

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES
CON MENCIÓN EN GESTION PUBLICA Y GERENCIA
SOCIALES**



TESIS

**"Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral en el
personal administrativo de la IE. N° 10158 Julio C. Tello Mórrope
2020".**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en ciencias
Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.

Investigador:

Bach. Peltroche Adrianzen, Wilson.

Asesor:

Dr. Uriarte Bernal Edgar

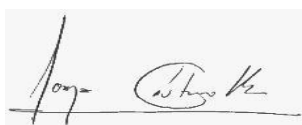
Lambayeque, 10 de abril de 2026

"Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de la IE. N° 10158 Julio C. Tello Mórrope 2020".

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.



Bach. Peltroche Adrianzen Wilson.
Investigador



Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.
Presidente



Mg. Juan Carlos Granados Barreto.
Secretario



Dra. Susan Fabiola Dejo Aguinaga.
Vocal



Dr. Uriarte Bernal Edgar.
Asesor



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N°297-2026**

Siendo las 20:00 horas, del día 10 de abril de 2026, mediante la modalidad online, a través de la plataforma Google meet en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/sas-qsad-ehv>, por mandato de la **Resolución N°1069-2026-D-FACHSE** de fecha 31 de marzo de 2026, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°1090-2021-V-D-NG-FACHSE** de fecha 26 de agosto de 2021 y su modificatoria la **Resolución N°0383-2025-D-FACHSE** de fecha 27 de enero de 2025; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente (a) : Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.
Secretario (a) : Mg. Juan Carlos Granados Barreto.
Vocal : Dra. Susan Fabiola Dejo Aguinaga.
Asesor (es) : Dr. Edgar Uriarte Bernal.



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): **“MODELO DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IE. N° 10158 JULIO C. TELLO MÓRRPE 2020”**. Presentada por **WILSON PELTROCHE ADRIANZEN**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA SOCIAL**.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N°267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 17 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**.

Siendo las 21:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
PRESIDENTE(A)

Mg. Juan Carlos Granados Barreto
SECRETARIO(A)

Dra. Susan Fabiola Dejo Aguinaga
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo **Uriarte Bernal Edgar** usuario revisor de Tesis ☒

Titulado: "**Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de la IE. N° 10158 Julio C. Tello Mórrope 2020**". Cuyo autor es: **Peltroche Adrianzen Wilson**; con DNI N° **16752413** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud **15%**, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito (a) analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 04 de marzo de 2026.



.....
Dr. Uriarte Bernal Edgar
DNI: 16761054
Asesor

Defina la modalidad con (X)

Adjunta:

Resumen de Reporte automatizado de similitudes

Recibo digital

INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN

"Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de la IE. N° 10158 Julio C. Tello Mórrope 2020".

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

3%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Trabajo del estudiante

1%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de Internet

1%

6

www.indteca.com

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.uladech.edu.pe

Fuente de Internet

<1%


Dr. Uriarte Bernal Edgar
DNI: 16761054
Asesor

- | | | |
|----|---|------|
| 8 | Eduarda Zuñiga, Kerly Macias, Angelita Romero. "The commitment to work and job performance of employees in an educational unit in the province of Cotopaxi", Horizon International Journal, 2026
Publicación | <1 % |
| 9 | mriuc.bc.uc.edu.ve
Fuente de Internet | <1 % |
| 10 | repositorio.unc.edu.pe
Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola
Trabajo del estudiante | <1 % |
| 12 | dspace.unitru.edu.pe
Fuente de Internet | <1 % |
| 13 | ve.scielo.org
Fuente de Internet | <1 % |
| 14 | www.slideshare.net
Fuente de Internet | <1 % |
| 15 | repositorio.uniscjsa.edu.pe
Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | ciencialatina.org
Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | futur.upc.edu
Fuente de Internet | <1 % |



Dr. Uriarte Bernal Edgar
DNI: 16761054
Asesor

18	Submitted to Universidad de Yacambú Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.esge.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to POSGRADO Trabajo del estudiante	<1 %
22	revista.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	www.federacion-matronas.org Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	<1 %
25	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
26	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
27	Carmen Karina Colina Aldaz, Lucia Yadira Álava Briones, Marle Pérez de Armas, Fuy Wah Chang Fong. "Incidencia de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica de	<1 %


