



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de Ciencias
Histórico Sociales y Educación**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

“Estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 82055 del Caserío Llanupacha, Distrito Ichocán, Provincia San Marcos de la Región Cajamarca 2016.”

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

Personal Investigador:

AUTORA

Bach. Ysis Luzmila Armas Leon

ASESOR: Dante Guevara Servigón

LAMBAYEQUE- PERÚ

2019

TESIS

**“ESTRATEGIAS METODOLOGICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.
N° 82055 DEL CASERÍO LLANUPACHA, DISTRITO ICHOCÁN, PROVINCIA
SAN MARCOS DE LA REGIÓN CAJAMARCA 2016.”**

PRESENTADA POR:

BACH. YSIS LUZMILA ARMAS LEÓN

AUTORA

DR. DANTE A. GUEVARA SERVIGÓN

ASESOR

APROBADO POR:

DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE DEL JURADO

DRA. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIA DEL JURADO

M.SC. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a la memoria de mi padre por sentir que siempre está conmigo. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su amor, mi esposo por su apoyo incondicional y a mis hijos por ser el motivo de seguir superándome cada día.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis doy gracias a Dios por bendecirme, por su amor y su bondad que no tienen fin y me permite sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda.

Gracias a mi padre José Armas Avalos que es mi ángel y llevo conmigo sus consejos de seguir y lograr mis sueños.

Gracias a mi esposo Milton Lezama Torres y mis queridos hijos Camila, Mariana y Fabio por su paciencia, comprensión y solidaridad con esta tesis, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

Gracias a mi madre Betty León de Armas por sus consejos, su amor y apoyo, a mi suegra Sra. Mavila Torres de Lezama por el amor a sus nietos y cuidado de ellos.

A mi asesor de tesis, el Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

INDICE

DEDICATORIA -----	03
AGRADECIMIENTO -----	04
ÍNDICE -----	05
RESUMEN-----	08
ABSTRACT-----	09
INTRODUCCIÓN -----	10

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.- Ubicación geográfica. -----	14
1.1.1.- Antecedentes históricos de la ciudad de Cajamarca -----	14
1.1.2.- Aspectos socioculturales de la ciudad de Cajamarca -----	17
1.1.3.- Antecedentes históricos de la provincia de San Marcos -----	19
1.1.4.- Contexto sociocultural de la provincia de San Marcos -----	20
1.1.5.-Antecedentes históricos del distrito de Ichocán -----	22
1.1.6.-Aspectos socioculturales del distrito de Ichocán-----	23
1.1.7.-Antecedentes históricos del caserío de Llanupacha -----	23
1.1.8.- Institución educativa N° 82055 -----	24
1.2.- Surgimiento del problema-----	25
1.3.- Manifestaciones y características del desempeño laboral docente -----	29
1.4.- Metodología de la investigación. -----	30
Diseño de investigación-----	30
Población y muestra -----	31
Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos. -----	31
Métodos y procedimientos para la recolección de datos. -----	31
Análisis estadístico de los datos. -----	32

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes bibliográficos. -----	33
2.2.- BASES TEÓRICAS-----	38

2.2.1. La Teoría de los dos factores Frederick Herzberg -----	38
2.2.1.1.- Motivación Intrínseca -----	40
2.2.1.2.-La Motivación extrínseca -----	41
2.2.2.- La teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow --	42
2.2.3.-Liderazgo Transformacional según Burns y Bass -----	45
2.2.4.- Liderazgo transformacional según Leithwood-----	46
2.2.4.1.- Dimensiones del liderazgo-----	47
2.2.4.2.- Metas fundamentales del modelo de Leithwood -----	49
2.2.4.3.- El liderazgo directivo transformacional como una opción de reestructuración de la escuela -----	49
2.3.- Bases conceptuales.	
2.3.1.- Definición del Desempeño Laboral -----	50
2.3.2.- Características del Desempeño Laboral -----	53
2.3.3.- La planificación como dimensión del desempeño docente. -----	53
2.3.4.-Definición de la Motivación -----	55
2.3.5.- Características de la Motivación -----	56
2.3.6.- Dimensiones de la Motivación -----	57
2.3.7.- Construcción de una visión compartida-----	62
2.3.8.-Aprendizaje en equipo -----	63
2.3.9.- Desempeño laboral docente -----	66
2.3.10.-Componentes del Desempeño Docente. -----	69
2.3.11.-Procesos de enseñanza-aprendizaje y competencias. -----	70
2.3.12.- Desempeño laboral y competencias en el trabajo docente -----	72
2.3.13.- Competencias del Desempeño Docente -----	75
2.3.14.- Competencias Personales-----	77
2.3.15.- Competencias Pedagógicas -----	78

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Resultado de la investigación-----	80
3.2.- Propuesta de la investigación.-----	87
I.-Presentación -----	87
II.- Justificación de la investigación -----	88
III.- Objetivos -----	89
IV.- Definición de variables -----	90
V.- Diseño de la Investigación -----	91
VI.-Participantes -----	91
VII.- Enfoque metodológico y enfoque de análisis -----	91
VIII.-Unidad de análisis y unidad de observación -----	92
IX.- Dominios del desempeño docente-----	92
X.- Las competencias docentes -----	93
XI.- Plan de intervención de liderazgo transformacional y desempeño docente -----	94
CONCLUSIONES-----	103
RECOMENDACIONES-----	104
BIBLIOGRAFÍA-----	105
ANEXOS -----	110

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado “Estrategias Metodológicas de Liderazgo Transformacional para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia San Marcos, región Cajamarca” se asume que el desempeño docente, representa un factor fundamental para que se produzca el cambio y generar estrategias trascendentales de liderazgo para impulsar una educación de calidad y acorde a nuestras diversas realidades. El objetivo que se plantea es proponer estrategias metodológicas de liderazgo transformacional a fin de mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 82055. El tipo de investigación es propositivo, correlacional y no experimental. Entre los resultados se tiene que sobre la valencia; el 78% de los docentes de la Institución educativa N° 82055 dicen que los directivos a veces manifiestan un trato por igual a todos los docentes; el 53% de los docentes considera que a veces existe un trato fraterno entre los docentes de la institución; y el 53% de los docentes opinan que los directivos siempre propician el rechazo entre docentes. Entre las conclusiones se tiene que el desempeño docente en sus diversos dominios, depende del liderazgo del director; el mismo, que con su gestión asegura un clima organizacional unido, solidario y de trabajo en equipo para consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de sus miembros de la institución educativa. Las teorías en las que se sustenta el trabajo son: la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg; en la teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow; en el liderazgo Transformacional según Burns y Bass y liderazgo Transformacional de Kenneth Leithwood.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, desempeño docente, la motivación, gestión institucional.

ABSTRACT

In the present research work called "Methodological strategies of transformational leadership to improve the work performance of teachers of Educational Institution N ° 82055 of the Llanupacha farmhouse, Ichocán district, San Marcos province, Cajamarca region" it is assumed that the teaching performance represents a fundamental factor for the change to occur and generate transcendental strategies of leadership to promote a quality education and according to our diverse realities. The objective is to propose methodological strategies of transformational leadership in order to improve the work performance of teachers of the Educational Institution No. 82055. The type of research is proactive, correlational and non-experimental. Among the results we have that on the valence; 78% of the teachers of Educational Institution No. 82055 say that managers sometimes show equal treatment to all teachers; 53% of teachers consider that there is sometimes fraternal treatment among the teachers of the institution; and 53% of teachers believe that managers always encourage rejection among teachers. Among the conclusions is that the teaching performance in its various domains, depends on the leadership of the director; the same, that with its management ensures a united organizational climate, solidarity and teamwork to consolidate the interpersonal relationships between each of its members of the educational institution. The theories on which the work is based are: the theory of the two factors of Frederick Herzberg; in the theory of hierarchies of needs of Abraham Maslow; in Transformational leadership according to Burns and Bass and Transformational leadership by Kenneth Leithwood.

Key words: Transformational leadership, teaching performance, motivation, institutional management.

INTRODUCCIÓN

Son muchos los estudios que coinciden en señalar en que estamos, en un mundo global donde los giros se producen a gran velocidad, con una tecnología que avanza con gran rapidez; indican que los alumnos que ahora comienzan su escolaridad, terminarán sus estudios en una sociedad muy diferente a la de sus padres. Se asume que el docente se encuentra con frecuencia compaginando distintos roles contradictorios, en un equilibrio inestable en varios terrenos educativos, por lo que necesita elaborar nuevas estrategias en el aula.

En el ámbito educativo de América Latina, en las tres últimas décadas, se han suscitado importantes cambios en el marco de la reflexión sobre la cuestión docente. Un aspecto fundamental fue el reconocimiento de los docentes como actores protagónicos del cambio educativo; ideas que paulatinamente dieron lugar a que se abandonaron las posiciones que consideraban el papel de los docentes como un insumo más del sistema. Este protagonismo significa, en palabras de Magaly Robalino (2005), que los docentes sean profesionales provistos de un capital social y cultural que los convierta en sujetos sociales deliberantes y capaces de participar, reflexionando y dialogando, en la toma de decisiones educativas y sociales.

En ese sentido, José González Such y Lucía Subaldo (2015) manifiestan que ser docente y educar con calidad en el momento actual, supone un gran reto y una tarea que entraña gran dificultad. De igual manera, Ferrón, (2011) dice que el profesor se enfrenta ahora, y mucho más en el futuro, a la necesidad de integrar en su trabajo el potencial informativo de estas nuevas fuentes, modificando su papel tradicional. Por esta razón, el desempeño docente, representa un factor fundamental para que se produzca el cambio y generar

estrategias trascendentales de liderazgo para impulsar una educación de calidad y acorde a nuestras diversas realidades.

Según el Ministerio de Educación, y la propuesta a la Nueva Docencia en el Perú del 2003, se señala que la docencia es una profesión que ha sufrido un gran deterioro debido a que cada gobierno de turno, a través de las políticas educativas que implanta, busca obtener resultados efectistas sin tener en cuenta un enfoque y estrategia consistente a largo plazo que guíe el trabajo docente como profesión y que realmente busque como logro fundamental la mejora de la calidad en el sistema educativo.

Alberto Tauro del Pino (1969), al referirse a las escuelas normales de formación docente, expresaba que se enseña a los futuros maestros mucha metodología, pero no los contenidos científicos y culturales, actualizados y a profundidad, de las especialidades que deberán aprender sus alumnos. Añadía que si lo que ofrecen las escuelas normales y universidades de mediana calidad es solo un barniz cultural adecuado a una finalidad rutinaria, será difícil para el maestro cumplir con el rol de líder social y promotor de actividades cívicas y ciudadanas que conduzcan a desarrollar el país y a elevar el nivel de vida de sus pobladores. En la misma línea de reflexión, la educadora María Martha Pajuelo (julio, 1988) precisaba que los programas para formar profesores eran deficientes no tanto en teoría y práctica, sino en la poca profundidad de la enseñanza de las humanidades, lo que imposibilita ampliar el horizonte cultural de quien luego ejercería la docencia.

En este contexto, se puede observar que los docentes de la I.E. 82055 del caserío de Llanupacha del distrito de Ichocán, provincia San Marcos de la Región Cajamarca; tienen deficiencias en su desempeño laboral y ello porque existe poco interés y responsabilidad

de los docentes en innovar nuevas metodologías; no se promueve capacitaciones por parte de la UGEL San Marcos con personal adecuado; no existe un compromiso ni identidad con la institución educativa; existe una falta de compañerismo en el trabajo docente

En esta perspectiva, en el presente trabajo de investigación se plantea el siguiente **problema**: ¿En qué medida las estrategias metodológicas de liderazgo transformacional pueden contribuir a mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia San Marcos, región Cajamarca?

Como **objetivo general** se plantea: Diseñar estrategias metodológicas de liderazgo transformacional sustentados en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg; en la teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow; en el liderazgo Transformacional según Burns y Bass y liderazgo Transformacional Kenneth Leithwood para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia San Marcos, región Cajamarca

Como **Objetivos específicos** se tiene:

- Desarrollar talleres de estrategias de intervención de un liderazgo transformacional a fin de que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- Fomentar en los docentes el liderazgo transformacional, a fin de mejorar su desempeño docente de la institución educativa.
- Fomentar el buen desempeño docente a fin de que el docente se prepare con convicción para el aprendizaje; fortalecer su rol de enseñar para el aprendizaje; se motive a participar en la gestión institucional; desarrolle su profesionalismo e identidad docente.

El **objeto de estudio** es proceso de gestión en relación con el desempeño laboral docente. El **campo de acción** es: Estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia San Marcos, región Cajamarca

La **hipótesis** por defender es: Si se proponen estrategias metodológicas de liderazgo transformacional sustentados en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg; en la teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow; en el liderazgo Transformacional según Burns y Bass y liderazgo Transformacional de Kenneth Leithwood entonces es posible mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia San Marcos, región Cajamarca

El presente informe está organizado en tres **capítulos**: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad de la provincia de San Marcos y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo. Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

La autora

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este primer capítulo se propone una descripción del distrito de Ichocán en sus aspectos socio-históricos, climáticos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo Cajamarca](http://www.TurismoCajamarca) y el INEI. También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1.- Ubicación geográfica.

La institución educativa N° 82055 se encuentra ubicada en el caserío Llanupacha, del distrito Ichocán en la provincia de San Marcos, región Cajamarca.

1.1.1.- Antecedentes históricos de la ciudad de Cajamarca

Cajamarca es uno de los departamentos más significativos del Perú. Su origen se remonta a la época pre-inca. Este valle fue el centro de la cultura Cajamarca, la cual logra su desarrollo máximo entre los años 500 y 1000 d.C. La incorporación de estos territorios del Tahuantinsuyo se llevó a cabo durante el gobierno del Inca Pachacutec, hacia el año 1465, para convertirse en centro administrativo, militar y religioso de singular importancia. Durante esta época se construyeron templos y palacios, de los cuales quedan algunos vestigios, principalmente el llamado Cuarto del Rescate. Cajamarca, que por su clima privilegiado y aguas termales fuera lugar favorito de reposo del inca, se convierte el 16 de noviembre de 1532 en el escenario de uno de los episodios más trascendentales de la historia americana.

En esa fecha el conquistador Francisco Pizarro llegó hasta la actual plaza de armas, que por entonces era triangular. Esperó a Atahualpa, el último inca, quien se encontraba reposando en sus baños de calor y azufre. Al día siguiente, Atahualpa hizo su ingreso a la plaza en medio de una multitud y un aparato ceremonial esplendoroso. Lo recibió el padre Vicente Valverde, quien le mostró una Biblia. Narra la crónica, que Atahualpa arrojó el libro sagrado al suelo más por un problema de incomprensión idiomática que por falta de fe. Los soldados españoles que hasta entonces habían estado escondidos en los alrededores de la plaza, irrumpieron en ella a caballo y con armas de fuego, ocasionando que el ejército huyera despavorido. Atahualpa fue juzgado como hereje y condenado a la horca, aunque esa pena le fue conmutada por la del garrote. Atahualpa se dio cuenta de la ambición de los españoles y ofreció a Pizarro comprar su libertad llenando de oro el cuarto donde estaba preso y los dos contiguos de plata, hasta donde alcanzara su brazo. Atahualpa pagó el rescate, pero igual murió ajusticiado. Este hecho desencadena una nueva etapa histórica: la Conquista.

Los hechos históricos posteriores a este encuentro entre incas y españoles son la captura del Inca Atahualpa, el compromiso y cumplimiento del Inca de llenar el “cuarto del rescate” una vez de oro y dos veces de plata, hasta donde llegara su brazo estirado hacia arriba y su ejecución en manos de los españoles. Por temor a las represalias es que los españoles se desplazan a Jauja primero y finalmente a Lima, donde se establece la sede del Virreinato.

Organizada como Encomienda anexada a Trujillo, la zona de Cajamarca fue donada al español Melchor Verdugo y su esposa. Durante la colonia, Cajamarca desarrolló la industria textil con lana de ovino, desplazando la lana nativa de auquénidos, abasteciendo amplias zonas geográficas aledañas y de la costa peruana. También se introdujeron las menestras, el trigo y otros cultivos europeos, que constituyeron la despensa de la zona.

Hacia finales de la colonia se empezó a desarrollar la minería en Hualgayoc, lo que implicó una mayor demanda de alimentos y textiles, dándole un auge económico importante. Durante la independencia, los cajamarquinos se reunieron y en cabildo abierto declararon su independencia el 8 de enero de 1821, sin recibir ninguna resistencia de los realistas de la zona, entregándole el poder a Antonio Rodríguez de Mendoza, primer alcalde peruano. No obstante, la región continuaba anexada a Trujillo, por lo que el pueblo cajamarquino se subleva y en enero de 1854, Banco Central de Reserva del Perú 17 liderado por personajes ilustres de Cajamarca, la declaran Departamento, conformada también por Chota y Jaén y aquellos poblados que libremente se adhirieran. El Presidente Castilla formalizaría esta demarcación en febrero de 1855. En la época republicana, Cajamarca destacó por su ganadería y producción lechera, y los productos derivados de la misma, como mantequilla, queso y manjar blanco, tradición que actualmente es cultivada por la Hacienda Porcón principalmente, que muestra al turismo nacional y extranjero su forma peculiar de ponerle nombres a las vacas y hacer que éstas se identifiquen por su nombre para

entrar al corral todos los días. La zona limítrofe de Cajamarca con la República del Ecuador está también muy relacionada a nuestra historia republicana reciente. Las provincias de San Ignacio y Jaén son parte del territorio que un tiempo los ecuatorianos reclamaban. Actualmente son zonas en las que se están potenciando la ecología y la protección de la biodiversidad. Más recientemente, las Rondas Campesinas impidieron el paso del terrorismo a la región de Cajamarca, aun cuando ya habían tomado algunas zonas como Cajabamba, pero, en general, se defendieron de la mortandad y destrucción que pudo haber ocurrido.

1.1.2.- Aspectos socioculturales de la ciudad de Cajamarca

Geográficamente la Región Cajamarca está ubicada en la sierra norte del Perú y es la más baja de la zona andina. Tiene climas de sierra y de ceja de selva a través de su territorio, contando con reservas naturales importantes tales como el Parque Nacional de Cutervo y el Santuario Nacional Tabaconas Namballe. El territorio se encuentra entre los 400 msnm en Nianchoc y los 3 590 msnm en Hualgayoc, con valles interandinos enmarcados por laderas pronunciadas como la ciudad de Cajamarca a 2 720 msnm.

