procesados dichos resultados utilizando la fórmula del Alfa de Cronbach, que nos sirvió para medir la fiabilidad del instrumento y se determinó que es altamente fidedigno.

Tabla 5

Resultados de la muestra piloto del método de alfa de Cronbach en el cuestionario 1 liderazgo directivo.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º elementos
0,915	12

Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 26

El resultado en la muestra piloto, con el método del alfa de Cronbach en nuestro cuestionario 1 del Liderazgo Directivo fue de 0,915 lo que indicó que los Ítems tuvieron una fuerte consistencia interna, por lo tanto, el instrumento fue confiable.

Tabla 6

Resultados de la muestra piloto del método de alfa de Cronbach en cuestionario 2 convivencia docente.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N.º elementos
0,952	16

Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 26

El resultado en la muestra piloto, del método de alfa de Cronbach en nuestro cuestionario 2 de Convivencia docente es 0,952 lo que indica que los Ítems tuvieron una fuerte consistencia interna, por lo tanto, el instrumento es confiable.

2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Para la recogida de información en nuestro estudio de investigación, hemos utilizado los siguientes procedimientos: Alpha Cronbach y Coeficiente de Pearson.

2.6. Aspectos éticos en investigación

En el presente trabajo indagatorio se tuvo en cuenta los aspectos siguientes: según la

declaratoria vigente de Helsinki, la búsqueda utilizada en nuestro estudio educativo, se aplicó un cuestionario anónimo, con datos reales, la información recabada se difundió en los diferentes medios y redes de comunicación social.

Se gestionó oportunamente el permiso y la autorización ante el equipo directivo para la ejecución de los instrumentos de investigación.

Se respetó los derechos de autoría en los documentos, citas y referencias consideradas en este trabajo, teniendo en cuenta las Normas Apa para evitar el plagio y el autoplagio.

III. RESULTADOS

La aplicación de la encuesta nos ha permitido recoger información de las 2 variables, aspecto que nos ayuda sustentar la finalidad de la investigación, para la cual se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos los cuales corrobora el fin de la investigación. Estos resultados resultan de cruzar la información recogida de la variable Liderazgo Directivo y Convivencia Docente, aplicando el coeficiente de correlación de Pearson la que mide la relación estadística entre dos variables.

Tabla 7

Relación entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia docente en una Institución

		Liderazgo Directivo	Convivencia Docente
Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	1	,594**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	30	30
Convivencia Docente	Correlación de Pearson	,594**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	30	30

Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 26

En la tabla 7 se muestra que existe un coeficiente de correlación de Pearson $r=0.594$ con nivel de significancia $p=0.001$ equivalente a 0.1% que es menor al 5% esto implica, un nivel de confianza del 99.9% el Liderazgo Directivo se relaciona significativamente con la Convivencia docente, en una Institución Educativa de Jaén 2023. Lo que significa que el liderazgo directivo hace que mejore la Convivencia docente.

Tabla 8

Relación de la dimensión actitud directiva con la convivencia docente

		Actitud Directiva	Convivencia docente
Actitud Directiva	Correlación de Pearson	1	,554**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	30	30
Convivencia Docente.	Correlación de Pearson	,554**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	30	30

Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 26

En la Tabla 8, se observa que existe un coeficiente de correlación de Pearson $r=0.554$ con nivel de significancia $p=0.002$ que equivale a 0.2% que es menor al 5%, esto implica un nivel de confianza del 99.8% la actitud directiva se relaciona significativamente con la convivencia docente en una institución educativa de Jaén 2023. Lo que significa que la actitud directiva hace que mejore la convivencia docente.

Tabla 9.

Relación de la dimensión características del liderazgo directivo con la convivencia docente

		Convivencia Docente	Características del liderazgo directivo
Convivencia docente.	Correlación de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	30	30
Características del liderazgo directivo	Correlación de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	30	30

Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 26

En la Tabla 9, se observa que existe un coeficiente de correlación de Pearson $r=0.545$ con nivel de significancia $p=0.002$ que equivale a 0.2% que es menor al 5%, esto indica un nivel de confianza del 99.8% las características del liderazgo directivo se relacionan significativamente con la convivencia docente en una institución educativa de Jaén 2023.

Lo que significa que las características del liderazgo directivo hacen que mejore la convivencia docente.

Tabla 10.

Relación de la dimensión estimulación intelectual del liderazgo directivo con la convivencia docente

		Convivencia Docente	Estimulación Intelectual del Liderazgo
Convivencia Docente	Correlación de Pearson	1	,487**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	30	30
Estimulación intelectual del liderazgo	Correlación de Pearson	,487**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	30	30

Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 26

En la Tabla 10, se observa que existe un coeficiente de correlación de Pearson $r=0.487$ con nivel de significancia $p=0.006$ que equivale a 0.6% que es menor al 5%, esto indica un nivel de confianza del 99.4% la estimulación intelectual del liderazgo directivo se relaciona significativamente con la convivencia docente en una institución educativa de Jaén 2023. Lo que significa que la estimulación intelectual del liderazgo directivo hace que mejore la convivencia docente.

IV. DISCUSIÓN

Los sistemas educativos están adaptándose a nuevos escenarios donde el liderazgo directivo es capaz de establecer las pautas, los valores y las expectativas para el personal docente (Waissbluth, 2019). El estudio de Zaruma (2018) confirma que el líder de la organización es responsable del manejo acertado del clima laboral, el cual contribuye a la eficiencia y eficacia de los procesos del servicio educativo. Los estilos de liderazgo directivo contribuyen a mejorar la gestión educativa donde se promueve una buena convivencia docente en la que se observe una comunicación efectiva y abierta, escucha activa, empatía, asertividad, resiliencia y además resolución de conflictos y toma de decisiones inclusivas (Acuña & Bolívar, 2019). El liderazgo directivo se conceptualiza como la acción de una persona que se hace cargo de un grupo humano en el cual se comparten los mismos propósitos con el fin de desarrollarse y lograr el éxito a favor de todos los integrantes de una organización (Castro, 2003). El objetivo principal es el beneficio y el crecimiento profesional de todos los integrantes de la organización. La variable convivencia se define como el conjunto de relaciones sociales que se establecen entre los miembros de una comunidad educativa y que se desarrollan en un marco de respeto mutuo y tolerancia o también como un proceso social y formativo, por los que los individuos y grupos de personas dialogan para actuar de manera incluyente, en un tiempo y lugar determinado (Pérez, 2021). Un liderazgo directivo efectivo fomenta un ambiente de trabajo positivo, promueve la comunicación abierta y la colaborativa, así como también establece una visión clara y compartida entre los docentes. Después de recoger información y analizarla aplicando el coeficiente Pearson, se observa resultados que existe una correlación de 0.594 del Liderazgo Directivo y Convivencia Docente, confirmando nuestro objetivo general planteado y respondiendo a nuestra hipótesis de estudio. En nuestra realidad la relación de estas dos variables juega un papel fundamental en el entorno educativo, ya que establece los patrones, los principios, los valores y las expectativas para el personal docente. Un liderazgo directivo efectivo fomenta un ambiente de trabajo positivo, promueve la comunicación abierta y establece una visión clara y compartida entre los docentes.