 Dr. Uriarte Bernal Edgar
 DNI: 16761054
 Asesor

Babahoyo, 2024", Tesla Revista Científica, 2026

Publicación

28	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru	Trabajo del estudiante	<1 %
29	rio.upo.es	Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.udh.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.usmp.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
32	saber.ucv.ve	Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.unap.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	Trabajo del estudiante	<1 %
35	apirepositorio.unh.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
36	prezi.com	Fuente de Internet	<1 %
37	repository.upb.edu.co	Fuente de Internet	<1 %


 Dr. Uriarte Bernal Edgar
 DNI: 16761054
 Asesor

38	Submitted to Centro de Altos Estudios Nacionales Trabajo del estudiante	<1 %
39	García Candelario, Roberto. "Modelo Asociativo de Factores Predictores del Desempeño Organizacional Validado en las Iglesias de Boston, Massachusetts.", Universidad de Montemorelos (Mexico) Publicación	<1 %
40	Submitted to Universidad EAN Trabajo del estudiante	<1 %
41	repositorio.uan.edu.co Fuente de Internet	<1 %
42	Negrón Pagán, Elizabeth. "Mentalidad de crecimiento, capacitacion profesional y liderazgo exitoso en lideres de una institucion de educacion superior en Puerto Rico.", University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico) Publicación	<1 %
43	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	revistainvecom.org Fuente de Internet	<1 %



Dr. Uriarte Bernal Edgar
DNI: 16761054

Asesor

46	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
47	Rodríguez, Víctor Nicolas Pérez. "Modelo de factores predictores del crecimiento integral de la iglesia adventista, validado con miembros de la junta directiva de la Southern New England Conference", Universidad de Montemorelos (Mexico), 2023 Publicación	<1 %
48	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
49	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
50	revista.uasb.edu.bo Fuente de Internet	<1 %
51	riuma.uma.es Fuente de Internet	<1 %
52	childethics.com Fuente de Internet	<1 %
53	virtual.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
 Dr. Uriarte Bernal Edgar DNI: 16761054 Asesor		<1 %
54	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
55	Cañari Barzola, Elizabeth Lidia. "Continuidad de la empresa familiar a partir del liderazgo y	<1 %

la profesionalización: estudio de caso",
Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru)

Publicación

56

Submitted to Facultad De Teología Pontificia Y
Civil De Lima

Trabajo del estudiante

<1 %

57

repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

58

Submitted to uncedu

Trabajo del estudiante

<1 %



Dr. Uriarte Bernal Edgar

DNI: 16761054

Asesor

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo

RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Wilson Peltroche Adrianzen
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral en el ...
Nombre del archivo: INFORME_FINAL_MAESTR_A_EN_CIENCIAS_SOCIALES_2026.docx
Tamaño del archivo: 803.34K
Total páginas: 102
Total de palabras: 19,393
Total de caracteres: 116,251
Fecha de entrega: 26-mar-2026 06:17p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2914113876

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES
CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA
SOCIALES



TESIS

"Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral en el
personal administrativo de la IE. N° 10158 Julio C. Tello Mérope
2020".

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en ciencias
Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.

Investigador:

Bach. Peltroche Adrianzen, Wilson.

Asesor:

Dr. Uriarte Bernal Edgar

Lambayeque, 10 de abril de 2026

Dr. Uriarte Bernal Edgar
DNI: 16761054
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres, con su ejemplo y continuo apoyo en mi vida personal y profesional, brindándome siempre sabias enseñanzas en cuanto a valores, honestidad y respeto, se refiere, he podido salir adelante, asumiendo responsabilidades y logrando triunfar a pesar de los grandes desafíos que me presenta la vida.

Wilson Peltroche.

AGRADECIMIENTO

En especial a los docentes porque siempre
me han brindado su cariño y su ayuda cada vez que
he necesitado de sus sabios consejos

Y, de la misma manera, gracias a mi familia
y a mis amigos por sus múltiples formas de apoyo
para cumplir con mis objetivos y metas propuestas.

Wilson Peltroche.