Sus atracciones turísticas están referidas a su campiña, la zona monumental del centro de Cajamarca que incluye la catedral con su portal en piedra, la iglesia de Belén, el cerro Santa Apolonia y los restos pre inca e inca de Kuntur Wasi en San Pablo, el centro de litoescultura de Chiguirip en Chota, las Ventanillas de Otuzco que son tumbas pre incas cerca de la

ciudad de Cajamarca 18 Encuentro Económico Región Cajamarca y también las de Combayo en Bambamarca, y el bosque de piedras de Los Frailones en las Pampas de Cumbemayo. En las zonas de ceja de selva, Cajamarca tiene hermosas cataratas, zonas eco-biológicas imponentes, así como arte rupestre de 6 000 años de antigüedad.

Cabe destacar el balneario de Los Baños del Inca, que junto con el “Cuarto del Rescate” constituyen las atracciones turísticas tradicionales. Las aguas termales son sulfurosas y tienen una temperatura promedio de 72°C. Conocidas por sus propiedades curativas, la ciencia moderna ha demostrado que básicamente se debe a la temperatura y la pureza del agua antes que a la cantidad de minerales que contienen. Este balneario forma parte del actual circuito turístico nor oriental que está promoviendo PROMPERU y está planificada su puesta en valor y ampliación para recibir más turistas. No se puede dejar de mencionar los carnavales cajamarquinos que son parte de la tradición y cultura popular. Durante tres días, se baila, se canta y se muestran coloridos disfraces. Es la festividad más popular y conocida en toda la región. El aniversario de la creación de Cajamarca se celebra el 11 de febrero con serenata y desfile cívico, además de fuegos artificiales en el centro de la capital. Hacia la primera semana de mayo, cuando la campiña reverdece, un festival de música y danzas folclóricas celebra el significado místico de la relación del hombre con la naturaleza. Este festival se denomina “Florecer en Cajamarca”.

<http://www.peruvianvacations.com> Encuentro Económico Región Cajamarca
Banco Central de Reserva del Perú.

Otra fecha importante es la Fiesta de las Cruces de Porcón el domingo de Ramos, celebración católica que da inicio a la Semana Santa, en la que unas cincuenta cruces con imágenes y espejos son llevadas por los fieles en procesión desde la casa del Mayordomo hacia la iglesia siguiendo al Señor de Ramos. Durante el recorrido destacan los cánticos en quechua y en latín. Es una festividad que se prepara durante todo el año. La Semana Turística y Cultural de Cajamarca es organizada entre octubre y noviembre por el Municipio Provincial y se llevan a cabo actividades musicales, folclóricas y gastronómicas

Plaza de Armas de la ciudad de Cajamarca



Fuente: Fotografía de la plaza de armas de la ciudad de Cajamarca.

1.1.3. Antecedentes históricos de la provincia de San Marcos

El año 1945, un grupo de sanmarquinos y paucamarquinos hicieron la gestión de convertir a San Marcos en Provincia y a Paucamarca en Distrito, igualmente gestionaron la construcción de la carretera San Marcos Paucamarca. Este comité desmayó con el prolongado tiempo de gestión. En el primer gobierno año 1961, en el gobierno de Fernando Belaunde Terry se retomó la gestión por la provincia con un nutrido grupo de paisanos integrado por don Luis Rojas Marín, la profesora Melita Cabrera Revoredo, el Prof. Segundo Aguilar Vásquez, Julio Sarmiento Chávez, Segundo A. Marín Pajares, Reynerio Rojas Medina, Pompilio Abanto Ruíz, entre otros. Para concretizar el trabajo se formaron dos comisiones:

En Lima: Dr. Alberto Bueno Tirado, Sr. Fausto Vílchez Díaz, Dr. Andrés Calderón Arias, Dr. Vicente Vargas Burgos, el Sub. Oficial GC Juvenal

Rojas Aliaga y otros sanmarquinos. En San Marcos: Prof. Alberto Zafra Romero, Dr. Alfonso Nino Guerrero, Prof. Arístides Martos y Sr. Polidoro León Mercado, Manuel Ruitón Álvarez y otros ciudadanos. Logrando finalmente la promulgación de la Ley 23508 del 11 de diciembre de 1982, que crea la provincia de San Marcos en el Departamento de Cajamarca, cuya capital es la ciudad de San Marcos. En el Censo Nacional de Población de 1940, aparece el distrito de San Marcos con 6 haciendas (Pauca, Huagal, Sónдор, Edelmira, Huayobamba y Cochamarca) y 4 fundos.

1.1.4.- Contexto sociocultural de la provincia de San Marcos

La provincia de San Marcos está ubicada al sur-este de Cajamarca, en una superficie de 1,362.32 kilómetros cuadrados, con altitudes que van desde 1,500 a 4,156 metros de altura sobre el nivel del mar, distinguiéndose valles interandinos como zonas de jalca y puna y una gran diversidad de microclimas que lo convierten en una zona atractiva y muy especial para los visitantes. San Marcos, cálido y pintoresco pueblo ubicado a 59 kilómetros de Cajamarca, es depositario de hermosas tradiciones y características peculiares, entre las que destaca la belleza de su campiña, la fecundidad de sus tierras, su clima templado, el espíritu alegre, solidario, creyente, amable y hospitalario de su gente. San Marcos es una de las trece provincias del departamento de Cajamarca. Denominada “Granero del Norte” es la última provincia creada en el Departamento (10 de diciembre

de 1982), se ubica a 63 Km de la ciudad de Cajamarca y comprende los distritos de Pedro Gálvez, Gregorio Pita, José Sabogal, José Manuel Quiroz, Ichocán, Eduardo Villanueva y Chancay. La provincia de San Marcos cuenta con una población mayoritariamente rural y joven. De acuerdo con el censo del año 2007 tiene 51 031 habitantes que representan más del 3.68% de la población del departamento. El 77.2% lo constituye la población rural, el 49.9% lo constituyen las mujeres y 50.1% está conformado por hombres. El 33.7% está conformado por la población menor de 15 años,

La provincia de San Marcos se caracteriza por tener un clima templado sumamente agradable, con una Temperatura promedio anual de 15 a 20°C, una precipitación pluvial promedio anual de 700 mm, aunque en las partes más elevadas y húmedas esta puede ser mayor a los 1000 mm. San Marcos comprende tanto valles interandinos como zonas de jalca y puna, cuenta con variados pisos ecológicos y un gran número de microclimas, pues ofrece valles desde 1000 m.s.n.m. en la intersección del Río Miriles con el Río Marañón (aguasabajo del valle Llashtén a orillas del Marañón), hasta los 4156 m.s.n.m. en el cerro Tandayoc.

La flora es variada, en época de lluvia se cuenta con pastos naturales como grama dulce, nudillo, avena macho, malva, kikuyo, pasto elefante entre otras. Entre los arbustos y árboles propios de los valles interandinos, existen especies nativas tales como quishuar, mangle, tuna, retama, lanche,

tara, huarango, pauquillo, campanillo y shirac, además de molle cedro y eucaliptos. También existen frutales como palta, banana, guayaba, chirimoya, paca, cansaboca, poroporo, sauco, zarzamora, chalarinas, nísperos y capulí. La fauna silvestre está constituida por perdices, conejos, variedad de aves, reptiles menores, zorros y escasamente se puede encontrar venados, vizcachas, así como el shagán y el armado, peces propios de los ríos Cajamarquino, Criznejas y Maraón.

San Marcos por su ubicación estratégica en el corredor económico: Cajabamba-San Marcos-Cajamarca-Costa Norte, se ha constituido en el principal centro de acopio, y distribución de los productos agropecuarios provenientes de sus distritos y algunas provincias vecinas. Mantiene su rol de distribuidor de productos manufacturados de la costa hacia los distritos de la provincia. Consolida su rol de prestador de servicios financieros a cada uno de los distritos de la provincia. Mantiene su rol preponderante en cuanto a la prestación de los servicios de salud y educación a la población provincial.

1.1.5.-Antecedentes históricos del distrito de Ichocán

El distrito de Ichocán, de la provincia de San Marcos, departamento de Cajamarca, adolece como muchos pueblos del Perú de su fecha de fundación española, sin embargo, su presencia en la historia patria aparece, en la época preincaica, como la relata el historiador cajamarquino Waldemar Espinoza Soriano, en su estudio del primer informe etnológico

sobre Cajamarca del año de 1540. Para una mejor división cronológica separamos estas referencias por épocas ya que reflejan el devenir histórico de este pueblo.

Durante el reinado de Pachacútec, gobernaba en Cajamarca el curaca Chuquichancay, quien, para el mejor gobierno de sus dominios, dividió el territorio en siete huarangas o provincias, siendo una de las más importantes la huaranga de los ichocanes, constituida por mitimaes serranos de diferentes razas, con carácter de guerreros para contener las invasiones del reino de los incas. Pachacutec por intermedio de su hermano Cápac Yupanqui, se propuso la conquista y sometimiento de los Caxamarcas, después de conquistar a los Huancas y huamachucos. En la época incaica, en el territorio del actual distrito habitaron mitmas serranos políticos-militares, cuyo curaca Puculla, censado por Barrientos, residía en el pueblo de Ichuca, hoy Ichocán.

1.1.6.-Aspectos socioculturales del distrito de Ichocán

Ichocan políticamente fue creado por la administración dictatorial de bolívar en 1823, en calidad de distrito. Esta designación fue legalizada por la ley del 02 de enero de 1857 al crear el departamento de Cajamarca y su capital el 02 de octubre de 1916, fue elevada, a la categoría de villa, actualmente tiene, el rango de ciudad, por ley N° 23058 del 11 de diciembre de 1982 como consecuencia de la creación de la provincia de San Marcos.

1.1.7.-Antecedentes históricos del caserío de Llanupacha



Caserío de Llanupacha

Llanupacha en sus inicios, según cuentan los antiguos, la parte alta era una capellanía, es decir, formaba parte de la iglesia católica, específicamente del obispado de Cajamarca, administrado por Ichocán. La parte baja era de algunas familias que arrendaban esos terrenos.

En el distrito de Ichocán tenemos las siguientes quebradas: La caparrosa, la tulpuna, la zanja, shoroico, la totorilla, la succha, el pajuro, entre otras más pequeñas o las llamadas quebradillas. La quebrada Shoroico y del Pajuro atraviesan a la ciudad de este a oeste. Las quebradas en mención presentan afluencia de agua en tiempos de lluvias, las cuales discurren de este a oeste en su mayoría, en su campiña existen pequeños manantiales que sirven para regadío de pequeñas parcelas. Existen también cuatro captaciones de agua y dos reservorios, para abastecer a la población de Ichocán. La población está nucleada en la zona urbana y radial en la zona rural. El número de habitantes es de 78 familias es decir 350 personas aproximadamente.

1.1.8.- Institución educativa N° 82055

Infraestructura

En la construcción del local de la Institución Educativa cuenta con dos pabellones, un antiguo donde predomina el material de la zona.: tapial, adobe, madera, teja de arcilla, además en los revestidos, zócalos y pisos de cemento. Un moderno construido por FONCODES el año 2006 de ladrillo con cubierta de teja andina Además cuenta con servicios higiénicos, contruidos de material noble. La infraestructura presenta 15 ambientes. 5 en buen estado, 6 en estado regular y 4 en mal estado los cuales tienen su función específica cada uno, más un lote de terreno que se lo utiliza para huerto escolar.

Misión

Somos una Institución Educativa basada en valores espirituales de Oración, Estudio y Trabajo; brindamos un servicio educativo eficiente en los aspectos científico, humanístico y tecnológico formando estudiantes productivos, participativos y democráticos, potenciando sus capacidades y habilidades técnicas para su desempeño en el mundo laboral.

Visión

Los integrantes de la I.E N°82055, aspiramos al 2020 formar estudiantes en valores cristianos, brindando una educación inclusiva, humanística, científica y tecnológica a la vanguardia con los avances de la modernidad, orientada a incursionar con éxito en el mundo competitivo laboral, con visión empresarial, congregando la participación de los agentes educativos capaces de enfrentar nuevos retos y solucionar problemas.

1.2.- Surgimiento del problema

El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo. Ha conseguido, también, un lugar especial en las agendas de la investigación educativa, sea este desde los estudios sobre la profesión docente o desde aquellos vinculados a la formación y a la evaluación. Esta (re)aparición de la noción de desempeño docente fue debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada.

En efecto, al inicio de los años 2000 trajo, para América Latina, importantes cambios en el marco de reflexión sobre la cuestión docente. La agenda educativa incorporó un conjunto de nuevos elementos provenientes de la revisión de lo actuado; de las evaluaciones hechas a las reformas de los 90 del siglo pasado. Un aspecto fundamental fue el reconocimiento de los docentes como actores protagónicos del cambio educativo. Con esta idea se abandonaron las posiciones que consideraban el papel de los docentes como un insumo más del sistema. Este protagonismo significa, en palabras de Magaly Robalino (2005), que los docentes sean profesionales provistos de un capital social y cultural que los convierta en sujetos sociales deliberantes y capaces de participar, reflexionando y dialogando, en la toma de decisiones educativas y sociales. Así pues, no existen actualmente en América Latina documentos orientadores de políticas educativas o plataformas legales que no expresen directa y enfáticamente la importancia del trabajo de los docentes en el éxito educativo.

De acuerdo a José González Such y Lucía Subaldo Suizo (2015) dicen que ser docente y educar con calidad en el momento actual supone un gran reto y una tarea

que entraña gran dificultad. Vivimos en una sociedad que plantea constantes cambios, que generan problemas al sistema y a las instituciones educativas, cambios que producen incertidumbres y desgastes en el trabajo del profesorado. Como dice Ferrón, (2011) que el profesor se enfrenta ahora, y mucho más en el futuro, a la necesidad de integrar en su trabajo el potencial informativo de estas nuevas fuentes, modificando su papel tradicional. Complementando a lo anterior, Mañú y Goyarrola (2011:27-28) manifiestan que estamos en un mundo global donde los giros se producen a gran velocidad, con una tecnología que avanza con gran rapidez; indican que los alumnos que ahora comienzan su escolaridad, terminarán sus estudios en una sociedad muy diferente a la de sus padres. En este sentido, el docente se encuentra con frecuencia compaginando distintos roles contradictorios, en un equilibrio inestable en varios terrenos educativos, por lo que necesita elaborar nuevas estrategias en el aula.

En varios países de América Latina, dice Rivero (2007) se lleva casi tres décadas de deterioro progresivo y los principales problemas son la baja calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes y de los egresados. En este escenario, Marchesi (2007) manifiesta que el desempeño docente se aparta en dos aspectos básicos de las características propias de una profesión: Primero, la autonomía en su ejercicio está limitada por un conjunto de prescripciones y regulaciones normativas y socioculturales, que tratan de asegurar el derecho a la educación de todos los alumnos y la oferta del servicio educativo en condiciones equitativas. Segundo, la enseñanza se aleja de la imparcialidad y del distanciamiento personal de la mayoría

de las profesiones e incluye como una de sus señas de identidad el cuidado de la relación interpersonal, la implicación afectiva y el compromiso personal.

Como dice Day, (2007) si queremos que todos los alumnos aprendan del modo que indican las nuevas normas y exige la compleja sociedad actual, tenemos que desarrollar una enseñanza que vaya mucho más allá de disponer información, administrar un test y poner una nota. Tenemos que comprender como enseñar de manera que respondamos a los diversos enfoques del aprendizaje, lo que las escuelas tienen que hacer para organizarse con el fin de prestar apoyo a esa enseñanza y a ese aprendizaje.

El desempeño que los docentes tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. El concepto de desempeño laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (OIT, 1997:10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del docente no puede estar desconectada de la forma de institución educativa ni de las condiciones en que el docente realiza su labor, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Al respecto, Rosa Duarte (2008) menciona que mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, [los procesos contemporáneos] han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo,

negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.” De esta forma, las transformaciones en el proceso de producción mismo han determinado un cambio en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cristalizado (desempeño laboral).

De acuerdo a Leandro Esqueda, (2005) el desarrollo de competencias docentes es otro aspecto central, pues el levantamiento, gestión y análisis de las competencias de los docentes es un aspecto crítico para el mejoramiento del sistema escolar. Así, “el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores (desempeño observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación. Esto implica que el desempeño laboral de los docentes tiene una importante especificidad desde el punto de vista de sus consecuencias, ya que tiene un impacto directo en terceros (estudiantes), configurando un cuadro en el que el desempeño laboral docente puede ser visto como una necesidad social más que una necesidad individual.

Marchesi (2007) respecto al arte del desempeño docente; afirma que la profesión docente es un «arte» que exige conocer a cada uno de los alumnos, entender el contexto en el que viven y aprenden, y adaptar a los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos. Para Marchesi (2007) la educación es mucho más que un conjunto de habilidades técnicas: el profesor necesita estar capacitado para ayudar a los niños y jóvenes a que crezcan en sabiduría y discernimiento moral, lo que exige comprender a los otros como fines en sí mismos y que los profesores sean

capaces de promover el desarrollo personal y moral de los alumnos. En esta perspectiva, Carr, (2003) y Hansen (1999:94-96) asumen que: Enseñar es una actividad continua de estímulo o impulso de actitudes, orientaciones e ideas que permitan a los estudiantes progresar, en vez de retroceder, como seres humanos, crecer, en vez de limitarse, en su actitud y gama de capacidades. Como vocación, la enseñanza es un servicio público que conduce a la realización personal de los estudiantes.

Según Herrador, Zagalaz Martínez y Rodríguez (2006) la principal base del malestar docente está ligada a las circunstancias mismas de la enseñanza, y a las presiones que recaen sobre ellos y nunca como ahora los docentes habían estado sometidos a demandas tan intensas y contradictorias por parte de la administración, de los alumnos, de los padres y de la sociedad en general. La satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser. Ponce (2005) a su vez, asevera que en el momento actual el profesor requiere de nuevas estrategias, percepciones, experiencias y conocimientos para intentar dar respuesta a los múltiples interrogantes que se le presentan cada día. Para ello, es necesario concebir el docente bajo otro paradigma, diferente al tradicionalmente utilizado. Dice que persiste la discusión entre quienes sostienen que la función del docente es fundamentalmente pedagógico-didáctico y entre los que proponen un rol más asociado al conjunto de la labor educativa.