La actitud directiva se constituye en habilidades del directivo que fomenten el trabajo en equipo con todos los miembros de la institución, destreza que promueve una comunicación asertiva, que motive el desarrollo de potencialidad personal, interpersonal

y grupal, favoreciendo un ambiente propicio para el trabajo (Batao & Cenas, 2020). Una actitud positiva establece una cultura de convivencia en armonía, donde los docentes se sientan valorados, apoyados y motivados para colaborar en beneficio de los estudiantes. Según Fischman (2005), la actitud directiva se relaciona con la forma de ser y actuar del responsable de la institución educativa frente a las experiencias y relaciones de convivencia con los agentes de la educación, lo que se manifiesta en una respuesta emocional y mental. Las habilidades directivas se han incluido recientemente en el concepto de inteligencia emocional (Goleman, 1995). El estudio de la relación entre las habilidades directivas y la gestión educativa de (Muñoz, Huaman, Pinedo, & Cárdenas, 2020) establece que hay una conexión importante entre estas dos variables, indicando que las habilidades directivas son el conjunto de competencias que un director necesita desarrollar para desempeñar eficientemente las funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión educativa. Aspecto que implica que la actitud directiva tiene relación con la convivencia docente en una institución porque una interacción positiva de las personas contribuye a cumplir con un trabajo colaborativo y eficiente. En nuestro estudio aplicado el coeficiente de Pearson se ha determinado que existe una correlación de 0.554 y una significancia de 0,002 lo que implica existe una relación significativa de 99.8% entre la actitud directiva y la convivencia docente, esto es indicador que la actitud directiva mejora la convivencia docente. Finalmente podemos afirmar que una actitud directiva positiva y respetuosa crea un ambiente propicio para la convivencia y promueve relaciones de confianza y colaboración entre los docentes, situación que nos ha permitido confirmar que existe relación entre la actitud directiva y convivencia docente, correspondiente al primer objetivo específico.

Príncipe (2022) realizó un estudio que contribuye a mejorar las características directivas a través de la implementación de un programa de cambio cualitativo que ejecuta talleres de habilidades sociales. Los resultados del estudio concluyen que esta acción fortalece la convivencia en la escuela y mejora las características directivas a favor de la gestión educativa. Analizar las características de líder desde una visión científica se constituye en una acción que aporta a la gestión educativa, situación que contribuiría a mejorar la calidad educativa y brindar un soporte de sostenibilidad en el tiempo (Castro & Lupano, 2005). Un líder exitoso debe poseer habilidades humanas, demostrar empatía, sensibilidad y apoyo para trabajar bien con las personas y formar un buen equipo de trabajo. Las principales características de un líder directivo están orientadas a ejercer

autoridad de un modo democrático, abierto, transparente, comunicativo, inclusivo y flexible. Además, el líder debe reconocer, reforzar y difundir las buenas prácticas de la institución educativa; establecer relaciones de respeto y colaboración; controlar sus emociones; ser honesto, justo y objetivo; promover la convivencia y el respeto por la diversidad cultural; generar proyectos innovadores; ser tolerante y condescendiente con los errores; prestar atención personal a cada docente y valorar su trabajo (Newstrom, 2011). Los líderes fortalecen la visión, los valores y las expectativas, y su comportamiento y actitudes influyen en cómo los docentes interactúan entre sí. Si los líderes muestran características positivas como empatía, respeto y escucha activa, es probable que se fomente un clima de convivencia positiva (Wheten & Cameron, 2011). La relación significativa de las características del liderazgo y la convivencia docente establece un ambiente positivo y saludable de trabajo, donde los atributos como la empatía y la comunicación asertiva influyen en la manera como los docentes se interrelacionan. La Tabla 9 de nuestro estudio, nos muestra el coeficiente de Pearson es de 0.545 con un nivel de significancia de 0.002 que equivale al 0.02% lo que indica que existe un nivel de confianza de 99.8% por lo tanto la relación es significativa entre las características del Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente, lo que revela que los atributos de un directivo contribuyen en la mejora de la convivencia docente. Situación que nos permite afirmar que las características eficientes de un directivo tienen un impacto significativo en el entorno de trabajo y en la dinámica interpersonal dentro de una institución educativa.

La estimulación intelectual del liderazgo directivo, desafía y motiva a los docentes a desarrollar sus habilidades profesionales, lo que influye en la promoción de la investigación, el intercambio de ideas y la participación en actividades de desarrollo competitivo lo que convierte en un líder transformacional (Stephen, 2010). Además, proporciona oportunidades para el crecimiento intelectual y desempeño laboral aspecto que impacta positivamente en la convivencia (Aguilar & Artemio, 2014). La capacidad de un líder para fomentar y promover el pensamiento crítico, la creatividad y el aprendizaje en su equipo o en una organización, implica motivar a los miembros a cuestionar supuestos, explorar nuevas ideas, generar soluciones innovadoras y desarrollar habilidades cognitivas y sociales que fortalezcan el desempeño profesional en el marco de una buena convivencia. La Tabla 10, nos muestra el coeficiente de Pearson es de 0.487 con un nivel de significancia de 0.006 lo que indica que existe un nivel de confianza de 99.4% en la relación de la variable estimulación intelectual del liderazgo directivo y la

convivencia docente. Este resultado indica que existe una relación entre estas dos variables, por lo tanto, la convivencia docente depende de la estimulación intelectual del líder directivo porque la interacción de las personas no solo apunta a un desarrollo social, sino también al crecimiento intelectual y profesional que se manifiesta en el buen clima de convivencia institucional y en la calidad de servicio educativo a la comunidad. Así tenemos la teoría relacional de liderazgo sostiene que si se presentan relaciones de respeto y confianza producen efectos favorables en la organización, por lo contrario, si se presentan vínculos negativos las relaciones es de baja calidad y productividad (Green & Uhl-Bien, 1995).