INDICE

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	iii
INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN	iv
RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD	xi
DEDICATORIA.....	xii
AGRADECIMIENTO	xiii
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. Capítulo I: Diseño Teórico.	13
1.1. Estado del arte.....	13
1.2. Bases epistemológicas.	16
1.2.1. Conductual y multidimensional del desempeño laboral.....	17
1.2.2. Motivacional del trabajo	18
1.2.3. Transformacional del liderazgo	19
1.2.4. Humanista del liderazgo de servicio.....	20
1.2.5. Sistémica y organicista de la propuesta	20
1.3. Antecedentes de la investigación.	21
1.3.1. A nivel internacional	21
1.3.2. A nivel nacional.....	26
1.4. Bases Teóricas	31

1.4.1. Teoría del Desempeño Multidimensional de Campbell (John P. Campbell).	31
1.4.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Motivación-Higiene).	33
1.4.3. Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass & Riggio).	34
1.4.4. Teoría del Liderazgo de Servicio (Servant Leadership - Robert Greenleaf).	35
1.5. Definición y operacionalización de variables.	36
1.5.1. Definiciones conceptuales.	36
1.5.2. Definiciones operativas.	44
1.5.3. Matriz de operacionalización de las variables.	46
2. Capítulo II: Diseño Metodológico	47
2.1. Tipo de investigación.	47
2.2. Diseño de contrastación de hipótesis o procedimiento a seguir en la investigación.	48
2.3. Población, muestra y muestreo.	49
2.3.1. Población.	49
2.3.2. Muestra.	50
2.3.3. Muestreo.	50
2.4. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales para la recolección de datos. ...	51
2.4.1. Técnicas.	51
2.4.2. Instrumentos.	51
2.4.3. Equipos y materiales.	54

2.5.	Aspectos éticos de la investigación.	55
3.	Capítulo III: Resultados.....	57
3.1.	Resultados.....	57
3.1.1.	Nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020.....	57
4.	Capítulo IV: Discusión de los Resultados.	63
5.	Capítulo V: Propuesta de Intervención.....	68
5.1.	Datos informativos.....	68
5.1.1.	Denominación.....	68
5.1.2.	Lugar de aplicación.	68
5.1.3.	Ubicación.....	68
5.1.4.	Duración.	68
5.1.5.	Investigador.	68
5.2.	Introducción.....	68
5.3.	Organización de la propuesta.....	69
5.3.1.	Fundamentación.	69
5.3.2.	Definición del modelo de liderazgo.	72
5.3.3.	Esquema de la Propuesta.	73
5.3.4.	Descripción de la propuesta del modelo de liderazgo.	74
5.3.5.	Objetivos de la propuesta.	74
5.3.6.	Desarrollo e implementación del modelo de liderazgo.	75
5.3.7.	Estructura del modelo de liderazgo.	75

5.3.8. Rol de los participantes en la propuesta del modelo de liderazgo.....	75
5.3.9. Plan de acción del modelo (estrategias y actividades).	76
5.3.10. Matriz del Plan de acción.....	78
5.3.11. Seguimiento y evaluación del modelo.	80
5.3.12. Validación de la propuesta.....	80
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	83
Referencias	85
Anexo 1 - Instrumento de evaluación.....	90
Anexo 2 – Procesamiento de la Información.....	91
Anexo 3 – Validez de Instrumento y de la Propuesta.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	50
Personal administrativo de la Institución Educativa N° 10158 “Julio César Tello” del distrito de Mórrope.	50
Tabla 2	52
Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral.....	52
Tabla 3	60
Medidas de dispersión y tendencia central del desempeño laboral.	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de desempeño laboral del personal administrativo por dimensión y global.	57
---	----

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 Julio C. Tello, Mórrope 2020. Metodológicamente, se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo-propositivo. La población y la muestra estuvieron conformadas por 20 trabajadores administrativos, se aplicó un muestreo censal. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y, como instrumento, un cuestionario de desempeño laboral de 12 ítems organizado en cuatro dimensiones: “Eficacia en las Funciones”, “Calidad de Servicio”, “Compromiso Institucional” y “Trabajo en Equipo y Comunicación”. Los resultados del diagnóstico evidenciaron que el desempeño laboral se ubicó mayoritariamente en un nivel medio, aunque acompañado por una proporción importante en el nivel bajo, lo que permitió identificar brechas significativas en la calidad del servicio, la comunicación interna, la ejecución funcional y el compromiso institucional. Frente a esta realidad, se diseñó la propuesta “LIDERA: Modelo de liderazgo transformacional y de servicio para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 ‘Julio C. Tello’, Mórrope”, estructurada en fundamentos teóricos, objetivos, estrategias, actividades, seguimiento y evaluación. Se concluyó que la propuesta constituye una alternativa pertinente, viable y técnicamente validada para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo y contribuir a una gestión escolar más eficiente, colaborativa y orientada al servicio.