1.3.- Manifestaciones y características del objeto de estudio

De acuerdo al Ministerio de Educación, y según la propuesta a la Nueva Docencia en el Perú del 2003 se señala que la docencia es una profesión que ha sufrido

un gran deterioro debido a que cada gobierno de turno, a través de las políticas educativas que implanta, busca obtener resultados efectistas sin tener en cuenta un enfoque y estrategia consistente a largo plazo que guíe el trabajo docente como profesión y que realmente busque como logro fundamental la mejora de la calidad en el sistema educativo. Al respecto, Rueda y Landesmann (1999) añaden que cuando esto sucede, es porque la evaluación no está en función de una retroalimentación cuyo fin es desarrollar procesos de mejoramiento en el desempeño del docente a través de un carácter formativo y no solo sumario.

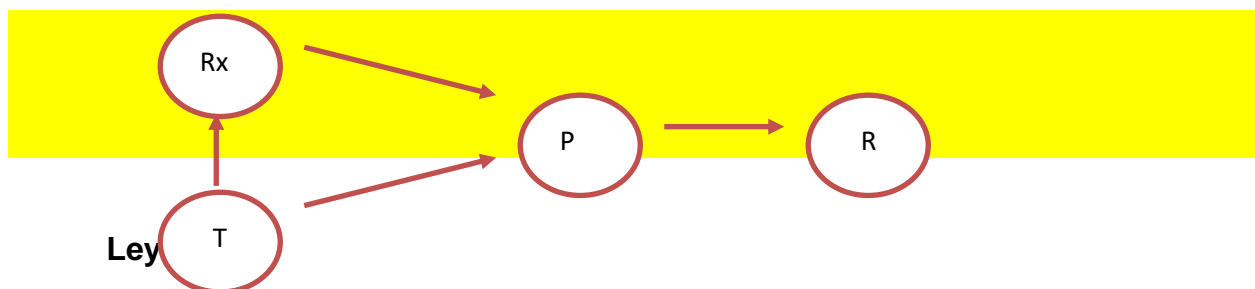
Alberto Tauro del Pino (1969), al referirse a las escuelas normales de formación docente, expresaba que se enseña a los futuros maestros mucha metodología, pero no los contenidos científicos y culturales, actualizados y a profundidad, de las especialidades que deberán aprender sus alumnos. Añadía que si lo que ofrecen las escuelas normales y universidades de mediana calidad es solo un barniz cultural adecuado a una finalidad rutinaria, será difícil para el maestro cumplir con el rol de líder social y promotor de actividades cívicas y ciudadanas que conduzcan a desarrollar el país y a elevar el nivel de vida de sus pobladores. En la misma línea de reflexión, la educadora María Martha Pajuelo (julio, 1988) precisaba que los programas para formar profesores eran deficientes no tanto en teoría y práctica, sino en la poca profundidad de la enseñanza de las humanidades, lo que imposibilita ampliar el horizonte cultural de quien luego ejercería la docencia.

En lo concerniente a los docentes de la I.E. 82055 del caserío de Llanupacha del distrito de Ichocán, provincia San Marcos de la Región Cajamarca; se pudo observar que existen deficiencias en su desempeño laboral y ello porque existe poco interés y responsabilidad de los docentes en innovar nuevas metodologías; no se promueve capacitaciones por parte de la UGEL San Marcos con personal adecuado; no existe un compromiso ni identidad con la institución educativa; existe una falta de compañerismo en el trabajo docente.

1.4.- Metodología de la investigación.

Diseño de investigación

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Básica, de Tipo propositivo, correlacional, no experimental. De acuerdo a la metodología de trabajo, la investigación determinará la relación de ambas variables de tipo causal.



Rx: Desempeño Laboral del Docente.

T: Estudios o modelos teóricos.

P: Estrategias metodológicas de Liderazgo Transformacional

R: Realidad transformada

Población y muestra

La población y muestra considerada en el presente estudio es de 32 docentes de la escuela 82055 del caserío de Llanupacha, distrito de Ichocán, provincia San Marcos, región Cajamarca. **N=n**

Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos, en función de los indicadores de las variables de estudio, se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas e instrumentos: Encuestas a los docentes, ficha de observación participante, entrevistas.

Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para que el resultado de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio se utilizó el método deductivo-inductivo; el método descriptivo; el

método empírico: como la observación del objeto de estudio, diagnóstico y descripción de la variable dependiente. Asimismo, el método estadístico descriptivo

Análisis estadístico de los datos.

Estadística descriptiva. Para el procesamiento de los datos se utilizó un Plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. El tratamiento estadístico de la información se realizó siguiendo el proceso siguiente:

- Seriación: Técnica que permitió el ordenamiento de los instrumentos empleados para la recolección de datos, proponiendo mejor control y procesamiento ordenado

- Codificación: Permite ordenar las respuestas obtenidas en los instrumentos respectivos y, por lo tanto, facilitará su posterior tabulación

Procesamiento de los resultados: Los datos serán procesados usando estadísticos descriptivos y de frecuencia por medio del software SPSS versión 15.0 en español.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos relacionados con el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg; la teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow; el liderazgo Transformacional según Burns y Bass y Kenneth Leithwood.

2.1.- Antecedentes bibliográficos

Internacionales:

Montiel, Consuelo; 2012; El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de la educación primaria; tesis de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas; República Bolivariana de Venezuela; Universidad de Zulia; Facultad de Humanidades y Educación; división de estudios para graduados; maestría en educación, mención: Gerencia en organizaciones educativas. Conclusiones: Tomando en cuenta, los resultados obtenidos a través del procedimiento estadístico pertinente, se formulan las siguientes conclusiones en correspondencia con los objetivos específicos de esta investigación. Para el objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional los cuales son influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, y que deben predominar en los directivos de las instituciones educativas del Subsistema de Educación Primaria Simón Bolívar y Ovelio Araujo del Municipio Jesús Enrique Lossada, se identificó

un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presenta muy eficiente en su aplicación. En lo que respecta, al segundo objetivo específico se infiere que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida, y un aprendizaje en equipo basada en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas estudiadas. En el caso del objetivo número tres, se concluye, que los docentes manejan con deficiencia el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza, al contrario de la conducción de los procesos de aprendizaje que arrojaron una eficiente práctica, lo cual refleja que los proyectos no se realizan ni ejecutan, como deberían, lo que conlleva a la poca generación de actuaciones fundamentales para el cumplimiento de lo que es la calidad educativa. Se evidencia igualmente, que los docentes presentan un nivel deficiente en cuanto a las competencias pedagógicas y conceptuales, lo contrario a la competencia personal que se encuentra en un nivel eficiente, lo cual refleja, que los docentes de las instituciones educativas involucradas, deben equilibrar estas competencias en su desempeño laboral, para lograr la verdadera acción dentro de los procesos educativos.

Libreros (2011) Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de la Institución Educativa Cárdenas Centro del Valle del Cauca; tesis para optar el grado de Magister; Universidad Nacional de Colombia. Conclusiones: El Bienestar laboral y la cultura Organizacional son términos que se refieren a las percepciones, actos, actitudes de los individuos que, en su ámbito laboral, a nivel individual y colectivo se desempeñan y establecen diferentes

dinámicas relacionales. Los conceptos de Cultura Organizacional y Bienestar Laboral están relacionados, pero cada uno posee sus propias dinámicas. Desde la perspectiva de algunos servidores públicos de Cárdenas centro, un aspecto que se debe mejorar es la comunicación interna para fortalecer procesos que incidan en el Bienestar Laboral y tangencialmente en La Cultura Organizacional cardenalicia. La cultura organizacional se presenta como una forma tácita de control, ya que en muchas ocasiones las personas se comportan de acuerdo con valores interiorizados.

Colmenares (2007), desarrolló un estudio en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulado “Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural”, Parroquia Arístides Calvani del Municipio Autónomo Cabimas. Conclusiones: Los resultados evidenciaron poca disposición de los 26 docentes a trabajar en equipos bajo los parámetros especificados de cooperación, confianza, comunicación, metas claras y utilizando equipos funcionales, administrados e inter-funcionales; se estableció una relación positiva muy fuerte entre ambas variables, lo cual permitió afirmar la existencia de concomitancia entre las mismas, se recomendó al Municipio Escolar Cabimas promover talleres con post-pruebas de seguimiento sobre el liderazgo transformacional y planes de acción para fortalecer las cualidades del trabajo en equipo. El antecedente nos ofrece un valioso aporte por cuanto permite, analizar un marco referencial sustentable, el cual proporciona elementos, criterios y aspectos dentro de la investigación planteada, además de brindar varias alternativas teóricas establecidas para la relación de la

variable liderazgo transformacional, así como la definición operacional, considerando el estudio para comparar los resultados con los obtenidos en éste.

Muñoz (2006), Incidencia del estilo de gerencia y el desempeño de los docentes de Educación Básica del Estado Carabobo. Universidad Nacional Lisandro Aguirre. Venezuela. Conclusiones: Los directores mantienen una comunicación flexible, promueven el estilo de gerencia sin barreras, procuran la participación, planifican conjuntamente los aspectos administrativos y aceptan sugerencias. Por su parte, los docentes plantean que los directivos no proponen un estilo de gerencia innovadora para ejercer una mayor influencia en su desempeño. Considera que permitió construir un marco teórico, metodológico sustentable con los constructos de diferentes autores, al igual que dio una visión integral de la base teórica del estudio emprendido, con el fin de proporcionar fuentes confiables de revisión bibliográfica, asumiéndola para comparar los resultados de la variable y sus cambios en función del tiempo.

Fernández (2006) Clima Organizacional y supervisión del Desempeño Docente en instituciones de Educación Básica; Tesis presentada a la Universidad Rafael Urdaneta, para optar el Grado de Magister Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo. Venezuela. Conclusiones: Al identificar los factores del clima organizacional de las instituciones de Educación Básica del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo, se obtuvo que el mismo a nivel global presenta tendencias similares entre los docentes que tienen una percepción favorable y desfavorable del ambiente organizacional, lo cual es el resultado de considerar de forma positiva las relaciones interpersonales y de participación, el liderazgo y la comunicación; mientras que mantuvieron una

opinión desfavorable en cuanto a la toma de decisiones y la supervisión; ubicándose como divididas en cuanto a las remuneraciones. Al establecer las acciones administrativas y de consultoría en la supervisión del desempeño docente de las Escuelas Básicas del Circuito N° 1 del Municipio Maracaibo, observándose que fueron calificadas como positivas a nivel global, lo cual es el resultado de una valoración positiva de la planificación, evaluación, asesoría, promoción, actualización y reconocimientos recibidos en el proceso de supervisión del desempeño docente. Se obtuvo una opinión negativa sobre la ejecución de la supervisión del desempeño docente.

Nacionales.

Quispe (2011) Relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa el Salvador de la UGEL 01; San Juan de Miraflores, años 2009 y 2010. Universidad Mayor de San Marcos para optar el grado de Magister; Lima, Perú. Conclusiones. Existe una relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se puede precisar, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. Las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente son positivas significativas. Esto explica que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente. En cuanto

al desempeño docente, predomina el nivel básico (50%). El 41% de los docentes alcanzan los niveles competente y destacado. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente. En la dimensión, resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% se ubicó en los niveles bajos y el otro 50% se ubicó en los niveles altos. Este hallazgo nos permite demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

Zarate (2011) Liderazgo Directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia; Universidad Mayor de San Marcos, para optar el grado de Magister en educación. Lima. Conclusiones: La relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Carrillo (2002); Las motivaciones psicosociales en un modelo evaluativo del comportamiento laboral de docentes de centros educativos en la USE N° 01 de Cerro de Pasco; Tesis para optar el grado de Magister en educación; Universidad

Nacional Mayor de San Marcos Conclusiones: En el perfil general de las motivaciones psicosociales los docentes manifiesta más necesidad de incentivos externos (reconocimiento social) e internos (autoestima y autodesarrollo), que la necesidad de activación de la conducta para ser aceptado socialmente; asimismo la edad cronológica (22 a 43 años), el nivel magisterial (nombrado o contratado con o sin título profesional) y la especialidad educativa (educación primaria o secundaria) del docente no repercute en ninguno de los seis factores de motivación psicosocial.

2.2.- BASES TEÓRICAS

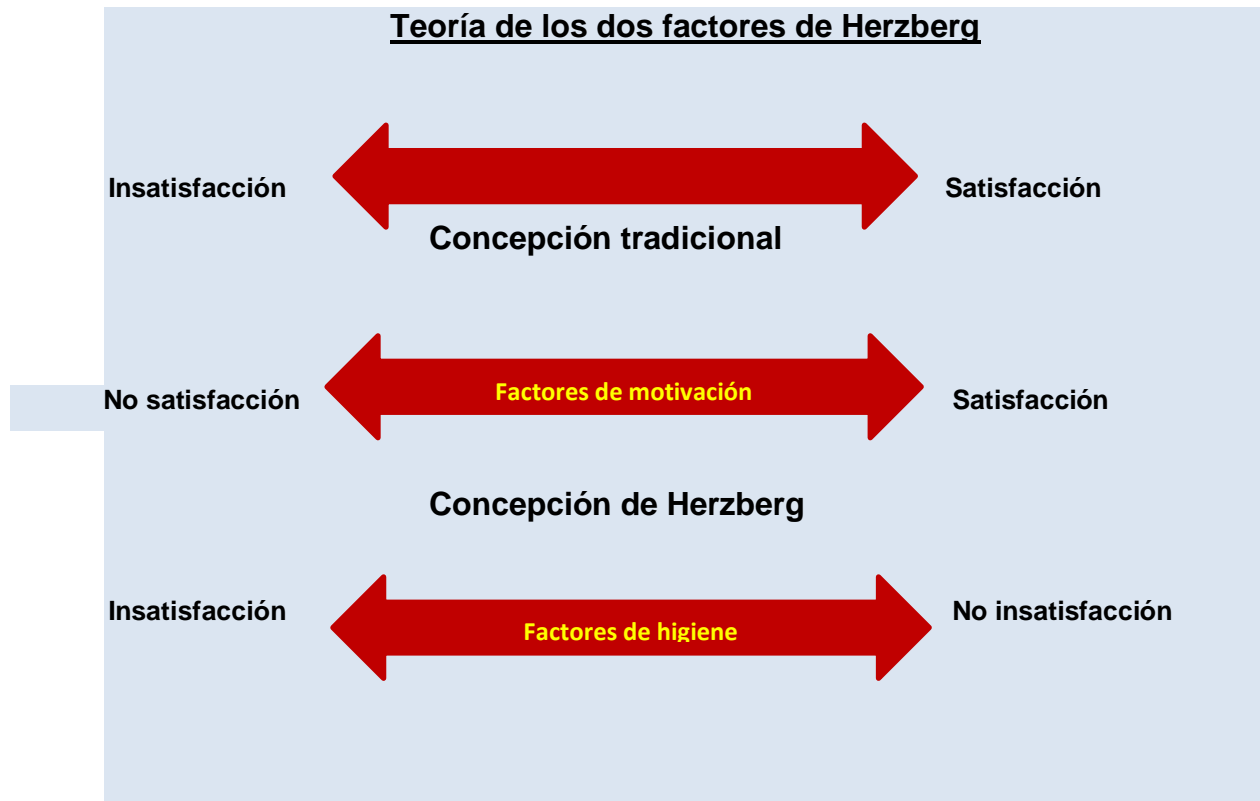
2.2.1. La Teoría de los dos factores Frederick Herzberg

Denominada también teoría de la motivación e higiene, como describe Orejuela (2014) esta teoría considera que la satisfacción o insatisfacción de la persona en el trabajo se produce por la relación que puede tener con su empleo, así como la actitud frente a este, debido a factores intrínsecos o extrínsecos. Robbins (2013) menciona que Herzberg propone la existencia de los términos opuestos de Satisfacción como sin satisfacción y lo opuesto de insatisfacción como sin insatisfacción, ya que por ejemplo un puesto de trabajo no necesariamente es satisfactorio al eliminar sus características insatisfactorias tal vez se consiga un empleado apaciguado o tranquilo, pero no necesariamente motivado.

La teoría de Herzberg clasifica a los factores de higiene como la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas, las relaciones personales y la seguridad laboral, determinando que de ser adecuados los empleados no se sentirán insatisfechos, pero tampoco

satisfechos. Esta teoría dice que las recompensas intrínsecas como las oportunidades de ascenso, de desarrollo personal, autonomía en el trabajo, la responsabilidad, entre otros son los factores que motivan a los empleados en el trabajo.

Gráfico 1.



Fuente: Rogato Minaya Gutiérrez. 2014.

2.2.1.1.- Motivación Intrínseca

Chiavenato (2005) se refiere a los factores intrínsecos o motivacionales de la teoría de Herzberg que estos se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Estos factores motivacionales se encuentran bajo control de la persona, está relacionado con aquello que el individuo hace y desempeña. Estos factores además involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización. Jiménez y Bueno (2003) menciona a la motivación intrínseca cuando se realiza una acción y produce satisfacción

personal al aumentar la percepción de competencia o al responder a un interés o necesidad personal sin obtener ningún incentivo del exterior.

Jiménez y Bueno (2003) añaden además que se espera que las personas estén motivadas intrínsecamente a fin que realicen sus actividades laborales o personales por un sentido de responsabilidad, autonomía y competencia consiguiendo que puedan desarrollar mayores capacidades y tener un mayor sentimiento de valía. Jiménez y Bueno (2003) presentan algunas necesidades psicológicas que se consideran en la motivación intrínseca, como la necesidad de curiosidad, de competencia y de autodeterminación. La curiosidad induce a las personas a investigar, manipular el entorno, realizar acciones por placer sin esperar conseguir una recompensa. La necesidad de competencia se refiere al hecho de sentirse competente, por lo que las personas realizan tareas que van dirigidas a probar su propia competencia. La autodeterminación es la necesidad de realizar actividades elegidas por uno mismo que no presente ningún condicionamiento externo donde las personas puedan sentirse responsables de cómo y cuándo realizarlas.

La motivación intrínseca según Deci y Ryan (1985) nos dice que involucra a las personas libremente sintiéndose comprometidas en actividades que encuentran interesantes, novedosas que representan desafío óptimo. Deci también define a los comportamientos intrínsecamente motivados que son aquellos que no son activados por impulsos fisiológicos o sus derivados y que su recompensa es la satisfacción espontánea asociada con la misma actividad. Nos dice además que este comportamiento es la base del aprendizaje y desarrollo de las personas.

2.2.1.2.-La Motivación extrínseca

Herrera (2009) refiere que las personas con motivación extrínseca se comportan de una manera determinada para lograr un resultado deseable. Esta motivación conduce a las personas a realizar una actividad como instrumento para conseguir un fin. Herrera (2009) de acuerdo con la teoría de la autodeterminación de Deci (1985), señala que la motivación extrínseca implica el compromiso con una actividad, con el propósito de obtener un resultado separado de la actividad en sí misma.