V. CONCLUSIONES

Primera: Se determinó una alta relación directa entre Liderazgo Directivo y la convivencia docente, porque el coeficiente de correlación Pearson es $r = 0.594$ con un nivel de significancia $p = 0.002$ siendo esto menor al 5% lo cual indica que el Liderazgo Directivo se relaciona significativamente con la Convivencia docente, en una Institución Educativa de Jaén 2023.

Segunda: Se identificó una fuerte relación entre actitud directiva y la convivencia docente, porque el coeficiente de correlación de Pearson es $r=0.554$ con un nivel de significancia $p=0.002$ siendo menor al 5% lo cual implica que la actitud directiva se relaciona significativamente con la convivencia docente, en una Institución Educativa de Jaén 2023.

Tercera: Se estableció una intensa relación directa entre las características del liderazgo directivo y la convivencia docente porque el coeficiente de correlación de Pearson es $r=0.546$ con un nivel de significancia $p=0.002$ menor al 5% el indica que las características del liderazgo directivo se relacionan significativamente con la convivencia docente, en una Institución Educativa de Jaén 2023.

Cuarta: Se determinó una relación directa entre la estimulación intelectual del liderazgo directivo y la convivencia docente porque el coeficiente de correlación de Pearson es $r=0.487$ con un nivel de significancia $p=0.006$ menor al 5% el indica que las que la estimulación intelectual del liderazgo directivo se relacionan significativamente con la convivencia docente, en una Institución Educativa de Jaén 2023.

VI. RECOMENDACIONES

Se sugiere a los directivos de las instituciones educativas de Jaén, promover en los docentes las interrelaciones positivas en donde exista una comunicación asertiva y abierta, un trabajo colaborativo y el desarrollo intelectual y profesional de los mismos, pues se sabe que la convivencia docente está ligada significativamente al tipo de liderazgo de un directivo.

Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas de Jaén fomentar una actitud directiva positiva y respetuosa que genere un ambiente adecuado para la convivencia y que promueva relaciones de confianza y colaboración entre los docentes desarrollando habilidades personales y grupales.

Se recomienda a los directivos y personal docente estar capacitados en contenidos relacionados a las características del liderazgo, el cual se deben enmarcar en la eficiencia y eficacia para generar un impacto positivo en la gestión educativa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A., & Bolivar, C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión Educativa. Barranquilla, Perú. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5172/Estilos%20de%20liderazgo%20de%20los%20directivos%20docentes%20y%20su%20relaci%c3%b3n%20con%20el%20modelo%20de%20gesti%c3%b3n%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilar, F., & Artemio, G. (2014). Habilidades directivas y la relación en la satisfacción laboral. Lima, Perú.
- Alburquerque, S. (2018). *El clima Institucional en el desempeño docente*. Santiago de Chile, Chile.
- Araujo, M., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones publicas superior. *CICAG*, 243.
- Aravena, F., Ramírez, J., & Ascara, K. (2019). *La participación democrática y la voz de los estudiantes: ¿qué pueden hacer los líderes escolares?* Valparaizo, Chile.
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México, México: Grupo Editorial Patria.
- Bass, B., & Avolio, B. (0 de 2006a). *Manual for the multifactor leadership*. California, Estados Unidos.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006b). Transformational leadership Mahwah. California, Estados Unidos.
- Batao, S., & Cenas, M. (2020). An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok. Bangkok, Thailand.
- Bisquerra, R. (2002). Las competencias emocionales. *UNED Educación XXI*, 185.
- Bryk, A., & Schneider, B. (2002). Trust in schools: a core resource for improvement. (R. S. Foundation, Ed.) New York.
- Callao, F., Díaz, M., Mariaca, H., & Rivera, A. (2021). Liderazgo directivo y gestión de la convivencias escolar en instituciones educativas públicas de modalidad EBR. Lima, Perú. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5656/F.Callao_M.Diaz_E.Mariaca_A.Rivera_Trabajo_de_Investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Cassiani, B. (2019). El Liderazgo Directivo y las Dinámicas del Trabajo Cooperativo: Una apuesta a la Convivencia y el Aprendizaje en la Comunidad Educativa de Santa Fe de Icoate. Barranquilla, Colombia. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0074568.pdf>
- Castro, A. (2003). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Mexico, México.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Teorías implícitas de liderazgo y calidad de relación entre líder y seguidor. Buenos Aires, Argentina.
- Castro, L. (2021). Convivencia escolar y gestión escolar de la unidad educativa. Piura. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63320/Castro_QLH-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Catalunya, X. T. (17 de Julio de 2006). *ZonaClic*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://clic.xtec.cat/es/jclic/howto.htm>
- Ccuno, H. (2020). Habilidades sociales y convivencia escolar en docentes de la Institución Educativa No 0134 Mario Florián. Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46418/Ccuno_CH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chumacero, C. H., & Carrión, G. (Marzo de 2021). Modelo educacional hacia un liderazgo directivo. Lima, Perú. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n79/1990-8644-rc-17-79-114.pdf>
- Daft, R. (2006). Experiencia del liderazgo. Cengage Learning editores.
- Escamez, J. (2002). Valores, actitudes y habilidades en educación para la salud. *Educación para el siglo XXI*, 59.
- Evanst, J., & Lindsay, W. (2008). Administración y control de calidad. México, México.
- Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima, Perú. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5709/570960867008/html>
- Florez. (2011). Teorías del comportamiento humanos. Recuperado. Obtenido de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN_N%20\(1\).pdf;jsessionid=A4D33BDEF91C2121CCCA5D50DA36E391?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7213/ENSAYO%20FIN_N%20(1).pdf;jsessionid=A4D33BDEF91C2121CCCA5D50DA36E391?sequence=1)
- Gamarra, L. (2019). Modelo de gestión organizacional para mejorar el clima institucional en la facultad de educación de la universidad nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.

- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá, Colombia.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional*. New York: New York Time. Obtenido de http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf
- Gonzales, N. (2006). *Satisfacción laboral. Habilidades directivas*. Madrid, España.
- Green, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Model. *Leadership Quarterly*, 6, 219, 247.
- Hernández, A., & Bautista, G. (05 de 07 de 2020). *Tipos de liderazgo en el contexto escolar*. Lima, Perú. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* 4-ed. Bogotá, Colombia.
- Kenichi, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Khotari, C. (2004). *Research methodology: methods and techniques*. New Delhi, India: New Age International Publishers.
- Kumar, R. (2014). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners*. London, Inglaterra: New Age International (3rd ed.).
- Lema, M. (2019). *Estrategias de desarrollo de liderazgo docente para mejorar la convivencia escolar en la unidad educativa*. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1091/1/TESIS%20MAR%20c3%8dA%20LUISA%20LEMA.pdf>
- Linston, H., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley, Inglaterra.
- Lussier, R., & Achau, C. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.

- Marqués, P. (2007). *Los medios didácticos*. Obtenido de En: www.pangea.org: Recuperado el 19 de enero de 2014 de <http://peremarques.pangea.org/medios2.htm>.
- Marquez, P. (2009). *El software educativo*. Recuperado el 11 de 1 de 2017, de http://www.lmi.ub.es/te/any96/marques_software/
- Martínez, L., & Torres, J. (Noviembre de 2022). Análisis del papel del liderazgo transformacional de los directivos docentes rurales en el fortalecimiento de la calidad educativa. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/62448/Tesis%20An%c3%a1lisis%20del%20papel%20del%20Liderazgo%20Transformacional%20de%20los%20Directivos%20Docentes%20Rurales%20en%20el%20%20%20fortalecimiento%20de%20la%20Calidad%20Educativa..pdf?s>
- Mata, M., & Macassi, S. (s.f.). Como elaborar muestras para los sondeos de audiencias. Cuadernos de Investigación N° 5. Quito, Ecuador.
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Managemen. *Journal of Business Ethic*, 44.
- Mena, D. (2017). El rol del director en la gestión de conflictos en el Marco del Buen desempeño del directivo. Piura, Perú.
- MINEDU. (2013). *Rutas del aprendizaje: los proyectos de aprendizaje para el logro de competencias*. Lima: Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.
- MINEDU. (2019). Marco de buen desempeño. Lima, Perú. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- MINEDU. (2019). Norma que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la educación básica. Lima, Perú.
- MINEDU. (2020). Evaluaciones censales escolares. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2019). Orientaciones para elaborar normas de convivencia. Lima, Perú.
- Munch, A. (2011). Liderazgo y dirección. México, México.
- Muñoz, R., Huaman, D., Pinedo, F., & Cárdenas, E. (01 de Marzo de 2020). Habilidades directivas y desempeño docente en el Perú. Lima, Perú.
- Negron, I. (2022). Liderazgo pedagógico directivo para la convivencia escolar en los docentes de una institución educativa del Cusco. Cuzco, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102486/Negron_PI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Newstrom, J. (2011). El comportamiento humano en el trabajo. México, México.

- Obaco, E. (2020). Competencias docentes para la resolución de conflictos en el ámbito escolar. Ecuador. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/356/35663240004/html/>
- Ortega, R. (2007). Convivencia escolar: fortaleza de la comunidad educativa y protección ante la conflictividad escolar. Córdoba, España.
- Ortega, R. (2007). La convivencia: un regalo de la cultura a la escuela. *Revista de Educación de Castilla-La Mancha*, 134.
- Pérez, M. (2021). Convivencia. Lima, Perú.
- Pineda, B., De Alvarado, E., & De Canales, F. (s.f.). Metodología de la Investigación, manual para el desarrollo de Pearson al de salud. (Organización panamericana de la salud). (S. edición, Ed.) Washington, Estados Unidos.
- Principe, P. (2022). Estrategias socioafectivas para mejorar la convivencia escolar y fortalecer el liderazgo directivo en una institución educativa pública de Barranca. Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/547fb63a-6ab4-4157-bc02-f38c4fa76ab0>
- Rabanal, J. (2019). Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora. Cajamarca, Perú. Obtenido de http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis%20Juan%20carlos%20%20empastado_CORREGIDO_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración*. México, México: Pearson Education.
- Rogers, C. (2006). Teoría de la personalidad. México, México.
- Rogers, C. (s.f.). *Teoría Humanista*. Obtenido de Teoría de la personalidad de Rogers Carl: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-personalidad-carl-rogers>
- Romero, F. (2021). El liderazgo del equipo directivo y la gestión educativa en la Institución Educativa Revolucionaria Santa Rosa. Lima, Perú.
- Ruiz, P. (2009). “Documento de trabajo Seminario Permanente de Ciencias Sociales. Recuperado el 20 de Febrero de 2023, de <http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>
- Salcedo, O. (2022). Liderazgo directivo y la gestión integrada de clientes internos de la financiera Confianza. Cajamarca, Perú. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5471/Tesis%20Olga%20Salcedo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence, Cognition and Personality*. New York, Estados Unidos.
- Salvatierra, R. (2021). *Liderazgo directivo y gestión de la convivencia escolar en instituciones*. Ayacucho, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77997/Salvatierra_AR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, N. (2019). *Estrategia de gestión participativa para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la I.E: Señor de Huamantanga del centro poblado Chamaya*. Lambayeque, Perú.
- Santos, A. (2012). *El uso de las Nuevas Tecnologías para Alumnos Con Necesidades Educativas Específicas - revisado y actualizado*. Madrid: Deletarre.
- Squires, D. y Mcdougall, A. (2001). *Como utilizar y elegir software educativo: ayuda para el profesorado*. Madrid: Morata.
- Stephen, A. (2010). Liderazgo directivo: clave para una mejor escuela. *Psicoperspectivas: Individuo y sociedad*, 324.
- Tellería, J. (2008). *La motivación empieza por uno mismo*. Madrid, España.
- UNESCO - OREALC, 2014. (s.f.). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile.
- Valderrama, J., & Montenegro, C. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. N° 101000. Cajamarca, Perú*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31505/Valderrama_GJR-Montenegro-YCE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vásquez, L. (2022). *Estilos de liderazgo y gestión educativa en una institución pública de la región Cajamarca*. Cajamarca, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94638/V%c3%a1squez_SLI-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Waissbluth, M. (2019). *Educación para el siglo XXI: El desafío latinoamericano*. Mexico, Mexico: Fondo de cultura económica. Obtenido de https://www.mariowaissbluth.com/descargas/MWaissbluth_Educ_sigloXXI_1e.pdf?v2
- Wheten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, México.