Palabras clave: liderazgo transformacional, desempeño laboral, modelo de liderazgo, gestión educativa, investigación propositiva.

ABSTRACT

The study aimed to develop a leadership model to enhance the job performance of administrative staff at School No. 10158 Julio C. Tello, Mórrope, in 2020. Using a quantitative approach, the research adopted a non-experimental, cross-sectional design with a descriptive-propositional scope. The population and sample included 20 administrative staff members, and a census sampling method was used. Data collection involved a survey technique, utilizing a 12-item job performance questionnaire divided into four dimensions: “Functional Effectiveness,” “Service Quality,” “Institutional Commitment,” and “Teamwork and Communication.” Results indicated that overall job performance was primarily at a medium level, with a notable portion at a low level, revealing significant gaps in service quality, internal communication, functional execution, and institutional commitment. Based on these findings, the "LIDERA: A Transformational and Service-Oriented Leadership Model to Strengthen the Job Performance of Administrative Staff at School No. 10158 ‘Julio C. Tello,’ Mórrope" proposal was created, grounded in theoretical foundations, objectives, strategies, activities, monitoring, and evaluation. It was concluded that the proposal is a relevant, feasible, and technically validated alternative for improving the job performance of the administrative staff and promoting more efficient, collaborative, and service-oriented school management.

Key words: transformational leadership, job performance, leadership model, educational management, action research.

INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo, las instituciones educativas enfrentan exigencias cada vez mayores en materia de organización, calidad del servicio y eficiencia en la gestión interna. En ese escenario, el liderazgo ha dejado de entenderse únicamente como una función jerárquica para asumir un carácter estratégico, en tanto orienta la conducción institucional, fortalece el compromiso del personal, lo que permite una óptima articulación entre las distintas áreas de trabajo. De manera paralela, el desempeño laboral del personal administrativo ha obtenido especial relevancia, pues constituye un componente decisivo para la continuidad de los procesos escolares, la atención a los usuarios y el adecuado soporte a la gestión educativa. Desde esa perspectiva, la literatura revisada muestra que el desempeño laboral en instituciones educativas suele presentar niveles intermedios y bajos cuando existen debilidades en la comunicación, la motivación, la calidad del liderazgo y las condiciones organizacionales, lo que confirma que esta problemática no es aislada, sino parte de una realidad más amplia que afecta la solidez institucional.

En el ámbito nacional, esta situación también se expresa en estudios que evidencian limitaciones en la gestión y en el desempeño del personal cuando el liderazgo institucional no logra consolidar prácticas de orientación, acompañamiento, reconocimiento y mejora continua. En correspondencia con ello, la realidad de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope, mostró que el nivel de desempeño laboral del personal administrativo se concentró mayoritariamente en los niveles medio y bajo, tanto en la valoración global como en las dimensiones “Eficacia en las Funciones”, “Calidad de Servicio”, “Compromiso Institucional” y “Trabajo en Equipo y

Comunicación”. Este diagnóstico permitió advertir que las limitaciones no se reducían a un solo aspecto operativo, sino que comprometían el cumplimiento técnico de las funciones, la atención al usuario, la identificación con la institución y la dinámica colaborativa entre compañeros de trabajo.

Frente a esta realidad, resultó necesario realizar un diagnóstico sistemático que permitiera comprender con claridad la magnitud del problema y, sobre esa base, proponer una alternativa de mejora pertinente. La investigación se justificó porque el desempeño laboral insuficiente del personal administrativo afecta directamente la calidad de la gestión escolar y, por tanto, la capacidad institucional para responder de manera eficiente, ordenada y oportuna a las demandas de su comunidad educativa. En ese marco, se planteó como solución la propuesta “LIDERA: Modelo de liderazgo transformacional y de servicio para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 ‘Julio C. Tello’, Mórrope”, concebida como una intervención estructurada que articula fundamentos teóricos, acciones formativas, acompañamiento, seguimiento y evaluación.