Jiménez y Bueno (2003) menciona que la motivación es extrínseca cuando el comportamiento de las personas está orientado a obtener una consecuencia externa. Se menciona que al realizar determinados comportamientos se consigue un incentivo o se puede escapar de una situación aversiva, tales son los casos de realizar una tarea para conseguir un objetivo mensual, al evitar que el jefe nos llame la atención o ayudar a un compañero para obtener su reconocimiento. Se añade que la realización de una actividad con una motivación extrínseca en un inicio puede pasar a ser una actividad de motivación intrínseca al generarse sentimientos de competencia, responsabilidad y curiosidad por la realización de la actividad.

Herrera (2009) explica desde la mirada de la Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985) que la motivación extrínseca lleva a las personas a establecer metas de igual manera extrínsecas como la riqueza o el status, las cuales pueden resultar atractivas en un periodo transitorio de satisfacción y felicidad, pero que desaparece prontamente, caso contrario ocurre con las metas

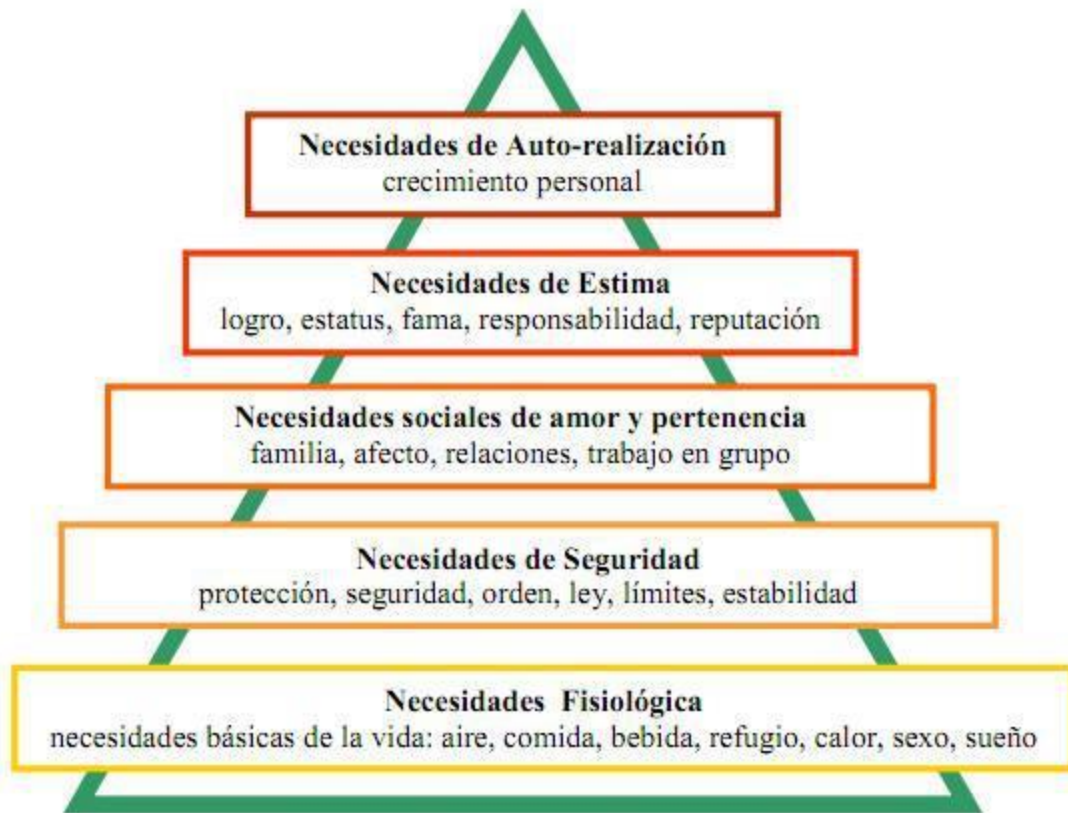
intrínsecas como el desarrollo personal, autonomía, que promueven el crecimiento y bienestar psicológico a largo plazo.

2.2.2.- La teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow

Según Orejuela (2014) la teoría de la jerarquía de necesidades hace referencia a los motivos que impulsan a las personas y están basadas en las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Al respecto, Stephen Robbins (2013) menciona además que las necesidades son clasificadas en orden superior e inferior, siendo las fisiológicas y la de seguridad, las de orden inferior que toda persona debe satisfacer de manera inicial y que se atienden de forma externa con el salario, por ejemplo. Las necesidades sociales, de estima y autorrealización son las denominadas de orden superior las que se satisfacen de forma interna es decir dentro de la persona. Stephen Robbins (2013) refiere que cuando una necesidad alcanza un gran nivel de satisfacción deja de ser motivadora en la persona, será la siguiente necesidad según la jerarquía, la que se volverá dominante.

Gráfico 02

La teoría de las jerarquías de necesidades de Abraham Maslow



Fuente: <https://viviendolasalud.com/psicologia/piramide-maslow>

La pirámide de la jerarquía de necesidades de A. Maslow (1964) es un esquema que nos sirve para entender que una persona no puede alcanzar los estándares sociales de felicidad ni el bienestar psicológico pleno (es decir, no puede estar auto-realizada), si antes de eso no han existido una serie de condiciones que van desde cubrir necesidades básicas como la alimentación hasta reconocerse a sí misma positivamente. Esta pirámide es una propuesta teórica de la década de los 40 desarrollada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1964), quien se interesó por ir más allá de la psicopatología y se puso a estudiar a las personas que consideraba felices y satisfechas.

A través de sus investigaciones A. Maslow (1964) desarrolló una teoría de la motivación humana en la que decía que las personas tenemos cinco tipos de necesidades que se desarrollan en un orden particular; por eso se la conoce como la jerarquía de necesidades:

a.-Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales

b.-De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

c.-Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

d.-De Ego: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

e.-De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que, si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con A. Maslow (1964), necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow (1964) separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima

y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow (1964) es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

2.2.3.-Liderazgo Transformacional según Burns y Bass

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- Carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

-Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).

-Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones) Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

2.2.4.- Liderazgo transformacional según Leithwood

Kenneth Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994:37) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma: El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios

estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- a.-Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- b.-Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- c.-Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- d.-Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

2.2.4.1.- Dimensiones del liderazgo

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo),

aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

3.- Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4.- Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5.- Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6.- Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir

“profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7.- Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8.- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

2.2.4.2.- Metas fundamentales del modelo de Leithwood

En la formulación de Leithwood (2005), el liderazgo transformacional tiene como metas:

- a)** Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas,
- b)** Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.
- c)** Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras, con el fin de organizar una organización con

bases firmes de la administración, pero con enfoque innovador en las responsabilidades gerenciales del director, partiendo así de un liderazgo transformacional.

2.2.4.3.- El liderazgo directivo transformacional como una opción de reestructuración de la escuela.

La escuela, manifiesta Senge (2002), no puede rezagarse en prácticas desfasadas, que muchas veces corresponden a modelos del pasado, por el contrario, necesita analizar la realidad del contexto para re-conceptualizar sus modos de funcionamiento al interior, buscando mejorar sus efectos y lograr reconquistar su protagonismo e influencia. Entre algunos elementos más significativos de la actual realidad educativa tenemos:

- 1.- Generaciones de alumnos con alto acceso y dominio de la tecnología, preferentemente virtual
- 3.- La influencia del avance tecnológico en la transformación de las formas de aprender y enseñar.
- 4.- El replanteamiento de la función y habilidades del docente en el cumplimiento de su rol.
- 5.- El “glocalismo” que deviene en la priorización del contexto más inmediato, produciendo una ruptura con la globalidad a la cual pertenecemos.

6.- El cambio de las etapas y edades del aprendizaje que invalidan títulos universitarios ya obtenidos con el paso de los años, requiriéndose mayores y constantes niveles de actualización y especialización.

2.3.- Bases conceptuales.

2.3.1.- Definición del Desempeño Laboral

La palabra calidad se deriva del latín *qualitas* que significa cualidad, modo de ser. Calidad es un conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que la diferencian de otras, e incluso, que la hacen superior a otras de su mismo género o especie. De acuerdo a Montenegro (2007) la calidad es una característica intrínseca de todo aquello que se hace bien; es una propiedad emergente del sistema subyacente. Se asume como el grado de satisfacción de los requerimientos, necesidades y expectativas de las personas con los productos o servicios que se les ofrece.

En el campo educativo, Montenegro (2007) manifiesta que la calidad se refiere al grado de acercamiento a los fines previstos. La calidad está asociada a la coherencia de todos los factores que intervienen en el proceso educativo para satisfacer las expectativas de la sociedad y en especial de sus más críticos. La calidad es una propiedad que emerge del sistema educativo; es decir, de un conjunto de factores, de componentes y de las relaciones entre ellos. En el contexto más amplio, la calidad educativa es un indicador del desarrollo

cultural de un pueblo o nación, es una característica que subyace al sistema social, económico y político. La calidad es una resultante social y se halla determinada por factores y por condiciones propicias.

De manera general, se pueden definir dos grandes factores: los asociados al estudiante y los asociados al ambiente. Entre los factores asociados al sujeto que aprende se encuentran sus condiciones fisiológicas, el grado de satisfacción de sus necesidades básicas y los niveles de motivación. Entre los factores asociados al ambiente están la familia, la institución educativa y el contexto social. Dentro de la institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa

Hellriegel y Slocum (2009:55) manifiestan que el desempeño laboral viene hacer las relaciones entre la satisfacción laboral y las diversas conductas en el trabajo y otros resultados que se presentan en el lugar de trabajo que son de especial interés para los gerentes y los empleados. Estos autores manifiestan que el sentido común dicta la idea de que la satisfacción laboral conduce directamente a un desempeño eficaz. (Un trabajador contento es un buen trabajador). Sin embargo, infinidad de estudios han demostrado que rara vez existe un vínculo simple y directo entre la satisfacción y el desempeño laboral. La investigación ha demostrado que la satisfacción laboral y el desempeño en el puesto están mediados por la personalidad del individuo.

Hellriegel y Slocum (2009:55) dicen que es importante tomar en cuenta lo difícil que resulta relacionar las actitudes con el comportamiento. Por ejemplo, las personas que tienen una actitud positiva hacia su trabajo, pero que tienen una meticulosidad baja, pueden no necesariamente trabajar en forma más ardua porque llegan tarde a trabajar, no se presentan, son desorganizados, etc. Las actitudes generales sirven más para predecir las conductas generales, y las actitudes específicas están más relacionadas con conductas específicas. Estos principios explican, al menos en parte, por qué las relaciones esperadas no existen.

La satisfacción laboral es un conjunto de numerosas actitudes que se adoptan ante diversos aspectos del trabajo y representa una actitud general. El desempeño de una tarea específica, como la preparación de un informe mensual determinado no siempre se puede prever con base en la actitud general. Sin embargo, algunos estudios revelan que el grado general de satisfacción laboral de los empleados y el desempeño organizacional están vinculados. Es decir, las organizaciones que tienen empleados satisfechos suelen ser más efectivas que las que tienen empleados insatisfechos. Es más, la gerencia en muchas organizaciones reconoce que existe un vínculo muy importante entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados que interactúan con ellos. Respecto al desempeño laboral; podemos decir que la formación del Docente se ve expuesta a través de su desempeño profesional; y son los alumnos quienes evidenciarán la capacidad

que tiene para transmitir conocimientos; utilizando los recursos que le son necesarios y pertinentes en las sesiones de enseñanza aprendizaje.

2.3.2.- Características del Desempeño Laboral

Saavedra (2001) manifiesta que la eficiencia del docente puede ser prevista, considerando los siguientes rasgos: a.-Calificación en los estudios; b.- Inteligencia; c.-capacidad para la lectura; d.-prácticas docentes, e.- capacidad de liderazgo; f.- capacidad didáctica; g.-hábitos de estudio; h.-estatus socioeconómico; i.- estabilidad emocional. Saavedra (2001) afirma que es muy probable que, si los cumple positivamente, el docente alcance un nivel aceptable en el desempeño de sus tareas profesionales. El desempeño docente en una institución educativa, según Alliaud (1998:62); constituye un factor trascendente en el desarrollo institucional en la medida de que los alumnos egresados evidenciarán la calidad educativa que se imparte en la institución generando una imagen positiva o de rechazo por parte de los padres de los menores considerados alumnos potenciales. Es preciso señalar que el perfil del alumno egresado debe contemplar su desarrollo integral puntualizando el aspecto personal y académico en la medida que deberá incorporarse a una formación secundaria.

2.3.3.- La planificación como dimensión del desempeño docente

La dimensión de planificación representa desarrollar actividades debidamente estructuradas obedeciendo a criterios preconcebidos en el lineamiento educativo nacional; de esta manera, una correcta y bien dosificada planificación de la labor educativa estaría garantizando el logro de los

objetivos trazados. La programación supone, pues, reflexionar y hacer las previsiones pertinentes en torno al que, cómo, cuándo y porqué se ponen en juego determinadas secuencias y tareas y no otras, respondiendo a una intencionalidad. Según Sovero (2010) la planificación es anticipar las actividades teniendo en cuenta los resultados de acciones anteriores, la situación actual, los recursos materiales y el potencial humano disponible y las finalidades que se pretenden.

Por su lado, Del Carmen (2004); con relación a la planificación la entiende como un proceso de reflexión sobre la práctica, que reporta calidad a la enseñanza: que facilita la autonomía pedagógica del profesorado, al aumentar su capacidad de decisión e investigación de lo que acontece en el aula. Y todo ello, en pos de favorecer las mejores condiciones para que niños y niñas aprendan. Del Carmen (2004); sostiene que la planificación debe ser contextualizada y flexible, con capacidad de atender a la diversidad e integrar aspectos no previstos. Por todo esto, y por lo que sigue, está plenamente justificado el esfuerzo de los equipos docentes de planificar reflexivamente la práctica cotidiana: Para eliminar la improvisación y el azar, la espontaneidad lo irreflexivo y la actividad por la actividad (en sentido negativo), lo que no está reñido con la creatividad ni con la capacidad de integrar nuevos aspectos (carácter flexible) para evitar lagunas y saltos injustificados, programas incompletos e inconexos, para reducir la dependencia del trabajo en el aula de diseños externos y materiales estándares descontextualizados.

2.3.4.-Definición de la Motivación

Abraham Maslow (1991:03) afirma que el individuo es un todo integrado y organizado. Significa que todo el individuo está motivado y no sólo una parte de él. En buena teoría, dice Martínez (2012), no existe tal cosa como una necesidad del estómago, de la boca o una necesidad genital. Solamente hay una necesidad del individuo. Un factor Crucial en las organizaciones es la productividad, y esto nos plantea la siguiente pregunta: ¿por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo? Lógicamente, la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, etc.

En esta perspectiva, para el estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo se requiere analizar la motivación, así como las principales teorías e investigaciones que se han desarrollado sobre el tema en el campo de la psicología de las organizaciones. El término motivación ha sido utilizado de tan diversas formas en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta. Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación. Martínez (2012), dice que la conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y el sujeto, ante este estado de tensión o desequilibrio, actúa para reducirlo. Este modelo básico de motivación resulta de una gran simplicidad, pero nos permite

establecer las líneas generales de dicho proceso y nos sugiere las relaciones entre el nivel de ejecución y la satisfacción de las necesidades.

2.3.5.- Características de la Motivación

Martínez (2012) manifiesta que, desde el punto de vista organizacional, el recurso humano o el personal, y el rendimiento; constituyen los dos pilares fundamentales en una organización. La Dirección organizacional, tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y organizacionales deberán coincidir.

Martínez (2012) dice que, si la organización quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos organizacionales, con los objetivos individuales de cada trabajador.

El trabajador trata de satisfacer en la organización las necesidades de toda índole y se integrará con la organización, en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle. Martínez (2012:22) manifiesta que, si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas.

2.3.6.- Dimensiones de la Motivación

a.-La valencia.

De acuerdo a Palomo (2010), la valencia es la atracción de una meta. Según la Teoría de las Expectativas de Vroom las expectativas determina que la fuerza para actuar de determinada manera depende de la expectativa que se tiene por obtener un resultado específico. Es decir, en la práctica las personas se sentirán más motivadas a esforzarse cuando piensen que obtendrán una buena evaluación de desempeño, lo que a su vez le proporcionará recompensas como ascensos o aumento de sueldo.

Vroom dice, que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador, en función del valor que éste les conceda, y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, hecho, a la consecución de dichos premios. Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores. Por ejemplo, en ocasiones, unos determinados beneficios sociales concedidos por la organización (reconocimiento, premios, aumento salarial, etc.) no tienen el efecto motivador que se esperaba. La razón, según esta teoría, es que los trabajadores valoran poco dichos beneficios sociales; en suma, tienen una valencia baja para ellos.