Zaruma, C. (2018). Liderazgo directivo en la convivencia escolar talleres de estrategia de gestión. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30118>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recolección de información

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

ESCALA LIDERAZGO DIRECTIVO

Estimado(a) docente, solicitamos su colaboración respondiendo en forma anónima y con sinceridad el siguiente cuestionario.

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información sobre el liderazgo directivo en la Institución Educativa.

I. DATOS GENERALES

1. Institución Educativa :
2. Especialidad :
3. Sexo : 1. F 2. M
4. Tiempo de servicio :
- a. (1 - 5) b. (6 - 10) c. (11 -15)
- d. (16 - 20) e. (21 a más)

II. CUESTIONARIO: LIDERAZGO DIRECTIVO

Antes de responder las interrogantes, lee comprensivamente el enunciado y elige solo una alternativa, luego marque con una (X) la opción que expresa mejor tu apreciación.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

N°	ÍTEMS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
	ACTITUD DIRECTIVA					
1.	Guía, orienta y valora el trabajo colaborativo en equipo del personal docente.					

2.	Facilita a los docentes para que se capaciten, actualicen y mejoren su desempeño profesional.					
3.	El directivo inspira confianza a la plana docente durante la gestión escolar.					
4.	Se involucra asertivamente en las necesidades educativas y emocionales del personal docente.					
5.	Reconoce, estimula y felicita las buenas prácticas y el buen desempeño del personal docente.					
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER						
6.	Se comunica de manera adecuada, oportuna y respetuosa con los docentes de la institución educativa.					
7.	Identifica, expresa sus ideas y acepta las discrepancias sin juzgar a los demás.					
8.	El directivo implementa estrategias para mejorar el nivel de desarrollo de las competencias.					
9.	Emplea un tono de voz apropiado para dirigirse al personal docente.					
10.	El comportamiento del directivo responde a las exigencias y necesidades de la comunidad educativa.					
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						
11.	Incentiva el crecimiento actitudinal y profesional de los docentes en su práctica pedagógica.					
12.	Hace seguimiento y retroalimenta el desempeño profesional de los docentes.					

Agradecemos por su apoyo y solidaridad por participar en esta encuesta.

Anexo 2: Ficha técnica de Liderazgo directivo

Nombre original del instrumento:	Escala valorativa para medir el Liderazgo Directivo
Año y autor: 2023	ORIGINAL: Creado por: Br. Esperanza Araujo Avellaneda
	ADAPTACIÓN: elaboración propia del equipo
Objetivo del instrumento:	Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023.
Usuarios:	Se recogerá información de los docentes de una Institución Educativa de Jaén 2023.
Forma de administración o modo de aplicación:	<p>1° La escala valorativa está diseñada en 12 ítems, 5 preguntas se relacionan con la dimensión Actitud directiva, 5 preguntas se relacionan con la característica de líder, 2 preguntas se relacionan con la dimensión Estimulación intelectual. Con criterios de valoración: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca para medir la relación del Liderazgo Directivo. Las mismas que tienen relación con los indicadores de la variable: Convivencia Docente.</p> <p>2° Los docentes deberán desarrollar la escala valorativa en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.</p> <p>3° La escala valorativa se aplicará de manera simultánea al personal docente del nivel secundaria, previa coordinación.</p> <p>4° Su aplicación tendrá como duración 15 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearán serán: un lápiz / lapicero y un borrador.</p>
Validez:	<p>A juicio de expertos:</p> <p>Dr. Eliverando Araujo Avellaneda</p> <p>Mg. José Luis Quintos Vega</p>

	Mg. Gegner Dávila Perales
Confiabilidad:	Escala de medición: Ordinal, con respuestas tipo escala de Likert Categoría de respuestas: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) Niveles de medición: Alto () Medio () Bajo (1-) Confiabilidad del instrumento: α Cronbach = ,915 Nivel muy alto

Tabla 11

Escala valorativa para medir la relación del Liderazgo Directivo

Variable: Liderazgo Directivo		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Actitud directiva	Motiva	1 – 2
	Transmite confianza	3 – 4
	Valora el talento humano	5
Características del líder	Comunicación asertiva	6-7
	Compromiso laboral	8
	Control emocional	9 – 10
Estimulación intelectual	Sensibilización	11
	Acompañamiento	12

Nota: Esta tabla muestra las dimensiones de la variable Liderazgo Directivo, los indicadores e ítems para cada dimensión.

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN
ESCALA CONVIVENCIA DOCENTE

Estimado(a) docente, pedimos su colaboración para responder en forma anónima y con sinceridad el siguiente cuestionario.

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información de las competencias interpersonales de los docentes de la Institución Educativa.

I. DATOS GENERALES

1. Institución Educativa :
2. Especialidad :
3. Sexo : 1. F 2. M
4. Tiempo de servicio :
- a. (1 – 5) b. (6 - 10) c. (11 -15)
- d. (16 - 20) e. (21 a más)

II. CUESTIONARIO: CONVIVENCIA DOCENTE

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual esté de acuerdo:

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. A veces
- d. Casi siempre
- e. Siempre

N°	ÍTEMS	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
	TRABAJO COLEGIADO					
1.	Planifica, promueve y acompaña las reuniones colegiadas, demostrando respeto a los pensamientos divergentes.					

2.	Coordina oportunamente el trabajo colaborativo con los docentes de las diferentes áreas curriculares, demostrando empatía y asertividad.					
3.	Participa activamente en el festival manejo de mis emociones y del buen trato.					
4.	Reconoce, felicita y valora los aportes individuales y de equipo en los diferentes talleres socioemocionales y académicos.					
5.	Incentiva, asesora y apoya la participación frecuente de los docentes en equipos de investigación, concursos académicos, artísticos, deportivos o recreativos; acordes con su área de trabajo.					
6.	Realiza aportes significativos en el desarrollo de proyectos innovadores, incentivando la participación de todo su personal.					
GESTIÓN DE CONFLICTOS						
7.	Escucha con atención a las partes involucradas en el conflicto, demostrando imparcialidad para llegar a un acuerdo satisfactorio.					
8.	Contribuye en la búsqueda de soluciones autónomas y negociadas con empatía y asertividad.					
9.	Asume con responsabilidad los acuerdos previo consenso entre ambas partes.					
10.	Mantiene relaciones de armonía con los integrantes de la comunidad docente.					
11.	Demuestra respeto y hace cumplir los acuerdos establecidos en la resolución de conflictos.					
12.	Se identifica y demuestra actitudes democráticas en la comunidad docente.					
RELACIONES INTERPERSONALES						
13.	Respeto las opiniones y el pensamiento divergente de los docentes durante el trabajo en equipo.					
14.	Fomenta la participación activa e integración del personal docente en las diferentes actividades socioemocionales y culturales.					
15.	Promueve la implementación y ejecución de proyectos innovadores con participación responsable de la comunidad docente para lograr metas comunes.					
16.	Evalúa y reflexiona sobre los logros y dificultades de los proyectos educativos ejecutados para fortalecer los niveles de compromiso.					