De acuerdo con ello, el objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.° 10158 Julio C. Tello, Mórrope 2020. Para alcanzar este propósito, el trabajo se organizó en cinco capítulos. El primero desarrolla el diseño teórico, que comprende el estado del arte, las bases epistemológicas, los antecedentes, las bases teóricas y la definición y la operacionalización de las variables. El segundo presenta el diseño metodológico, en el que se precisa el enfoque cuantitativo, el carácter descriptivo-propositivo, la población, los instrumentos y los aspectos éticos. El tercero expone los

resultados del diagnóstico del desempeño laboral. El cuarto contiene la discusión de los hallazgos en relación con los antecedentes y el sustento teórico. Finalmente, el quinto capítulo presenta la propuesta de intervención “LIDERA”, su organización, plan de acción, seguimiento, evaluación y validación mediante el juicio de expertos. De este modo, la investigación ofrece una secuencia lógica que parte del reconocimiento del problema, avanza hacia su comprensión analítica y culmina en una propuesta viable de mejora institucional.

Los objetivos específicos son: identificar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020; a partir de las dimensiones Eficacia en las Funciones, Calidad de Servicio, Compromiso Institucional y Trabajo en Equipo y Comunicación; elaborar el modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. en base a una sólida fundamentación teórica; y finalmente, validar la propuesta del modelo de liderazgo mediante la técnica de juicio de expertos, asegurando su pertinencia, coherencia y viabilidad para su aplicación en la I.E. N° 10158 Julio C. Tello Mórrope 2020.

Capítulo I: Diseño Teórico.

1.1. Estado del arte.

El estudio del desempeño laboral en instituciones educativas ha mantenido una relevancia creciente, ya que permite comprender no solo el cumplimiento de funciones, sino también la calidad del servicio con que el personal ejecuta los procesos organizacionales y el servicio educativo. En la literatura reciente, esta variable ya no se observa reducida a una noción simple de productividad, sino que se examina como una construcción compleja, asociada al cumplimiento de tareas, a la contribución contextual al trabajo colectivo y a la presencia o ausencia de conductas que favorecen o afectan el rendimiento institucional.

En esa dirección, el artículo de Zuñiga et al., (2026), desarrollado en una unidad educativa de Cotopaxi, precisa que el desempeño laboral puede analizarse desde un enfoque multidimensional, incorporando el desempeño de tarea, el desempeño contextual y las conductas contraproducentes, lo cual resulta especialmente útil en entornos escolares donde la cooperación y el clima interno forman parte del trabajo cotidiano. Esta perspectiva aporta una base actual para comprender que el desempeño del personal administrativo no debe evaluarse únicamente por la ejecución mecánica de labores, sino por el conjunto de comportamientos que inciden en la eficacia institucional.

En el plano empírico, una primera tendencia indica que el desempeño laboral en contextos educativos suele ubicarse en niveles intermedios, aun cuando otras variables asociadas, como el compromiso, puedan presentarse en niveles altos. En el estudio ecuatoriano citado, realizado con 43 colaboradores entre docentes, administrativos y personal de apoyo, el compromiso laboral fue predominantemente alto; sin embargo, el

desempeño global se ubicó mayormente en un nivel medio, con mejor desempeño en tareas y en el contexto laboral, y una menor presencia de comportamientos negativos. Además, la relación entre compromiso y desempeño fue positiva, pero débil y no significativa, lo que llevó a los autores a sostener que una disposición favorable hacia el trabajo no garantiza por sí sola un rendimiento global superior. Este hallazgo desplaza la discusión hacia las condiciones organizacionales y permite advertir que el desempeño depende de los recursos, la carga laboral, el clima interno, los incentivos y las prácticas de evaluación.

Una segunda tendencia, claramente visible en el ámbito nacional, examina el desempeño laboral del personal administrativo mediante factores institucionales más concretos, como las condiciones laborales, la evaluación del desempeño y los incentivos. La tesis de Carpio (2024), desarrollada en Ayacucho con 14 trabajadores administrativos de una institución educativa pública, organizó la variable “desempeño laboral” en tres dimensiones. Sus resultados mostraron que el 57,14 % del personal indicó que el clima laboral influía de manera significativa en su desempeño siempre, mientras que el 50 % señaló que nunca había recibido incentivos por el logro de los objetivos institucionales. La autora concluyó que existían deficiencias importantes en el rendimiento del personal, vinculadas al cansancio por la rutina, la escasa motivación, la falta de incentivos, la insuficiencia de recursos para ejecutar adecuadamente las funciones y un clima institucional que afectaba la productividad. Esta evidencia resulta especialmente valiosa porque concentra el análisis en el personal administrativo y confirma que el desempeño laboral en la escuela no puede desligarse de las condiciones reales en las que se desarrolla el trabajo.