Por otro lado, Palomo (2010:103), dice que las personas practicarán aquellas conductas que les permitirán conseguir las metas con alta valencia para ellos. De esta forma, si un trabajador desea una promoción laboral (valencia alta), tenderá a actuar de la forma que estima adecuada para conseguirla: Si en la organización existen unos criterios objetivos de promoción laboral, uno de los cuales son los resultados de las evaluaciones del rendimiento, realizados anualmente, el trabajador se esforzará por mejorar en dichas evaluaciones. Si, por el contrario, en la empresa no existen unos criterios objetivos de promoción, y lo que los trabajadores saben, o suponen, es que en la organización se promociona “a dedo”, las simpatías del jefe, e independientemente de la cantidad y calidad del trabajo realizado, es fácil que el operario que desee promocionar se desentienda de obtener un buen rendimiento y fije sus esfuerzos en “llevar la cartera” al jefe para conseguir sus simpatías. Si la situación que se da en la empresa es la ausencia de posibilidades de promoción, el trabajador probablemente abandonará la organización para ingresar en otra donde poder conseguir la meta que desea, independientemente de las recompensas que le ofrezca su empresa actual.

b.-Rechazo

Veira (2010:30) dice que el etnocentrismo es la tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades. El etnocentrismo mantiene viva la creencia de que las costumbres, los valores, las tradiciones y la gente propias de una cultura o nación son mejores que las de otras razas, etnias o naciones,

La distancia social entre los grupos, que se manifiesta en distintos grados de rechazo, es una consecuencia de las creencias etno-céntricas. Esta distancia social puede quedar reducida a la mera incomprensión, sin más consecuencias, pero también puede originar xenofobia y hasta racismo. Uno de los mayores problemas públicos en las sociedades actuales, muy plurales en su composición cultural y etnográfica, es la precaria integración social de las minorías culturales y étnicas. Para ello es primordial conocer el grado de rechazo que hay respecto a ciertas minorías que se distinguen por su etnia, religión, cultura o sencillamente estilos de vida. La distancia social mide el grado de rechazo aplicado a un grupo o a un estilo de vida determinado.

c.-Indiferencia

Según Dietrich (1997) no hay duda de que el concepto de “indiferencia” es significativo y necesario, incluso si un análisis definitivo mostrase que no existe nada que sea totalmente indiferente o neutral. El concepto de no existencia es también significativo y necesario, aun cuando no se dé ninguna “no existencia” e incluso aunque no haya ningún ser real del que podamos decir que no existe. Dietrich (1997) dice que lo que nos ocupa es, si existen seres que se nos den como neutrales o indiferentes, al menos, en tanto que no nos muestren la propiedad que les hace capaces de conmovernos y de motivar nuestra voluntad, nuestra alegría, nuestro dolor, nuestra esperanza o nuestro miedo. Dietrich (1997) llama “importancia” al carácter que permite que un objeto llegue a ser fuente de una respuesta afectiva o motive nuestra voluntad. Totalmente conscientes de que “importancia” se usa a menudo en

otro sentido, aquí lo emplearemos como término técnico, designando aquella propiedad de un ser que le da el carácter de bonum o de malum; en una palabra, importancia se usa aquí como antítesis de neutralidad o indiferencia. El concepto de indiferencia, como opuesto al concepto de importancia, no es en absoluto vacío y sin sentido, no cabe duda de que la distinción entre lo neutral o indiferente como opuesto a lo positiva o negativamente importante, tiene un gran papel en nuestra vida. Muchos hechos y muchos objetos tienen para nosotros el carácter de lo neutral o de lo indiferente y, aunque esto no les impide llegar a ser objeto de nuestro conocimiento, les excluye definitivamente de convertirse en objetos de nuestra voluntad, de nuestro deseo o de cualquier otra respuesta afectiva tal como la alegría, la tristeza, el entusiasmo, la indignación, etc. Para que un objeto motive nuestra voluntad o cualquier respuesta afectiva, dice Dietrich (1997:34) que debe estar dotado de algún tipo de importancia, ha de destacarse de la neutralidad o indiferencia.

d.-Objetivo

De acuerdo a Mínguez (2003), un objetivo es la acción, redactada por el docente, que debe ser realizada por el, formando al finalizar el curso, seminario, jornada, módulo, unidad didáctica o sesión. Debe suponer un reto alcanzable para éste, a fin de que sea capaz de constituir un activador y no un inhibidor de su actividad física y mental. Mínguez (2003:149), manifiesta que un objetivo formativo tiene varias partes. La principal la situamos al principio, describiendo la acción a través de un verbo, siempre en infinitivo. A

continuación, situamos un complemento que indica sobre qué y/o cómo se realiza la acción que señala el verbo.

e.-Instrumentalidad

Vroom define la instrumentalidad como la percepción del trabajador de que ciertos resultados lo llevarán a la obtención de otros resultados. Es decir, que, por ejemplo, al alcanzar el nivel de ejecución obtendrá ciertos resultados, como el reconocimiento, la promoción o cierto sentimiento de autorrealización. Por su parte, Martínez (2003:37) dice que la instrumentalidad puede tomar cualquier valor comprendido entre +1 (la Seguridad de que el resultado en cuestión es necesario y suficiente para alcanzar el segundo resultado) y - 1 (seguridad de que el primer resultado no llevará a la consecución del segundo). El valor 0 indicará la seguridad de no existir ninguna relación entre ambos resultados.

f.-Reconocimiento de labor

Respecto a esta dimensión, Piña (2002:89) dice que un docente no nace con vocación, sino que ésta se forma. El profesor con vocación lo es por su situación biográfica: los procesos sociales que influyeron en él en un periodo determinado de su vida y las vivencias particulares que lo llevaron a tener ciertas preferencias. La vocación, como la indolencia, se forman en un proceso de comunicación con los otros. El docente es aceptado y reconocido por los estudiantes de una determinada institución de educación superior, no sólo por hacer un buen uso de la didáctica, sino ante todo por lo que representa para aquéllos en su futura actividad profesional. Docentes y

estudiantes son sujetos asidos a las normas y concepciones del mundo histórico-social dominante. Este mundo no está fuera de la escuela sino en su interior, en todos sus espacios académicos y administrativos. Lo que se vive dentro de un aula no es sólo el proceso de enseñar y de aprender, sino que también la mezcla de sociales diversas, concepciones del mundo variadas, procesos académicos distintos.

El reconocimiento del docente depende de su área disciplinaria y del área de los estudiantes con quienes interactúa, independientemente de la estrategia didáctica que maneje. El docente, como toda persona, requiere reconocimiento, lo cual no es tarea fácil, porque depende tanto de la capacidad como de otras situaciones no visibles pero reales. Evaluar la capacidad docente objetivamente no es posible, porque este acto no se presenta puro sino mediado por estigmas, ideas y estereotipos, estudiantes clasifican a los docentes buenos o malos, pero lo hacen de acuerdo con un modelo.

g.-Capacidad necesaria

McLaren (2005:70) dice que la capacidad laboral asegura la preservación del universo social del capital, pero también constituye su eslabón más débil. Dice que la capacidad laboral es la sustancia de valor o "forma celular" del valor. E McLaren (2005:70) manifiesta que el acto de trabajar permite que la capacidad laboral (los movimientos del capital) se transforme en plus-valor. Los agentes sociales tienen que transformar la capacidad laboral en trabajo y, con el fin de que se dé el valor excedente, se tiene que obligar, engatusar y coaccionar a

los trabajadores para producir más valor del que cubre su subsistencia, conforme a la definición del trabajo socialmente necesario. Irónicamente, la capacidad laboral ha generado su propio amo dentro de la sociedad capitalista: el capital.

h.-Incapacidad

Respecto a esta dimensión, Barba (2007:65) dice que la incapacidad o invalidez es cualquier restricción o impedimento del funcionamiento de una actividad, ocasionado por una deficiencia, en la forma o dentro del ámbito considerado normal del ser humano, lo que vendría a presentar la objetivación de una deficiencia, o dicho de otro modo, evidencia las consecuencias de la deficiencia desde el punto de vista del rendimiento funcional y de la actividad del individuo y, en cuanto tal, refleja alteraciones a nivel de la persona. Lo que nos interesa resaltar es que esa deficiencia imposibilita a la persona una determinada actividad laboral.

2.3.7.- Construcción de una visión compartida

Supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino antes que un acontecimiento. Para Lewin (2005:157), los seres humanos son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas. En efecto la construcción de una visión compartida, pueden reducirse los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo, se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus

tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

2.3.8.-Aprendizaje en equipo

Según Rodríguez (2007: 45), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos. Es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde el aprendizaje en equipo puede modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, en definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

Nash (2006:30), señala que la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo. Por lo tanto, el reconocimiento otorgado por el facilitador a un participante, en quien ha identificado un comportamiento productivo, se convierte en una consecuencia positiva para él. Por otra parte,

cabe destacar, varias investigaciones han demostrado la importancia que tiene el reconocimiento para el fortalecimiento de la autoestima de las personas, produce satisfacción y aumenta la motivación.

Los facilitadores exitosos conocen muy bien la importancia del reconocimiento, como medio para fortalecer comportamientos productivos. Por tal motivo, el tiempo que media entre, el reconocimiento por parte del facilitador, de deficiencias en el rendimiento de un participante y las acciones correctivas, deben ser lo más corto posible. Si se prolonga en el tiempo la realización de acciones correctivas, por parte del facilitador, se estará reforzando el rendimiento deficiente y es probable que la acción correctiva no tenga suficiente efectividad, ya que ese rendimiento deficiente se habrá hecho habitual en el participante.

De allí, que las organizaciones productivas y entre ellas las instituciones de educación superior, debe estar consciente que la motivación de los participantes depende, en gran parte, del trato recibido por los facilitadores, éste estimula al participante a realizar una auto evaluación, de esa manera, ambos pueden apreciar si existen diferencias entre las metas acordadas y los resultados obtenidos. La habilidad y voluntad de aprender son propiciadas por la motivación, la cual está determinada por el sentimiento de competencia y la transferencia o valor que el alumno otorga a la actividad de aprendizaje. Se trata entonces, por medio de la comunicación eficaz se pueda convencer y motivar al participante que él puede, y las fallas de su aprendizaje pueden ser atribuidas a la falta de estrategias, efectivas 46 más que a incapacidad

pedagógica; por intermedio de la comunicación se puede limitar o dar las pautas para un crecimiento, sin límite, con la finalidad de integrar las personas. En el contexto educativo los docentes valoran, según Albornoz (2007: 47), el aprendizaje en equipo, que involucra el esfuerzo más que la habilidad, en otras palabras, mientras un miembro espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima) en el salón de clase se reconoce su esfuerzo. Se puede inferir que el liderazgo transformacional del director está relacionado con la habilidad y esfuerzo son sinónimo, el esfuerzo garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia, esto se logra al obtener capacidad cognitiva en comunicación permitiéndole al docente hacer una elaboración mental de las implicaciones educativas manejadas hasta alcanzar la eficacia.

Según Alles (2006:90), el aprendizaje en equipo es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo, el cual es considerado como conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. De igual manera, el aprendizaje en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

El aprendizaje en equipo, de acuerdo a Villegas (2006:21), se puede expresar como el número reducido de personas con capacidades complementarias,

comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida, la cual es considerada como una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, además requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Por su lado, Martínez (2007:305), dice que el aprendizaje en equipo, es imprescindible en las organizaciones educativas estableciendo ciertas predisposiciones en las relaciones de los integrantes, promoviendo de esta manera un trabajo colectivo para la búsqueda de soluciones, de modo tal que favorezca, considerablemente, el proceso de toma de decisiones.

Según Chiavenato (2007:39) la dinámica interna de los grupos proporciona mayor satisfacción, pues el grupo influye en el comportamiento individual y ayuda a encontrar soluciones de trabajo más eficaces que las individuales. Para ello es necesario, un liderazgo transformacional favorecedor de los procesos complejos de aprendizaje e integración de equipos pudiendo verse en peligro si no concurren circunstancias favorables relacionadas tanto con la constitución del grupo en si como con las técnicas e instrumentos a utilizar. Manifiesta que es importante reconocer la relevancia que tiene el accionar de las personas en la organización y para la construcción de un ambiente agradable, para no, solo beneficiar a los mismos sino también a la institución en la imagen proyectada a la sociedad, en relación a la forma de organizar el trabajo cooperativo.

2.3.9.- Desempeño laboral docente

El educador no debe olvidarse nunca de su rol, su labor debe ser la continuidad de la que se realiza en el hogar, haciéndose necesario el cultivo de la convivencia y la paciencia, así como el amor a la profesión para poder dar calidad a la enseñanza. Dentro de este marco de ideas, el desempeño docente es el conjunto de funciones que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Para Olmedo (2006:249), en el desempeño docente desde el punto fundamental, es el pilar para lograr que los educandos sean animados a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos de la educación y a asumir mayores responsabilidades, en este apartado se entiende que lo más importante es dar participación a los miembros y respetando sus igualdades y limitaciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Pelayo (2006:37), aclara que el desempeño docente “constituye un elemento derivado del liderazgo”, en este sentido el desempeño docente va depender del liderazgo del director, a favor de sus integrantes y que a la vez les asegura un clima organizacional unido, solidario y de trabajo en equipo para consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de sus miembros. Desde esta perspectiva, Vargas (2007:43), destaca que los maestros con mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los alumnos parecen tener en más alto grado las siguientes características:

a) Disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes, según lo reclame la situación,

- b) Capacidad para percibir el mundo desde el punto de vista del alumno y compañeros de trabajo,
- c) Capacidad para "personalizar" la enseñanza,
- d) Disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas,
- e) Habilidad para formular preguntas,
- f) Conocimiento de la asignatura y temas afines,
- g) Destreza para establecer procedimientos de examen definidos y
- h) Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio.

Falcón (2005:109) dice que el desempeño laboral docente es uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza y aprendizaje, de esto se deduce, que el desempeño docente constituye la fuente vital para desenvolvimiento de las organizaciones educativas, del mismo modo influye de manera directa sobre la dirección directiva del centro la cual debe adoptar valores éticos que consoliden el trabajo de los profesores.

Según Olmedo (2006:84), para tipificar la eficiencia del desempeño docente se debe implicar una conducción efectiva por parte del director. Es así como se pueden resumir en conjunto variados indicadores:

- a) Comprender la conducta humana,
- b) Estar bien informado y generar la enseñanza,
- c) Tener espíritu creativo,
- d) Aplicar la enseñanza cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación, e)

Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los alumnos,

f) Fluidez verbal y

g) Cualidades morales y personales.

Con todo lo anteriormente expresado, el docente, ya no debe ser un simple expositor de temas, el docente está obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales del grupo que regenta.

Según Corona (2005:80), el desempeño docente “se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización”. De allí parte que, en oportunidades, se pueden realizar comparaciones del nivel de desempeño docente entre diferentes instituciones, unas con otras o también entre algún personal u otro y aplicando así medidas correctivas, tomando en cuenta los aspectos meramente importantes o beneficiosos entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado. En efecto, el desempeño docente permite al director aplicar un liderazgo transformacional, acorde con las prioridades del trabajo en el centro educativo, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos alcanzados por los miembros de la institución.

2.3.10.-Componentes del Desempeño Docente.

Los componentes del desempeño docente, proporcionan una serie de aspectos para ser exitosos en el ambiente educacional actual, donde los docentes deben ser capaces de recoger y procesar gran cantidad de información, así como encontrar los hechos requeridos para tomar decisiones exitosas. Según Carli (2005), la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de su habilidad para manejar a las personas pertenecientes a su grupo de trabajo.

De allí, se comprende la habilidad de ver una organización como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Ravela (2006:73), manifiesta que en esta era de cambio rápido, los directores deben ser creativos y recursivos para mantenerse adelante en los cambios requeridos por la praxis educativa, es decir, con la presencia de estos componentes los docentes puedan realizar un buen desempeño laboral, con el propósito de establecer estructuras interactivas apoyadas en el compromiso y la toma de decisiones, enmarcadas en acciones conjuntas incentivando a la participación y a la unificación de criterios entre los miembros del centro educativo. Para Thompson (2005:114), los componentes del desempeño docente, “son aquellos rasgos que no pueden dejar de caracterizar al docente en la dirección del proceso de enseñanza y

aprendizaje y de las que no hay duda de su pertinencia”; lo cual se confirma, al asumir como idea básica, la formación y desarrollo del liderazgo transformacional del director educativo permite originar un sistema eficiente de componentes docentes, a partir de posiciones didácticas actuales, asumiendo la dirección de un aprendizaje productivo, participativo entre sus agentes.

2.3.11.-Procesos de enseñanza-aprendizaje y competencias

El proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias implica la ruptura con prácticas, formas de ser, pensar y sentir desde una racionalidad en la que se concibe que la función de la universidad es enseñar, para producir formas de vida, cultura e ideología de estudios cargados de contenidos, que concibe la teoría desvinculada de la práctica y el profesor ocupa el rol hegemónico y absoluto en la dirección de este (Andrade, 2009). La educación debe promover la formación de personas cuya interacción con la realidad social les lleve a construir conocimientos. Para ello, es necesario concebir al docente bajo otro paradigma; un paradigma que estimule la creatividad, la innovación de modo que el estudiante pueda ir más allá de los que la cotidianeidad demanda, que pueda sobrevivir y adaptarse a otros contextos.

El proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias desde un enfoque sistémico demanda la concatenación de todos sus componentes (objetivo-contenido-método-medios-evaluación) que comprenda los principios psicopedagógicos, la sistematización, la lógica de la asignatura y del proceso

didáctico, para permitir a los alumnos la adquisición de los conocimientos y el desarrollo de habilidades.

Desde el paradigma del constructivismo social, existe una interactividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se produce entre el docente, el estudiante y el contenido (Coll, 1996, p. 70). Desde esta perspectiva, el estudiante construye nuevos conocimientos mediante las relaciones que establece entre sus conocimientos previos y los nuevos que logra (Miras, 1993). Por lo que este reorganiza y regula el aprendizaje, y es precisamente donde el docente debe acceder al contenido de los esquemas de conocimientos de los estudiantes para planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, el docente ejerce una función mediadora entre el contenido y el estudiante y aporta a la situación de aprendizaje aquella competencia que aún el estudiante no tiene de manera que este pueda interiorizar y regular de forma autónoma las nuevas capacidades. Finalmente, el contenido debe ser relevante desde el punto de vista social y cultural, destacando la socialización entre los educandos a través de determinados saberes culturales que son necesarios para poder desenvolverse en un contexto social, de manera que pueda usarlos en la vida cotidiana. El carácter funcional que deberá asumir el aprendizaje estará dado por la selección de los conocimientos en cada caso que los aplique.

2.3.12.- Desempeño laboral y competencias en el trabajo docente

Las principales condiciones del trabajo docente se encuentran marcadas por un continuo proceso de precarización, atomización y pérdida de liderazgo, a partir de la transformación escolar que ha sufrido la escuela durante las últimas décadas. Evidentemente, esto ha impactado en la forma en cómo se ha desarrollado la discusión en torno a las competencias y desempeños de los docentes.

Un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los docentes tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. El concepto de desempeño laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (OIT, 1997:10). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del docente no puede estar desconectada de la forma de institución educativa ni de las condiciones en que el docente realiza su labor, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral. Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos.

En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva. En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo. Tal como menciona Rosa Duarte (2008). mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, [los procesos contemporáneos] han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.” (Rosa Duarte (2008). De esta forma, las transformaciones en el proceso de producción mismo han determinado un cambio en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cristalizado (desempeño laboral).

El desarrollo de competencias docentes es un aspecto central, pues el levantamiento, gestión y análisis de las competencias de los docentes es un aspecto crítico para el mejoramiento del sistema escolar. Así, “el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores (desempeño observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación” (Leandro Esqueda, 2005).