Agradecemos por su apoyo y solidaridad por participar en esta encuesta.

Anexo 2: Ficha técnica Convivencia Docente

Nombre original del instrumento:	Escala valorativa para medir la Convivencia Docente
Año y autor: 2023	ORIGINAL: Creado por Br. Luis Eduardo Espinoza Barboza ADAPTACIÓN: elaboración propia del equipo
Objetivo del instrumento:	Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023.
Usuarios:	Se recogerá información de los docentes de una Institución Educativa Jaén 2023.
Forma de administración o modo de aplicación:	<p>1° La escala valorativa está diseñada en 16 ítems, 6 preguntas se relacionan con la dimensión Trabajo colegiado, 6 preguntas se relacionan con la Gestión de conflictos, 4 preguntas se relacionan con la dimensión Relaciones interpersonales. Con criterios de valoración: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca para medir la Convivencia Docente. Las mismas que tienen relación con los indicadores de la variable: Liderazgo Directivo.</p> <p>2° Los docentes deberán desarrollar la escala valorativa en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.</p> <p>3° La escala valorativa se aplicará de manera simultánea al personal docente del nivel secundario, previa coordinación.</p> <p>4° Su aplicación tendrá como duración 15 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearán serán: un lápiz / lapicero y un borrador.</p>
Validez:	A juicio de expertos: Dr. Eliverando Araujo Avellaneda

(Presentar la constancia de validación de expertos)	Mg. José Luis Quintos Vega Mg. Gegner Dávila Perales
Confiabilidad: (Presentar los resultados estadísticos)	Escala de medición: Ordinal, con respuestas tipo escala de Likert Categoría de respuestas: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) Niveles de medición: Alto () Medio () Bajo (1-) Confiabilidad del instrumento: α Cronbach = ,915 Nivel muy alto

Tabla 12

Escala valorativa para medir la relación de la Convivencia Docente.

Variable: Convivencia Docente		
Dimensión	Indicadores	Ítems
Trabajo colegiado	Planificación y organización	1 – 2
	Producción	3 - 4
	Propuestas innovadoras	5 – 6
Gestión de conflictos	Mediación	7
	Negociación	8 - 9
	Diálogo reflexivo	10
	Compromiso actitudinal	11-12
Relaciones interpersonales	Interacción de equipos	13 -14
	Trabajo colaborativo	15 - 16

Nota: Esta tabla muestra las dimensiones de la variable Convivencia Docente los indicadores e ítems para cada dimensión.

Anexo: 03

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de Medición
Liderazgo Directivo	Según Castro (2003) define el liderazgo como “la acción de una persona que se hace cargo de un grupo humano en la cual se comparte los mismos propósitos con el único fin de desarrollarse y lograr el éxito a favor de todos”. (p. 32).	Esta variable se operacionaliza a través de un cuestionario donde se medirán las tres dimensiones, las cuales cuentan con un total de 12 ítems y se aplicará a los profesores de una I.E. de Jaén.	Actitud Directiva	Motiva	1-2	Encuesta Cuestionario Escala de Likert	- Alpha de Cronbach - Coeficiente de Pearson - Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Transmite confianza	3-4		
				Valora el talento humano	5		
			Características del líder	Comunicación asertiva	6-7		
				Compromiso laboral	8		
				Control emocional	9-10		
			Estimulación intelectual	Sensibilización	11		
				Acompañamiento	12		
Convivencia docente	Según el Ministerio de Educación (2019) “convivencia es el	Esta variable se operacionaliza a través de un	Trabajo colegiado	Planificación y organización	1-2	Encuesta Cuestionario Escala de	- Alpha de Cronbach - Coeficiente
				Producción	3-4		

conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. La responsabilidad sobre la calidad de la convivencia escolar recae sobre todos los integrantes de la comunidad educativa, equipos directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo, estudiantes, padres de familia y organizaciones de la comunidad (pág.18)	cuestionario donde se medirán las tres dimensiones, las cuales cuentan con un total de 16 ítems y se aplicará a los profesores de una I.E. de Jaén.		Propuestas innovadoras	5-6	Likert	de Pearson - Escala de Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		Gestión de conflictos	Mediación	7		
			Negociación	8-9		
			Diálogo reflexivo	10		
			Compromiso	11-12		
		Relaciones interpersonales	Interacción de equipos	13-14		
Trabajo colaborativo	15-16					

Anexo 4: Carta de Presentación



"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Trujillo, 22 de junio del 2023

CARTA N°181-2023/UCT-FH

Director(a): Anderson Hugo Cieza Delgado
Institución Educativa "Cristo Rey" -Jaén- UGEL Jaén.
LA LIBERTAD. -

Asunto: PRESENTACIÓN DE LOS BACHILLERES PARA APLICACIÓN DE SU TESIS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

De mi especial consideración:

Es propicia la oportunidad para saludarle muy cordialmente y a la vez hacerle llegar el saludo institucional de la Universidad Católica de Trujillo "Benedicto XVI".


Ante usted presento a los bachilleres Araujo Avellaneda Esperanza y Espinoza Barboza Luis Eduardo *del Programa de estudios de Segunda Especialidad*, de la Facultad de Educación, quienes desean realizar su trabajo de investigación denominada "**Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente en una Institución Educativa de Jaén 2023**" en su institución los días del 22 y 23 de junio del presente año, con el propósito de aplicar sus instrumentos, siendo un requisito importante para la validez y confiabilidad de su tesis, con el fin de poder obtener su título profesional.

Me despido de usted con las muestras de mi más alta consideración y respeto a su persona.