Esto implica que el desempeño laboral de los docentes tiene una importante especificidad desde el punto de vista de sus consecuencias, ya que tiene un

impacto directo en terceros (estudiantes), configurando un cuadro en el que el desempeño laboral docente puede ser visto como una necesidad social más que una necesidad individual. Esto se torna fundamental cuando las transformaciones diagnosticadas en el ámbito de las competencias también son evidenciadas en el espacio docente. Como dice Leandro Esqueda, (2005) que el desempeño docente ha sufrido un cambio radical: Si hasta hace muy poco se valoraba como el aspecto más importante el conocimiento y dominio de la información al punto que representó el 75% de la valoración profesional de los docentes, hoy sólo representa el 20 o 25.

De esta forma, se valoran aspectos tan variados como la destreza en la búsqueda de información, el trabajo en equipo, el liderazgo propio y el auto aprendizaje, entre otros factores. Esto ha decantado en la generación de procesos de discusión en torno a la idea de un “perfil docente”, entendido como una recopilación de una serie de competencias que los docentes necesitarían desarrollar para desarrollar procesos de aprendizaje de calidad. En la 45° Conferencia Internacional de Educación (2003), se dictaron recomendaciones acerca de cuáles debieran ser los aspectos más relevantes del rol de los docentes en un mundo de constante cambio. Dentro de las principales recomendaciones, destacaron que se debía atraer a la docencia a los jóvenes competentes, mejorar la articulación de la formación inicial de los docentes, dar autonomía y responsabilidad a los docentes para que se transformen en agentes de cambio, incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación al servicio de la mejora de la calidad de los

docentes, promover el profesionalismo docente como una estrategia para mejorar las condiciones de trabajo, entre otras (Mónica Falcón, (2005).

En este contexto, Cecilia Braslavsky (2001), plantea que existen dos grandes tipos de competencias que debieran desarrollar los docentes en su quehacer pedagógico, entre ellas, están las competencias pedagógico-didácticas y competencias productivas. Por una parte, las competencias didáctico-pedagógicas “son facilitadoras de procesos de aprendizaje cada más autónomos; los profesores deben saber conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas” (Mónica Falcón, (2005).

2.3.13.- Competencias del Desempeño Docente

Según Alles (2006:105), una competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y a una permanencia en un trabajo o situación”. Por otra parte, Benavides (2006: 67), expresa que “las competencias son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente, soportándose en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. De esto se infiere, que las competencias docentes son habilidades identificadas en personales, pedagógicas y conceptuales, las cuales muestran la capacidad del docente para desempeñar su cargo, sin embargo, esta capacidad o habilidad deben estar presentes todo el tiempo, para que existe una integralidad en sus competencias.

Kreps (2005:294), indica que las competencias, como factor interno implican “considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro sistema organizacional educativo”. Desde este punto de vista, el director mediante su liderazgo transformacional tiene definida sus responsabilidades y roles, esto le permitirá establecer un esquema de trabajo eficiente, flexible, en donde los espacios de encuentro retroalimenten los diferentes programas académicos, dinamicen proyectos y personas. Para hablar de competencias es necesario hablar de aprendizaje pues se necesitan espacios para aprender, adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a un cambio de conducta; se puede decir que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevos comportamientos orientados al logro de metas. De ese modo, llevando esto al plano organizacional educativo, el director podría contribuir al desempeño del docente, siempre y cuando se sienta identificado y esté efectivamente acoplado con la institución.

Por otra parte, Paldao (2006:642), afirma que las “competencias se refieren al proceso dinámico que fundamentan la existencia, progreso, cambio y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones”. La competencia del docente visualiza el recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, esta cita demuestra, que los docentes de las instituciones deben poseer una estructura mental abierta, que propicien la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas además las relaciones armónicas. De igual manera, García (2005: 33), puntualiza que las

competencias son “aquellas actividades que el docente realiza en su desempeño para planificar y organizar”, de esto se deduce, que las competencias del docente le permiten organizar las acciones mediante una serie de pasos que posibilitan ir penetrando progresivamente en las competencias personales, pedagógicas y a su vez en las competencias conceptuales.

2.3.14.- Competencias Personales

Correa (2005:91), establece que las competencias personales corresponden a las cualidades y actitudes del docente. De esto se deduce, que el docente es poseedor de grandes características identificándolo como un profesional de la docencia con un alto desempeño laboral. Por lo tanto, las cualidades del docente dentro de su desempeño, son el modo de ser propio del educador y es de una manera distintiva y única basándose así en sus actitudes, destrezas y capacidades además de la disposición técnica, cultural y pedagógica que obtiene por su preparación profesional dentro del ambiente educativo.

El fundamento personal del docente, describe la forma progresiva, basada en la autenticidad, la cual engrandece el clima para el aprendizaje, sobre todo si va acompañado de comprensión, confianza y respeto por el estudiante. Al añadirse, a todo esto, una atención suficiente y sensitiva, se crea realmente un clima integrador que estimula una participación activa por parte, del educando, además, ese fundamento personal libera las potencialidades; crea

situaciones significativas, donde exista el afecto y el aprecio para desarrollar así, un nivel de integración.

Ojones, Balay y Coa (2006:28), exponen, que el educador es un modelo educativo debido a su comportamiento dentro y fuera de la clase, las cuales se enuncian de la siguiente manera:

a) Autenticidad; es la certeza o carácter verdadero que demuestra el docente en la aplicación de sus habilidades en clase.

b) Madurez emocional, es el desarrollo emocional, caracterizado por el buen juicio del docente en sus funciones dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

c) Buen carácter y sentido sano de la vida, es el conjunto de cualidades o circunstancias propias y distintivas, como también es la firmeza de ánimo, energía o temperamento correcto del docente.

d) Comprensión de sí mismo, habilidad para sentir y describir los pensamientos y sentimientos de los alumnos.

e) Capacidad temática, es la actitud para descubrir soluciones originales. f) Inteligencia y rapidez mental, es la agilidad que demuestra el docente ante cualquier situación o hechos dentro del aula, para resolverlos de una forma práctica y correcta al beneficio de la integridad del educando.

g) Cultura social, es el buen conocimiento de las necesidades y demandas dentro de la sociedad, las cuales exigen al docente ampliar su información acerca de los cambios en el ámbito estético, moral, laboral y educacional. h)

Estabilidad emocional, capacidad personal de mantener concepciones y

perspectivas múltiples propias y además relacione con otros sobre la base de estas concepciones autogeneradas del mundo.

i) Confianza inteligente en los demás, es la habilidad para percibir las relaciones de otras personas, sus significados y estructuras.

j) Inquietud cultural y amplios intereses, es la inclinación por la innovación tecnológica y de la información.

2.3.15.- Competencias Pedagógicas

Las competencias pedagógicas, según Roca (2006:202), “es una vía importante para obtener resultados superiores de calidad en la educación”, a juicio de este autor, es la que revela, con una mayor precisión, éstos son un proceso desarrollado en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados en el mismo. Para Valbuena (2007:68), es un “sistema de acciones de superación, consolidación, operaciones seleccionadas y organizadas de acuerdo a las necesidades individuales y colectivas”; es decir, es un proceso de educación, como respuesta a una demanda social, que tiene lugar bajo las condiciones de una institución docente y la empresa para la formación, superación de un profesional competente.

El docente debe crear, no sólo el núcleo básico del desarrollo cognitivo, sino también el núcleo básico de la pedagogía, como parte de estas condiciones, se introducen a las competencias pedagógicas que según Vásquez (2006:105), “son habilidades, disposiciones aptitudes y adiestramientos que realiza de manera general o específica el educador, dependiendo este a su

vez, del área a desarrollar dentro del aula”. Para Spruce (2005:36), competencias pedagógicas refieren “a la condición de impartir el contenido / conocimiento especializado de una asignatura”, dentro este contexto se deduce, que las competencias pedagógicas del educador conducen a crear un ambiente óptimo para el aprendizaje, donde todos los alumnos se sientan cómodos y seguros de salir exitosos tanto académica como técnicamente en sus procesos, asimismo, el docente debe prever para todas sus clases, qué es lo que el alumno debe hacer para aprender.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Resultado de la investigación:

Cuadro 01

Acerca de la valencia

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Los Directivos manifiestan un trato por igual a todos los docentes?	00	00	25	78	07	22	32	100
¿Existe un trato fraterno entre los docentes de la institución?	07	22	17	53	08	25	32	100

¿Los padres de familia manifiestan su apoyo en las actividades programadas por los docentes?	05	16	15	47	12	37	32	100
¿Los directivos propician el rechazo entre docentes?	17	53	12	37	03	10	32	100
¿Los directivos son indiferentes ante los logros profesionales de los docentes?	22	69	10	31	00	00	32	100
¿Los docentes manifiestan su indiferencia ante problemas institucionales	23	72	09	28	00	00	32	100
¿Los docentes manifiestan su indiferencia no participando en actividades de representación Institucional?	22	69	10	31	00	00	32	100
¿Los Docentes son indiferentes ante las bajas calificaciones de sus alumnos?	17	53	12	37	03	10	32	100
¿Los docentes evalúan el alcance de los objetivos instituciones?	07	22	17	53	08	25	32	100
¿Los docentes proponen medidas que permiten viabilizar el cumplimiento de objetivos institucionales?	05	16	15	47	12	37	32	100
¿Los docentes y los padres de familia de su aula formulan objetivos para el mejoramiento del aprendizaje?	00	00	07	22	25	78	32	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora a los docentes de la Institución educativa N° 82055, caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia de San Marcos, región Cajamarca

Interpretación:

De acuerdo a Palomo (2010), la valencia es la atracción de una meta. Según la Teoría de las Expectativas de Vroom las expectativas determina que la fuerza para actuar de determinada manera depende de la expectativa que se tiene por obtener un resultado específico. Es decir, en la práctica las personas se sentirán más motivadas a esforzarse cuando piensen que obtendrán una buena evaluación de desempeño, lo que a su vez le proporcionará recompensas como ascensos o aumento de sueldo. Vroom dice, que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador, en función del valor que éste les conceda, y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento

llevará, hecho, a la consecución de dichos premios. Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo.

En el caso del presente cuadro n° 01 sobre la valencia; tenemos que el 78% de los docentes de la Institución educativa N° 82055 dicen que los directivos a veces manifiestan un trato por igual a todos los docentes; el 53% de los docentes considera que a veces existe un trato fraterno entre los docentes de la institución; y el 47% de los encuestados manifiesta que a veces los padres de familia manifiestan su apoyo en las actividades programadas por los docentes. Por otra parte, se tiene que el 53% de los docentes opinan que los directivos siempre propician el rechazo entre docentes. Así mismo, el 69% considera que los directivos siempre son indiferentes ante los logros profesionales de los docentes; el 72% refiere que los docentes si manifiestan su indiferencia ante los problemas institucionales. Por otra parte, el 69% dice que los docentes si manifiestan su indiferencia no participando en actividades de representación Institucional. Y, por otra parte, el 53% de los docentes encuestados opina que Los docentes siempre son indiferentes ante las bajas calificaciones de sus alumnos. Así mismo, el 53% de los docentes refiere que a veces los docentes evalúan el alcance de los objetivos instituciones; el 47% opina que los docentes a veces proponen medidas que permiten viabilizar el cumplimiento de objetivos institucionales; el 78% refiere que los docentes y los padres de familia de su aula nunca formulan objetivos para el mejoramiento del aprendizaje.

Cuadro 02

Acerca de la instrumentalidad

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Los padres de familia muestran su conformidad por la labor desplegada por el profesor de sus hijos?	05	16	10	31	17	53	32	100
¿El Director emite Resoluciones de reconocimiento por los logros de los docentes?	09	28	12	37	11	35	32	100
¿Los docentes promueven reconocimientos a sus colegas por alguna labor destacada de alguno de ellos?	09	28	09	28	14	44	32	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora a los docentes de la Institución educativa N° 82055, caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia de San Marcos, región Cajamarca

Interpretación:

La instrumentalidad es la percepción del trabajador de que ciertos resultados lo llevarán a la obtención de otros resultados. Es decir, que, por ejemplo, al alcanzar el nivel de ejecución obtendrá ciertos resultados, como el reconocimiento, la promoción o cierto sentimiento de autorrealización. La instrumentalidad puede tomar cualquier valor comprendido entre +1 (la Seguridad de que el resultado en cuestión es necesario y suficiente para alcanzar el segundo resultado) y – 1 (seguridad de que el primer resultado no llevará a la consecución del segundo). El valor 0 indicará la seguridad de no existir ninguna relación entre ambos resultados.

Respecto al cuadro N° 02 sobre la instrumentalidad, se tiene que el 53% de los docentes encuestados manifiesta que los padres de familia nunca muestran su conformidad por la labor desplegada por el profesor de sus hijos; el 37% de los docentes refiere que el director a veces emite resoluciones de reconocimiento por los logros de los docentes; y el 44% de los docentes opina que los docentes nunca promueven reconocimientos a sus colegas por alguna labor destacada de alguno de ellos.

Cuadro 03

Acerca de la dimensión de la expectativa

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Los directivos manifiestan una expectativa positiva del rendimiento de los docentes?	06	19	07	22	19	59	32	100
¿Los directivos manifiestan una expectativa negativa del rendimiento de los docentes?	06	19	12	37	14	44	32	100
¿Los pares de familia cuestionan la capacidad necesaria de los docentes?	17	53	10	31	05	16	32	100
¿Los conocimientos previos de los alumnos no son suficientes para el desarrollo de clases?	07	22	19	59	06	19	32	100
¿Los docentes obtienen un alto calificativo cuando es monitoreado su desempeño?	22	69	10	31	00	00	32	100
¿Las bajas competencias docentes observadas en un monitoreo son reforzadas por los directivos?	11	34	16	50	05	16	32	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora a los docentes de la Institución educativa N° 82055, caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia de San Marcos, región Cajamarca

Interpretación:

Respecto al cuadro N° 03 sobre la expectativa del docente, se tiene que el 59% de los docentes manifiesta que los directivos nunca manifiestan una expectativa

positiva del rendimiento de los docentes; el 44% de los encuestados refiere que los directivos a veces manifiestan una expectativa negativa del rendimiento de los docentes; el 53% de los docentes dicen que los padres de familia siempre cuestionan la capacidad necesaria de los docentes; y el 59% de los docentes encuestados manifiesta los conocimientos previos de los alumnos a veces no son suficientes para el desarrollo de clases. El 69% manifiesta que los docentes siempre obtienen un alto calificativo cuando es monitoreado su desempeño; y el 50% dice que, las bajas competencias docentes a veces son observadas en un monitoreo y son reforzadas por los directivos

Cuadro 04
Planificación de una visión compartida

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Se elabora con la debida anticipación la programación anual?	07	22	16	50	09	28	32	100
¿Planifica tomando en cuenta las necesidades e interés del educando?	16	50	06	19	10	31	32	100
¿Presente semanalmente la planificación de sus sesiones de enseñanza-aprendizaje?	19	59	09	28	04	12	32	100
¿Prepara con anticipación los recursos didácticos que va a emplear en su labor docente?	16	50	07	22	09	28	32	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora a los docentes de la Institución educativa N° 82055, caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia de San Marcos, región Cajamarca

Interpretación:

La planificación de una visión compartida, supone aptitudes del director para confirmar visiones de futuro institucional que propicien un compromiso docente

genuino antes que un acontecimiento. La planificación de una visión compartida, conlleva a que pueden reducirse los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo; y se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

Concerniente al cuadro N° 04 acerca de la planificación de una visión compartida, tenemos que el 50% de los docentes refiere que a veces se elabora con la debida anticipación la programación anual; el 50% manifiesta que siempre planifica tomando en cuenta las necesidades e interés del educando. Por otra parte, el 59% de los docentes encuestados manifiesta que presenta siempre semanalmente la planificación de sus sesiones de enseñanza-aprendizaje; y el 50% de los docentes dice que siempre prepara con anticipación los recursos didácticos que va a emplear en su labor docente.

Cuadro 05

La ejecución

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Promueve la participación activa del estudiante, aprovechando sus saberes previos?	07	22	16	50	09	28	32	100
¿Contextualiza la enseñanza a las diferencias, ritmos y estilos de aprendizaje en el aula?	16	50	06	19	10	31	32	100
¿Dinamiza sus estrategias en función de las necesidades de los educandos?	19	59	09	28	04	12	32	100
¿Utiliza medios audiovisuales para el proceso de enseñanza?	06	19	16	50	10	31	32	100
¿Hace uso flexible de materiales y recursos en el aula?	07	22	16	50	09	28	32	100
¿Hace uso reflexivo de sus saberes, autoevaluándose continuamente?	09	28	04	12	19	59	32	100
¿Proporciona un entorno propicio para el aprendizaje en el aula?	04	12	19	59	09	28	32	100
¿Logra el desarrollo pleno de las actividades programadas?	09	28	19	59	04	12	32	100

Fuente: Encuesta realizada por la autora a los docentes de la Institución educativa N° 82055, caserío Llanupacha, distrito Ichocán, provincia de San Marcos, región Cajamarca

Interpretación:

Respecto a la dimensión de la ejecución, tenemos que el 50% de los docentes a veces promueve la participación activa del estudiante, aprovechando sus saberes previos; el 50% de los docentes manifiesta que siempre contextualiza la enseñanza a las diferencias, ritmos y estilos de aprendizaje en el aula; el 59% de docentes asume que siempre dinamiza sus estrategias en función de las necesidades de los educandos; el 50% manifiesta que a veces utiliza medios

audiovisuales para el proceso de enseñanza. Por otra parte, el 50% manifiesta que a veces hace uso flexible de materiales y recursos en el aula; el 59% de los docentes manifiesta que nunca hace uso reflexivo de sus saberes, autoevaluándose continuamente; el 59% de los encuestados refiere que a veces proporciona un entorno propicio para el aprendizaje en el aula; y el 59% de docentes dice que a veces logra el desarrollo pleno de las actividades programadas.

3.2.- Propuesta de la investigación.

Estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de la I. E. N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, Provincia San Marcos, región Cajamarca

I.-Presentación

Ante los cambios que ocurren rápidamente, las personas que dirigen las instituciones educativas deben saber responder a estos cambios, asumiendo desafíos propios de la época, por esto es importante el liderazgo, pues el liderazgo se ocupa de enfrentar el cambio. La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio, en la escuela. De esta forma, es posible afirmar que, si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan el liderazgo desde el interior de la escuela, que inicie, impulse, facilite gestione y coordine el proceso de transformación. Es en este escenario en que

se encuadra el presente trabajo de investigación, el mismo, que pretende contribuir con estrategias metodológicas de liderazgo transformacional a la mejora del desempeño laboral de la I. E. N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, Provincia San Marcos, región Cajamarca.