Muy respetuosamente,

Dra. MARIANA GERALDINE SILVA BALAREZO
Decana de la Facultad de Humanidades
Universidad Católica de Trujillo

Anexo 5: Consentimiento informado


UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO

ANEXO N° 06
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Jaén, 14/ noviembre / 2022

Anderson Hugo Cieza Delgado
Director
Institución Educativa "Cristo Rey"
Presente. --


Es grato dirigirme a usted para expresarle mis saludos y al mismo tiempo presentar a: Br. Esperanza Araujo Avellaneda y Br. Luis Eduardo Espinoza Barboza, estudiantes del programa de estudios de Segunda Especialidad de la Facultad de Educación, quien (es) desarrollarán el proyecto de tesis titulado: "Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente en una Institución Educativa de Jaén 2023", con la asesoría de la Dr. (a) Isela Sierralta Pinedo.

Para ello requieren la autorización y acceso para aplicar el (los) instrumento (s): Cuestionario de Escala de Liderazgo Directivo y de Convivencia Docente a los participantes de la muestra de 40 docentes y la divulgación de la filiación de la entidad con las características de la misma.

Concedores de su alto espíritu de colaboración con la investigación que redundará no solo en la identificación y planteamiento de solución a una problemática concreta, sino que al mismo tiempo permitirá el desarrollo de esta tesis que conduzca a la obtención del Título profesional de Segunda Especialidad en Gestión Educativa, para el (los) Bachiller (es) presentado (s) líneas arriba.

Agradeciendo su atención a la presente. Atentamente,



Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo
Decana de la Facultad de Humanidades
Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI


Dr. A. Hugo Cieza Delgado
DIRECTOR


Anderson Hugo Cieza Delgado
Director

PE. El presente documento deberá ser firmado y sellado por la persona a la que se dirige el consentimiento, como signo de autorización del mismo.

CÓDIGO DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

 Carretera Panamericana Norte Km. 555, Moche - Trujillo - Perú  www.uct.edu.pe

Anexo 6: Asentimiento informado



ASENTIMIENTO INFORMADO

Te estamos invitando a participar en el proyecto de investigación: "Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente en una Institución Educativa de Jaén 2023"

Lo que te proponemos hacer es diligencia unos cuestionarios de manera anónima y confidencial, cuya contestación dura aproximadamente 45 minutos. Te solicitamos responder sinceramente la información para que la investigación arroje resultados válidos. La administración se realizará en el colegio Cristo Rey de Jaén.

Tu participación en este estudio es completamente voluntaria, si en algún momento te negaras a participar o decidieras retirarte, esto no te generará ningún problema, ni tendrá consecuencias a nivel institucional, ni académico, ni social.

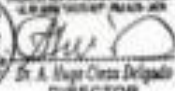
El equipo de investigación que dirige el estudio lo conforman: los hachilleros Esperanza Araujo Avellaneda y Luis Eduardo Espinoza Barboza, a cargo de su asesora Isela Sierralta Pinedo de la Facultad de Humanidades de la Universidad Católica de Trujillo "Benedicto XVI".


La información suministrada por mí será confidencial. Los resultados podrán ser publicados o presentados en reuniones o eventos con fines académicos sin revelar datos de identificación de los participantes.

En bases de datos, todos los participantes serán identificados por un código que será usado para referirse a cada uno. Así se guardará el secreto profesional de acuerdo con lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales N° 29733 de 2013 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 003-2013-JUS, que rige en nuestro país.





Así mismo, declaro que fui informado suficientemente y comprendo que tengo derecho a recibir respuesta sobre cualquier inquietud que tenga sobre dicha investigación, antes, durante y después de su ejecución; que tengo el derecho de solicitar los resultados de los cuestionarios y pruebas que conteste durante la misma. Considerando que los derechos que tengo en calidad de participante de dicho estudio, a los cuales he hecho alusión previamente, constituyen compromisos del equipo de investigación responsable del mismo, me permitimos informar que asiento, de forma libre y espontánea, mi participación en el mismo.

En constancia de lo anterior, firmo el presente documento, en la ciudad de Jaén, el día 15, del mes de marzo de 2023,

Firma 

 **Dr. A. Hugo Cieza Delgado**
DIRECTOR

Nombre: Anderson Hugo Cieza Delgado
Documento de identificación No. 27719279

© Carretera Panamericana Norte Km. 555, Meche - Trujillo - Perú www.uct.edu.pe    

Investigador 1: Esperanza Araujo Avellaneda

Documento de Identidad: 27717152

Correo institucional o personal: araujoespera12@gmail.com

Investigador 2: Luis Eduardo Espinoza Barboza

Documento de identidad: 27719947

Correo institucional o personal: lespinozabar@gmail.com

Asesor de la facultad de Humanidades: Isela Sierralta Pinedo

ORCID: 0009-0006-6077-6021

Correo institucional: lsierralta@uct.edu.pe

Universidad Católica de Trujillo "Benedicto XVI"

Anexo 7: Matriz de consistencia

Título: LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA CONVIVENCIA DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE JAÉN 2023

Formulación del problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Problema general: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023?</p> <p>Problemas específicos: P1: ¿Qué relación existe entre la dimensión actitud directiva y la convivencia en los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023? P2: ¿Qué relación</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023.</p> <p>Hipótesis específicas: H1: Existe relación directa y significativa de la dimensión actitud del liderazgo directivo y la convivencia docente en una Institución Educativa de Jaén 2023 H2: Existe relación</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo directivo y la convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023.</p> <p>Objetivos específicos: OE1: Determinar la relación entre la dimensión actitud directiva con la convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023. OE2: Determinar la relación entre la dimensión características del líder con la</p>	Liderazgo Directivo	Actitud directiva	<p>Tipo: Básica Nivel: No experimental Enfoque: Cuantitativo Diseño: Correlacional Corte: Transversal Método: Método Hipotético Deductivo</p> <p>Población y muestra: 70 profesores Muestra: 30 docentes del nivel secundaria</p> <p>Métodos de análisis de</p>

<p>existe entre la dimensión características del líder y la convivencia en los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023?</p> <p>P3: ¿Qué relación existe entre la dimensión estimulación intelectual y la convivencia de los docentes de una Institución Educativa de Jaén 2023?</p>	<p>directa y significativa de la dimensión características del liderazgo directivo y la convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023.</p> <p>H3: Existe relación directa y significativa de la dimensión estimulación intelectual y la convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023</p>	<p>convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén, 2023.</p> <p>OE3: Determinar la relación entre la dimensión estimulación intelectual con la convivencia de los docentes en una Institución Educativa de Jaén 2023.</p>			<p>investigación:</p> <p>Estadística descriptiva</p>
--	---	---	--	--	---