II.- Justificación de la investigación

Esta investigación se convierte para las instituciones educativas en general en una herramienta fundamental para la gerencia educativa, la cual responde a los mismos principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen; por ello, es necesario, entender la gerencia educativa como una actividad implícita en el hecho educativo, en ese sentido, el directivo debe encaminar toda la tarea gerencial al logro de la misión institucional que, necesariamente implica un acto educativo. De esta manera, el gerente pondera entonces la actividad educativa dentro del desempeño laboral docente. En esa perspectiva, es imprescindible que los directores y los docentes se formen, capaciten en los principios básicos de la administración y al mismo tiempo, se actualicen. En este sentido, el trabajo de investigación se justifica de la siguiente manera: en el aspecto teórico, constituye un valioso aporte referencial, con el respaldo de postulados, axiomas de diversos autores que permitirán sustentar la investigación, en función del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas. En el aspecto social, la organización institucional debe estar bien manejada por directivos y

docentes como recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos en los distintos subsistemas, es decir, un compromiso donde su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas, lo cual implica que el director como líder es una persona conocedora del qué y cómo es la educación eficaz para mejorar la práctica educativa. En el aspecto práctico, la investigación es relevante para los gerentes educativos, directores, docentes, entre otros, debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, la situación institucional y sugerencias desde la perspectiva gerencial.

III.- Objetivos

Objetivo general.

Diseñar estrategias de intervención de liderazgo transformacional para mejorar la calidad del desempeño docente en la institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, Provincia San Marcos, región Cajamarca.

Objetivos específicos:

Como **Objetivos específicos** se tiene:

- Desarrollar talleres de estrategias de intervención de un liderazgo transformacional a fin de que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- Fomentar en los docentes el liderazgo transformacional, a fin de mejorar su desempeño docente de la institución educativa.

- Fomentar el buen desempeño docente a fin de que el docente se prepare con convicción para el aprendizaje; fortalecer su rol de enseñar para el aprendizaje; se motive a participar en la gestión institucional; desarrolle su profesionalismo e identidad docente.

IV.- Definición de variables

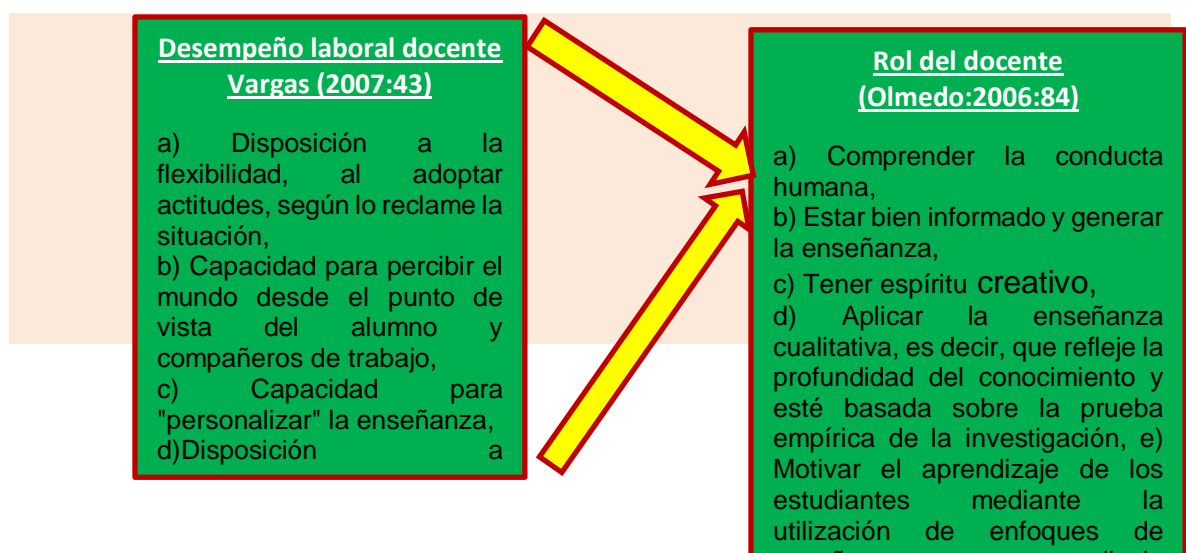
a.-Liderazgo transformacional

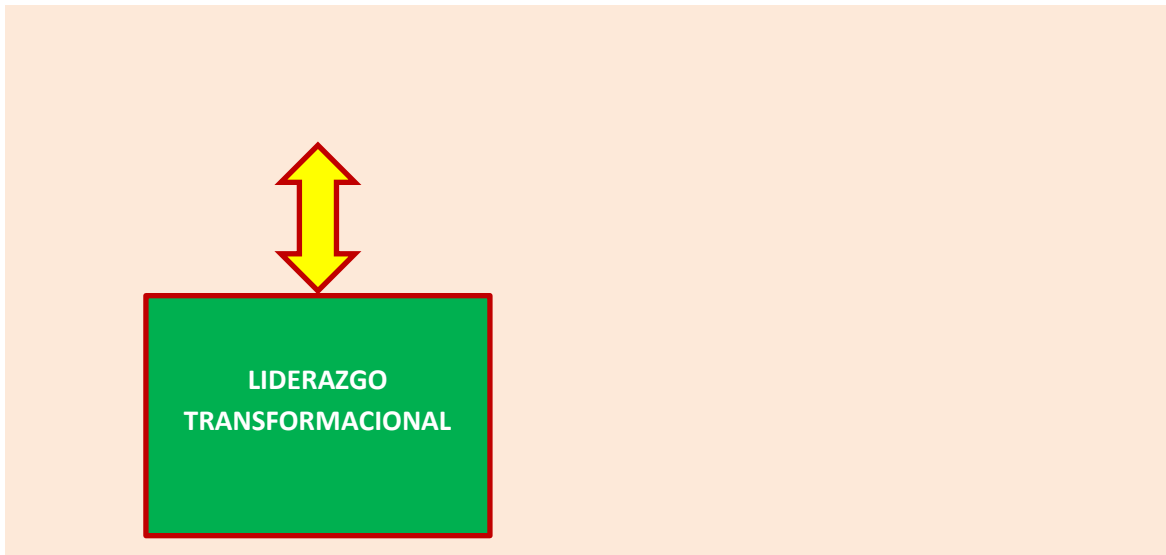
El liderazgo transformacional es un proceso de interacción que se establece entre los miembros de un grupo, el líder tiene la habilidad de facilitador que induce a los cambios.

b.-Desempeño laboral

El desempeño del docente es el cumplimiento de los parámetros o indicadores establecidos por la institución de educación que contribuye a la realización de las actividades definidas para alcanzar las metas establecidas; es el conjunto de actividades que realiza el docente para cumplir los procesos de enseñanza hacia los estudiantes.

Figura 2. Diagrama: modelo teórico





Fuente: Elaboración de la autora

V.- Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación aplicado a este trabajo es propositivo, correlacional y no experimental. Es correlacional, ya que se asocia o establece relaciones entre las variables que constituyen la investigación. Es de tipo no experimental, es decir, no se manipulan las variables, sino que se realiza el estudio en su ambiente. Además, utiliza un método de análisis multi-variante para determinar la relación y grado de asociación entre el desempeño laboral docente y el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo. A su vez, tal como plantean los autores, estos estudios se caracterizan por medir las variables para “decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, (contexto, realidad objetiva) lo cual coincide con el sentido del objetivo de investigación planteado (propuesta). Y es propositivo porque plantea un plan de intervención basado en estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral de la I. E. N° 82055 del

caserío Llanupacha, distrito Ichocan, Provincia San Marcos, región Cajamarca.

VI.- Participantes

La población está conformada por 32 docentes de la institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca.

VII.- Enfoque metodológico y enfoque de análisis

El enfoque metodológico que se utilizará en esta investigación será el cualitativo. La técnica con la cual se trabajará es la encuesta a docentes. La utilización de la metodología cualitativa se justifica por la necesidad de incorporar las percepciones de los actores centrales del proceso educativo (docentes) con respecto al desempeño docente y al liderazgo institucional. De esta manera, “el enfoque cualitativo se caracteriza, en superficie, por su apertura al enfoque del investigado. Todas las técnicas cualitativas trabajan en ese mismo lugar como disposición a observar el esquema observador del investigado” (Canales, y otros, 2008:20). En un trabajo cualitativo, son los sujetos de estudio los que nos hablan, los que nos cuentan su historia, nos muestran su “punto de vista”, los esquemas bajo los cuales generan sus observaciones, discursos y acciones. De esta forma, el método cualitativo es una creación particular de las ciencias sociales para indagar en una realidad compuesta por sujetos que se comunican, que actúan por motivaciones propias y particulares, que reflexionan sobre estas mismas acciones, que

atribuyen significado a su actuar, que tienen diversas representaciones sobre su entorno, etc. (Ibáñez, 2000: 64).

VIII.-Unidad de análisis y unidad de observación

Tanto la unidad de análisis como la de observación corresponden a los docentes que se desempeñan en la institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca.

IX.- Dominios del desempeño docente

Se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes:

- a.-El primero se relaciona con la preparación para la enseñanza
- b.-El segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela
- c.-El tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con el contexto
- d.-El cuarto comprende la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

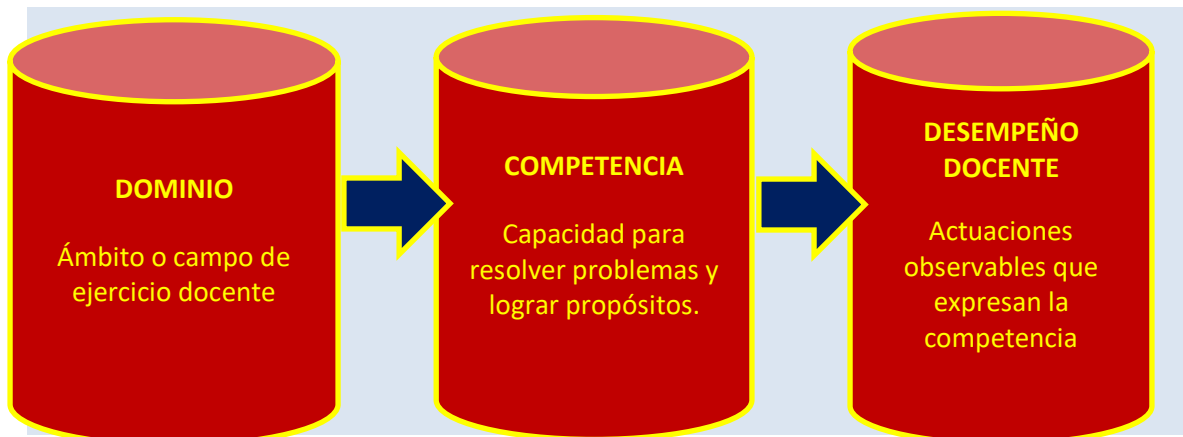
X.- Las competencias docentes

¿Qué se entiende por competencia docente?: Se entiende la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad

para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella. Si concebimos la competencia como la capacidad de resolver problemas y lograr propósitos, ella supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

Gráfico N° 3

Relación entre dominios, competencias y desempeños docentes



Fuente: Elaborado por la autora

XI.- Plan de intervención de liderazgo transformacional y desempeño docente

Taller N° 01: El Liderazgo transformacional

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Denominación del taller	<p>“El liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral docente”</p> <p>Objetivo: Interrelacionar el liderazgo transformacional con el desempeño laboral docente de la Institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca.</p>
Localización del taller	Institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca.
Plazo de ejecución	1 semana
Cantidad de destinatarios directos	32 docentes y 1 director
Coordinación general	Bach. Ysis Luzmila Armas León
Tareas a desarrollar	-Se encarga de diagnosticar la situación real del desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca.
Tareas a desarrollar	<p>-Desarrollar cuatro (2) talleres de capacitación con una duración de cinco (6) horas cada uno, con los cuales se pretende empoderar al director y docentes, sobre el liderazgo transformacional compartido, para el impulso de las mejoras del desempeño docente en el centro educativo con fundamento en la calidad educativa, en los valores democráticos, la innovación y la convivencia pacífica.</p> <p>-Dotar a los docentes participantes de los conocimientos y las herramientas sobre el liderazgo efectivo y su incidencia en el desempeño docente y la convivencia institucional.</p> <p>-Dotar a los docentes de los conocimientos y las herramientas sobre la relación entre dominios, competencias y desempeños docentes.</p> <p>-Interrelacionar el liderazgo transformacional (a cargo de los directivos de la institución) con los dominios, competencias y desempeño docente</p>
Tareas a desarrollar	<p>-Concientización a los responsables de las direcciones de los centros educativos, así como de los mentores directos en el aula sobre el impacto del liderazgo institucional en la motivación y el desempeño docente, la misma que debe constituirse en una tarea permanente y dinámica.</p> <p>-Fortalecer las capacidades de liderazgo y la motivación en el desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca.</p>
OBJETIVOS	<p><u>General</u></p> <p>•Diseñar estrategias de liderazgo transformacional para mejorar la calidad del desempeño docente en la institución educativa</p> <p><u>Específicos:</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer de qué manera los profesores entienden el desempeño laboral y los factores que influyen en él. • Proponer talleres de estrategias de intervención de un liderazgo transformacional a fin de que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza. • Diseñar estrategias transformacionales de gestión institucional, en interrelación con el buen desempeño docente
INDICADORES DE ÉXITO	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia del 90% de los beneficiarios a los talleres. • Desarrollo de un 90% del programa establecido. • Participación activa y propositiva de cada participante.
RESPONSABLES DIRECTOS DE LOS TALLERES	<ul style="list-style-type: none"> • Bach. Ysis Luzmila Armas León • Director de la Institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca.
SÍNTESIS DEL PROBLEMA A INTERVENIR	<p>Las personas que impartirán los temas deberán tener conocimientos amplios sobre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia demostrable en los contenidos temáticos a impartir. • Dinámico y creativo en la implementación de la metodología participativa. • Conocimiento sobre otras experiencias en Latinoamérica.
CONTENIDOS TEMÁTICOS CENTRALES A DESARROLLAR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teorías sobre el liderazgo transformacional (Buns y Bass) 2. Características de un líder transformacional (Burns y Bass) 3. Diferencias entre dirigir y liderar (Kenneth Leithwood) 4. El director escolar como líder transformacional (Kenneth Leithwood) 5. Dimensiones del liderazgo transformacional (Buns y Bass) 6. Papel del director en la dimensión pedagógica (Kenneth Leithwood) 7. Cualidades del director eficaz (Kenneth Leithwood)
	<ul style="list-style-type: none"> -La motivación y el rol docente (Abraham Maslow) -Competencia pedagógica del docente (El buen desempeño docente- Minedu) -Factores que determinan el desempeño laboral docente (Rogato Minaya Gutiérrez). -Campos o dimensiones del desempeño laboral docente (Rogato Minaya Gutiérrez)

	-Dominios, competencias y desempeños en la docencia (El buen desempeño docente- Minedu)						
	<p>La propuesta metodológica de trabajo será bajo los principios de la Metodología Participativa, con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivencial: Partirá de la experiencia, conocimientos previos y contexto de los docentes participantes. • Teórico conceptual: Se compartirá lo contenido en el marco teórico conceptual del estudio. • Reflexiva: Se analizarán los resultados evidenciados en el estudio. • Propositiva: Se recogerán las impresiones de los participantes respecto la realidad de la institución educativa para mejorar su actuación. 						
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	PLAN DE INTERVENCIÓN				DIAS		
	Definición de liderazgo transformacional	1					
	Teorías sobre el liderazgo transformacional: Burns y Bass; Leithwood						
	Características de un líder transformacional	1					
	Diferencias entre dirigir y liderar	1					
	El director escolar como líder transformacional	1					
	Dimensiones del liderazgo transformacional		1				
	Papel del director en la dimensión pedagógica		1				
	Cualidades del director eficaz		1				
	Definición de Desempeño docente			1	1		
	Perfil y competencias del docente del siglo XXI			1	1		
	Competencia pedagógica del docente.			1	1		
	Factores que determinan el desempeño docente					1	
	Campos o dimensiones del desempeño docente					1	
	Dominios, competencias y desempeños en la docencia						1
	Análisis de resultados y presentación de propuestas						1



Taller 02: Dominios y competencias del buen desempeño docente

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Denominación del taller	<p style="text-align: center;">“El buen desempeño laboral docente en una gestión institucional transformacional”</p> <p>Objetivo: Desarrollar los fundamentos del liderazgo transformacional en interrelación directa con un buen desempeño docente en la Institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca</p>
Localización del taller	Institución educativa N° 82055 del caserío Llanupacha, distrito Ichocan, provincia San Marcos, región Cajamarca
Plazo de ejecución	Una semana
Cantidad de destinatarios directos	32 docentes y 1 director
Coordinación general	Bach. Ysis Luzmila Armas León

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

-Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje

-Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales -materiales e inmateriales- y cognitivas de sus estudiantes.

Competencias docentes:

Competencia 1:

-El docente conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

-El docente demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña

Competencia 2:

-El docente demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.

Desempeño docente:

-**Elabora** la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.

-**Selecciona** los contenidos de la enseñanza en función de los aprendizajes fundamentales que el currículo nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.

-**Diseña** creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.

-**Contextualiza** el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.

-**Crea, selecciona y organiza** diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

-**Diseña** la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.

-**Diseña** la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros de aprendizaje esperados y distribuye adecuadamente el tiempo.

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

-Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones.

-Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, al manejo de los contenidos, a la motivación permanente de sus estudiantes, al desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como a la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes.

-Uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

Competencias docentes:

Competencia 3:

El docente crea un clima propicio para el aprendizaje, para la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones

Competencia 4:

-El docente conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

Competencia 5

El docente evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa.

Desempeño docente:

-Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales con y entre todos los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.

-Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.

-Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que esta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.

-Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

-Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.

-Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.

-Reflexiona permanentemente con sus estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades para enfrentarlas.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

-Comprende la participación en la gestión de la escuela desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje.

-Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable.

-Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Competencias docentes:

Competencia 6:

El docente participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela.

Competencia 7:

El docente establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

Desempeño docente

-**Controla permanentemente** la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.

-**Propicia oportunidades** para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.

-**Constata** que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.

-**Desarrolla**, cuando corresponda, contenidos teóricos y disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.

-**Desarrolla estrategias pedagógicas** y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motivan a aprender.

-**Utiliza recursos y tecnologías** diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

-**Maneja diversas estrategias pedagógicas** para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

-Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes.

-Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional.

-Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

Competencias docentes:

Competencia 8:

El docente reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.

Competencia 9:

El docente ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Desempeño docente

-Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes.

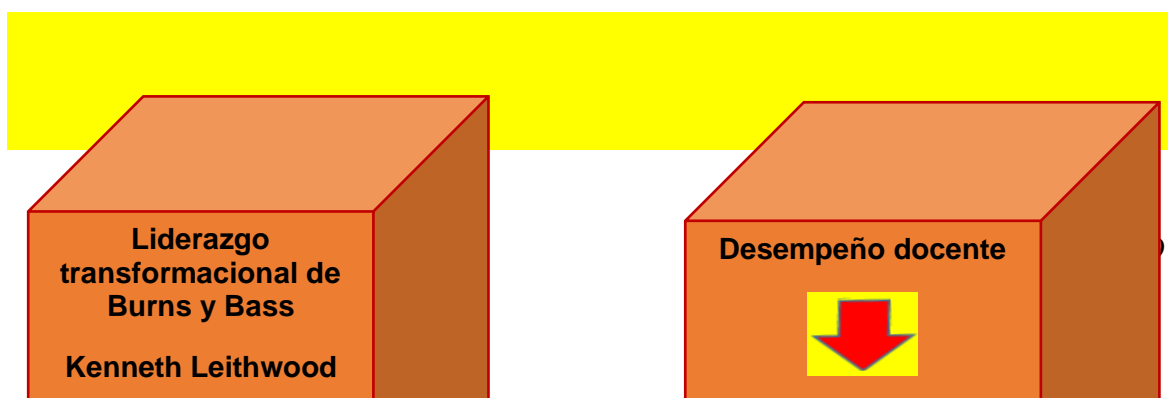
-Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.

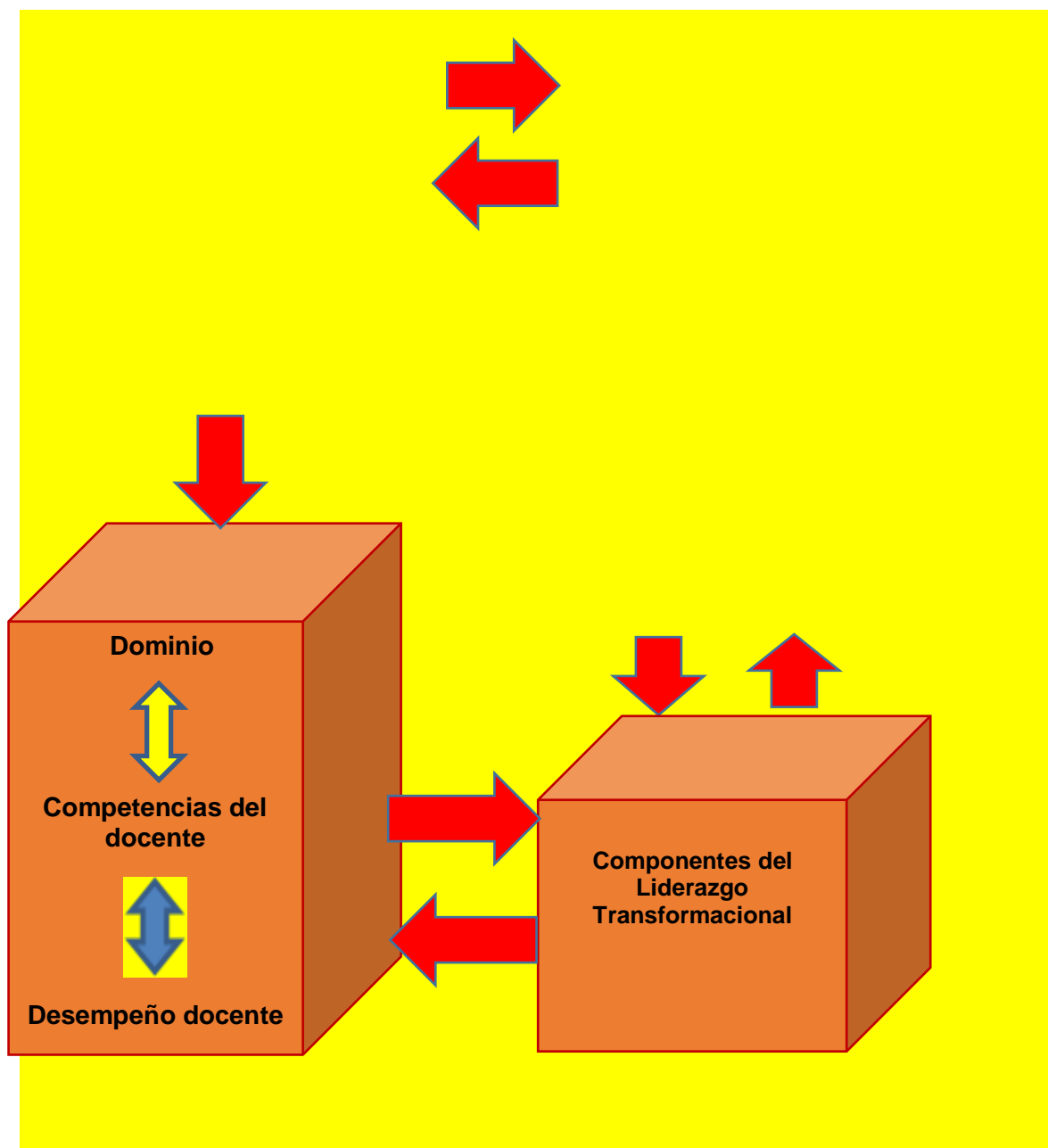
-Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.

-Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.

-Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.

MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA





Fuente: Elaborado por la autora

CONCLUSIONES

1.- Se puede percibir en los docentes de la Institución Educativa N° 82055 del caserío de Llanupacha del distrito de Ichocán, provincia San Marcos de la Región

Cajamarca; que existe poco interés y responsabilidad en innovar nuevas metodologías; no se promueve capacitaciones por parte de la UGEL San Marcos con personal adecuado; no existe un compromiso ni identidad con la institución educativa; existe una falta de compañerismo en el trabajo docente. Existe un marcado individualismo y una falta de comunicación con sus pares en el desarrollo de sus actividades; los docentes no participan motivadamente y por propia iniciativa en el desarrollo de las actividades institucionales.

2.- El taller de intervención de liderazgo transformacional contribuye a que los docentes conozcan y reflexionen sobre el liderazgo transformacional, así como su incidencia en el desempeño docente de la institución educativa.

3.- Los dominios que comprende el buen desempeño docente contribuyen a que el docente se prepare con convicción para el aprendizaje; fortalezca su rol de enseñar para el aprendizaje; se motive a participar en la gestión institucional; desarrolle su profesionalismo e identidad docente.

4.- El desempeño docente en sus diversos dominios, depende del liderazgo del director; el mismo, que con su gestión asegura un clima organizacional unido, solidario y de trabajo en equipo para consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de sus miembros de la institución educativa.

RECOMENDACIONES

1.-El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque la consideramos una herramienta esencial para la gerencia educativa, ya que constituye un valioso aporte referencial, con el respaldo de postulados, axiomas de diversos autores que permiten sustentar la investigación, desde la perspectiva del liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral docente en las instituciones educativas.

2.- La estrategia desarrollada en el presente trabajo, la consideramos importante, porque a través de los talleres de intervención permite que los docentes desde su percepción entiendan la interrelación que existe entre su desempeño laboral con los factores que influyen en él, y las condiciones de trabajo en que se desenvuelven.

BIBLIOGRAFÍA

- Assel, J; Pavez, Jorge** (2008). La Construcción e Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente Chileno: Principales Tensiones y Desafíos. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, volumen 1, n° 2. 3.
- Alles M.** (2010). Conciliar Vida Profesional y Personal. (Primera), Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alliaud A.** (1998). El maestro que aprende. (Primera), Argentina: Ediciones Novedades Educativas.
- Amorós E.** (2007). Comportamiento Organizacional. (Primera), Perú: USAT Escuela de Economía.
- Antúñez S.** (1998). Cuadernos de Educación. (Quinta), España: Editorial Horsori.
- Azzerboni D. & Harf R.** (2008). Conduciendo la Escuela Manual de Gestión Directiva y evaluación Institucional. (Primera). Argentina: Edicionaes Novedades Educativas.
- Albornoz Ocando, Andrés** (2007). La Cuestión de la Productividad, Rendimiento y Competitividad Académica del Personal Docente y de Investigación en América Latina y el Caribe. Caracas: Ediciones CRESALT/ UNESCO.
- Álvarez Portillo, Belinda** (2005). Liderazgo Transformacional del Gerente Educativo y la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje de los Docentes. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad del Zulia. Maracaibo Estado Zulia.
- Bass, Bernad M.** (2000). Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.

Buchele, Herman (2006). La gerencia vía hacia las organizaciones efectivas. España: Editorial Andaluz.

Brito, Esmerita (2008). Fundamentos del Desempeño docente. México:

Castro, Jesús (2005). Perspectivas de la Gerencia Organizacional. Caracas: Limusa.

Cornejo, José, (1998). Condición del profesor y satisfacción profesional. Una educación con calidad y equidad: Encuentro Internacional sobre Formación de Profesores de Educación Básica,

Cornejo, Rodrigo (2009). Bienestar/malestar docente y condiciones de trabajo en profesores de enseñanza media de Santiago. Proyecto FONIDE N°: 59/2007, Departamento de Estudios y Desarrollo. División de Planificación y Presupuesto MINEDUC, Chile.

Colmenares, Marisol Beatriz (2007). Liderazgo transformacional y el trabajo en equipo del personal docente de Educación Rural. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo Estado Zulia.

Corona Finol, Jhoan (2005). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.

Correa, Rosalinda (2005). La Función Docente actual. Bogotá: El Tercer Mundo

Carda R. y Larrosa F. (2004). La organización del Centro Educativo Manual para Maestros. (Primera), España: Editorial Club Universitario.

Cervera L. (2012). Liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Unidad de Post Grado. Lima.

Charles, Richard (2005). Fundamentos de la Gerencia Estratégica. México: Editorial Pax.

Chávez, Nilda (2007). Investigación educativa. Caracas: Colegial Bolivariana.

Chiavenato, Adalberto (2006). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. México. McGraw Hill.

Ducci, María Angélica (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, OIT.

Deal, Ernest (2008). La calidad en las organizaciones. Enfoque Integral. México. Mc Graw Hill.

Duarte, Rosa (2008). Administración educativa. Buenos Aires. Editorial La Contemplana.

Esqueda, Leandro (2005). Principios de la Gerencia Educativa. Perú: Randina.

Falcón, Mónica (2005). Gerencia y toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.

Flores F. (2008). Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente. Universidad Complutense de Madrid Facultad de Educación Post Grado. España.

García J. y Luceño María (2010). Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales. Universidad Complutense de Madrid Facultad e Psicología Post Grado. España.

García N., Rojas M. & Campos N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. (Primera). Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Gimeno J., Pérez A. (2008). La enseñanza: su teoría y su práctica. (Sexta), España: Ediciones Akal S.A.

Gonzales M. (2006). Integración en el Proceso docente-educativo. (Primera), Cuba: EUMED.NET

Gonzalez W. (2011). La Gestión Del Talento Humano y La Motivación Del Personal En El Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” En El Primer Semestre Del 2011. Universidad Estatal de Bolívar.

Garza Torres, Julio (2005). El gerente: paradigmas y retos para su formación. I Encuentro Vocacional. Venezuela.

Gibson, David (2006) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN.

Gómez Celja. Guillermo (2006). Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México. Mc. Graw Hill.

Gutiérrez, Teobaldo (2006). Propuesta para una Educación Pedagógica y de Calidad orientado al Liderazgo Transformacional del personal directivo”. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo Estado Zulia.

Libreros M. (2011). Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca. Universidad Nacional de Colombia. Post Grado. Colombia

Lerma A., Martín M., Castro A., Flores M., Martínez H., Mercado M. Valdez L. (2007). Liderazgo Emprendedor. Como ser un Emprendedor de éxito y no morir en el intento. (Primera). México: Cengage Learning Editores S.A.

Longueira S. (2006). Profesores de conservatorio. (Primera), España: Editorial Mad S.L.

Martínez, Paola; y Otros; 2015; Estado del arte: Evaluación de desempeño docente; Módulo III, Estrategia evaluativa en la docencia; Universidad Libre de Colombia.

Maslow A. (1991). Motivación y Personalidad. (Primera). España: Ediciones Díaz de los Santos S.A.

Mejía B. (2006). Gerencia de Procesos. (Quinta), Colombia: ECOE Ediciones

Méndez C. (2005). Gestión en Salud dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia. (Primera). Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Manzanares, David Enrique (2005). Influencia del estilo de gerencia del directivo en el desempeño de los docentes del Municipio Maracaibo. Trabajo de Grado de Postgrado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo Estado Zulia.

Meier Gregor, Abrahan (2006). El factor humano en la empresa. Caracas:

Minaya Gutiérrez Rogato. 2014; La motivación y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa Domingo Mandamiento Sipan, Hualmay. Lima Perú

Morles. Fernando José (2007). Modelos Organizaciones. Definición. Enfoques. Buenos Aires. Kapelusz

Vaillant, Denise (2008) Algunos Marcos Referenciales para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, volumen 1, n° 2, Chile.

Valdéz, Héctor (2002) La evaluación del desempeño del docente: un pilar del sistema de evaluación de la calidad de la educación en Cuba. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la República de Cuba.

Uribe, Mario; Celis, Mónica (2007) Evaluación del desempeño: Una propuesta para el desarrollo de las competencias profesionales docentes. Fundación Chile, Santiago, Chile.

ANEXOS

ANEXO 01:

Estrategias de intervención de liderazgo transformacional

CRITERIOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

A.- Preparación de la enseñanza	B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje
--	--

<p>A1. Dominio de los contenidos de las disciplinas que enseña.</p> <p>A2. Conocer las características, conocimientos y experiencias de sus estudiantes.</p> <p>A3. Dominar la didáctica metodológica de las disciplinas que enseña.</p> <p>A4. Organizar los objetivos y contenidos de manera coherente con el marco curricular y las particularidades de sus alumnos.</p> <p>A5. Interrelacionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje con los objetivos en logros de aprendizaje, con los valores morales y con el contexto sociocultural.</p>	<p>B1. Establecer un clima de relaciones de armonía, equidad, confianza, solidaridad y respeto con sus estudiantes.</p> <p>B2. Manifestar altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos.</p> <p>B3. Establecer y mantener normas consistentes de convivencia en el aula.</p> <p>B4. Organizar un ambiente estructurado y utiliza los recursos disponibles.</p>
D. Responsabilidades profesionales	C. Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes
<p>D1. Reflexionar sistemáticamente sobre su práctica docente y personal.</p> <p>D2. Construir relaciones interpersonales y profesionales de equipo con sus colegas.</p> <p>D3. Asumir responsabilidad en la orientación de sus alumnos.</p>	<p>C1. Comunicar en forma clara y precisa los objetivos de aprendizaje.</p> <p>C2. Considerar que las estrategias de enseñanza son desafiantes, estructuradas y significativas para los estudiantes.</p> <p>C3. Tratar los contenidos de la clase con rigurosidad, ética, contextualizada, con ejemplos y comprensible para los estudiantes.</p>
<p>D4. Propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados.</p> <p>D5. Maneja información actualizada sobre su profesión, el sistema educativo y las políticas vigentes.</p>	<p>C4. Optimiza el tiempo disponible para la enseñanza.</p> <p>C5. Promueve el desarrollo del pensamiento.</p> <p>C6. Evalúa y monitorea el proceso de comprensión y apropiación de los contenidos por parte de los estudiantes.</p>

ANEXO 02:

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES
I.E. N° 82055 DEL CASERÍO LLANUPACHA, DISTRITO ICHOCÁN
ENCUESTA**

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Los Directivos manifiestan un trato por igual a todos los docentes?								
¿Existe un trato fraterno entre los docentes de la institución?								
¿Los padres de familia manifiestan su apoyo en las actividades programadas por los docentes?								
¿Los directivos propician el rechazo entre docentes?								
¿Los directivos son indiferentes ante los logros profesionales de los docentes?								
¿Los docentes manifiestan su indiferencia ante problemas institucionales								
¿Los docentes manifiestan su indiferencia no participando en actividades de representación Institucional?								
¿Los Docentes son indiferentes ante las bajas calificaciones de sus alumnos?								
¿Los docentes evalúan el alcance de los objetivos instituciones?								
¿Los docentes proponen medidas que permiten viabilizar el cumplimiento de objetivos institucionales?								
¿Los docentes y los padres de familia de su aula formulan objetivos para el mejoramiento del aprendizaje?								

Acerca de la instrumentalidad

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Los padres de familia muestran su conformidad por la labor desplegada por el profesor de sus hijos?								

¿El Director emite Resoluciones de reconocimiento por los logros de los docentes?								
¿Los docentes promueven reconocimientos a sus colegas por alguna labor destacada de alguno de ellos?								

Acerca de la dimensión de la expectativa

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Los directivos manifiestan una expectativa positiva del rendimiento de los docentes?								
¿Los directivos manifiestan una expectativa negativa del rendimiento de los docentes?								
¿Los pares de familia cuestionan la capacidad necesaria de los docentes?								
¿Los conocimientos previos de los alumnos no son suficientes para el desarrollo de clases?								
¿Los docentes obtienen un alto calificativo cuando es monitoreado su desempeño?								
¿Las bajas competencias docentes observadas en un monitoreo son reforzadas por los directivos?								

Planificación de una visión compartida

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Se elabora con la debida anticipación la programación anual?								
¿Planifica tomando en cuenta las necesidades e interés del educando?								
¿Presente semanalmente la planificación de sus sesiones de enseñanza-aprendizaje?								

¿Prepara con anticipación los recursos didácticos que va a emplear en su labor docente?								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

La ejecución

INDICADORES	Siempre		A veces		Nunca		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
¿Promueve la participación activa del estudiante, aprovechando sus saberes previos?								
¿Contextualiza la enseñanza a las diferencias, ritmos y estilos de aprendizaje en el aula?								
¿Dinamiza sus estrategias en función de las necesidades de los educandos?								
¿Utiliza medios audiovisuales para el proceso de enseñanza?								
¿Hace uso flexible de materiales y recursos en el aula?								
¿Hace uso reflexivo de sus saberes, autoevaluándose continuamente?								
¿Proporciona un entorno propicio para el aprendizaje en el aula?								
¿Logra el desarrollo pleno de las actividades programadas?								