Anexo 8: Constancias de validación a juicio de expertos



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Luis Quintos Vega, con Documento Nacional de Identidad 42246547, de profesión Docente, grado académico Magister, con código de colegiatura 0942246547, labor que ejerzo actualmente como subdirector, en la Institución I. E. N° 16122.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA CONVIVENCIA DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAÉN 2023, cuyo propósito es medir la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente, a los efectos de su aplicación a docentes del nivel secundario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.	X				
Coherencia con las dimensiones.	X				

Apreciación total:

Muy adecuado (X) Bastante adecuado (-) A= Adecuado (-) PA= Poco adecuado (-)
No adecuado (-)

Jaén, a los 1 días del mes de febrero del 2023

Apellidos y nombres: Quintos Vega José Luis DNI: 42246547 Firma:


José Luis Quintos Vega
DNI: 42246547



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Gegner Dávila Perales, con Documento Nacional de Identidad N° 27723174, de profesión Profesor, grado académico Magister, con código de colegiatura 0927723174, labor que ejerzo actualmente como subdirector de Educación Secundaria, en la Institución Educativa Alfonso Villanueva Pinillos, de Jaén.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA CONVIVENCIA DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAÉN 2023, cuyo propósito es medir la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente, a los efectos de su aplicación a docentes del nivel secundario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.	X				
Coherencia con las dimensiones.	X				

Apreciación total:

Muy adecuado (X) Bastante adecuado (-) A= Adecuado (-) PA= Poco adecuado (-) No adecuado (-)

Jaén, a los 1 días del mes de febrero del 2023.

Apellidos y nombres: Dávila Perales Gegner DNI: 27723174. Firma: 



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Eliverando Araujo Avellaneda, con Documento Nacional de Identidad N° 27712782, de profesión profesor, grado académico Dr. en Ciencias de la Educación, con código de colegiatura 175530, labor que ejerzo actualmente como docente, en la Escuela de Educación Superior Pública “Víctor Andrés Belaunde” de Jaén.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA CONVIVENCIA DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JAÉN 2023, cuyo propósito es medir la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y la Convivencia Docente, a los efectos de su aplicación a docentes del nivel secundario.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	x				
Amplitud del contenido a evaluar.	x				
Congruencia con los indicadores.	x				
Coherencia con las dimensiones.	x				

Apreciación total:

Muy adecuado (X) Bastante adecuado (-) A= Adecuado (-) PA= Poco adecuado (-)
No adecuado (-)

Jaén, a los 1 días del mes de febrero del 2023

Apellidos y nombres: Araujo Avellaneda Eliverando. DNI 27712782
Anexo 9: Alfa de Cronbach


Firma: 

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,915	12

El resultado de la muestra piloto, el coeficiente de alfa de Cronbach para nuestro cuestionario 1 sobre Liderazgo Directivo es de 0,915 lo que indica que los Ítems tienen una fuerte consistencia interna, por lo tanto, el instrumento es confiable.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	16

El resultado de la muestra piloto, el coeficiente de alfa de Cronbach para nuestro cuestionario 2 sobre Convivencia Docente es de 0,952 lo que indica que los Ítems tienen una fuerte consistencia interna, por lo tanto, el instrumento es confiable.

Base de Datos

LIDERAZGO DIRECTIVO

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Suma
Sujeto 1	1	1	3	2	2	5	3	3	5	4	3	3	35
Sujeto 2	3	3	4	3	4	4	2	2	5	4	2	1	37
Sujeto 3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	40
Sujeto 4	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	51
Sujeto 5	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
Sujeto 6	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	40
Sujeto 7	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	51
Sujeto 8	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	28
Sujeto 9	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	39
Sujeto 10	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	37
Sujeto 11	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	44
Sujeto 12	2	2	2	3	3	4	3	2	4	2	2	2	31
Sujeto 13	3	3	4	3	3	5	4	3	5	3	3	2	41
Sujeto 14	2	2	3	2	2	5	4	3	3	2	2	2	32
Sujeto 15	3	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	44
Sujeto 16	3	2	3	2	2	4	2	2	3	3	1	2	29
Sujeto 17	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	46
Sujeto 18	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	52
Sujeto 19	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	3	34
Sujeto 20	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	32
Sujeto 21	3	2	3	2	2	4	5	2	4	3	2	3	35
Sujeto 22	4	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	48
Sujeto 23	3	3	4	2	2	4	2	1	4	3	2	3	33
Sujeto 24	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	57
Sujeto 25	2	2	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	35
Sujeto 26	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	40
Sujeto 27	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	31
Sujeto 28	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	35
Sujeto 29	3	2	3	2	2	4	5	2	4	3	2	3	35
Sujeto 30	4	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	48
Varianza	0.764	0.939	0.737	0.764	0.930	0.533	0.740	0.714	0.783	0.602	0.806	0.754	

CONVIVENCIA DOCENTE

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Suma
Sujeto 1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	5	4	5	3	3	2	2	47
Sujeto 2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	5	4	5	4	4	3	3	50
Sujeto 3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	56
Sujeto 4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	64
Sujeto 5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	66
Sujeto 6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	61
Sujeto 7	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	72
Sujeto 8	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	38
Sujeto 9	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	53
Sujeto 10	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	56
Sujeto 11	3	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	59
Sujeto 12	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	45
Sujeto 13	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	2	2	56
Sujeto 14	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	45
Sujeto 15	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	59
Sujeto 16	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
Sujeto 17	4	4	5	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	2	3	59
Sujeto 18	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	71
Sujeto 19	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	46
Sujeto 20	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	46
Sujeto 21	2	2	3	2	3	2	3	3	4	5	4	4	5	4	3	2	51
Sujeto 22	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	70
Sujeto 23	2	3	3	2	1	2	3	4	4	2	3	2	4	3	3	3	44
Sujeto 24	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	72
Sujeto 25	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	52
Sujeto 26	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	58
Sujeto 27	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4	49
Sujeto 28	4	4	4	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	53
Sujeto 29	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	71
Sujeto 30	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	46
Varianza	0.855	0.424	0.806	0.783	0.754	0.576	0.885	0.757	0.806	0.685	0.507	0.764	0.616	0.392	0.602	0.764	