Una tercera tendencia proviene de estudios que, aunque no abordan exclusivamente la variable desempeño laboral, permiten identificar su comportamiento

en las instituciones educativas donde desarrollan sus funciones docentes y administrativas. En ese marco, Cruz & Cerna (2023) analizaron en Chepén la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente y administrativo de un instituto superior. El estudio, cuantitativo y explicativo, aplicado a 91 estudiantes del último año como informantes, encontró relaciones moderadas, directas y significativas entre el liderazgo directivo y el desempeño docente y administrativo. En lo que respecta al desempeño administrativo, las dimensiones evaluadas alcanzaron porcentajes de 52.7 % en la categoría “bueno”, aunque coexistieron proporciones altas en la categoría “regular”, de 41.8 % y 39.6 %, lo que evidenció márgenes de mejora aún importantes. Este antecedente confirma que el desempeño administrativo puede ser aceptable sin alcanzar niveles óptimos, y que su fortalecimiento requiere acciones sistemáticas de acompañamiento, formación y organización institucional.

Desde el punto de vista metodológico, la revisión evidencia una regularidad bien definida. Predominan los estudios cuantitativos, no experimentales y de corte transversal, con alcances descriptivos, correlacionales o aplicados. Asimismo, la técnica más frecuente es la encuesta y el instrumento dominante es el cuestionario con escala Likert. En el caso de Zúñiga, Macías y Romero se utilizaron las escalas UWES 9 y el IWPQ 18 para estimar la asociación entre compromiso y desempeño; en Carpio Ochoa se aplicó un cuestionario de 18 preguntas para diagnosticar el desempeño del personal administrativo; y en Cruz Aranda y Cerna Quispe se recurrió a un cuestionario validado por juicio de expertos, con indicadores de validez y confiabilidad. Esta tendencia metodológica sugiere que el estudio del desempeño laboral en educación se ha apoyado preferentemente en diseños diagnósticos que permiten describir niveles, asociaciones y factores incidentes, pero que aún requieren profundización en contextos locales específicos y en unidades de análisis más homogéneas.

A partir de este recorrido, se identifican varios puntos de encuentro. Los estudios revisados coinciden en que el desempeño laboral es una variable multidimensional y sensible al entorno organizacional. También coinciden en señalar que el rendimiento del personal no depende solo de la disposición subjetiva hacia el trabajo, sino también de factores concretos como el clima laboral, la disponibilidad de recursos, la evaluación periódica, los incentivos y la calidad de la conducción institucional. Sin embargo, también aparecen diferencias de enfoque. Mientras el estudio de Cotopaxi adopta una medición conductual más amplia, con énfasis en el desempeño de la tarea, el desempeño contextual y las conductas contraproducentes, la tesis de Ayacucho privilegia dimensiones relacionadas con las condiciones laborales, la evaluación y los incentivos; por su parte, el estudio de Chepén examina el desempeño administrativo de manera articulada con el liderazgo directivo. Este panorama deja ver un vacío importante: los estudios limitados centrados exclusivamente en el desempeño laboral del personal administrativo de instituciones educativas de educación básica, abordados mediante un diseño cuantitativo propositivo y con dimensiones específicas como la eficacia funcional, la calidad del servicio, el compromiso institucional y el trabajo en equipo.

1.2. Bases epistemológicas.

La presente investigación se sustenta epistemológicamente en una comprensión articulada del conocimiento organizacional, del comportamiento laboral y de la conducción institucional. En rigor, no se limita a describir una realidad administrativa escolar, sino que pretende explicarla mediante categorías observables y, al mismo tiempo, proyectar una alternativa de mejora con base teórica y una estructura funcional. Por ello, sus bases epistemológicas deben responder tanto al estudio del “desempeño

laboral” como al diseño del “modelo de liderazgo”, en consonancia con la naturaleza cuantitativa y descriptiva propositiva del trabajo.

1.2.1. Conductual y multidimensional del desempeño laboral

Desde la perspectiva de Campbell, el desempeño laboral no se reduce a un resultado final ni a una impresión general sobre la eficiencia del trabajador, sino que se expresa en conductas observables vinculadas al rol que cada persona desempeña en la organización (Campbell, 1990; Campbell & Wiernik, 2015). Esta premisa posee un claro alcance epistemológico, sitúa el conocimiento del desempeño en el plano de la observación sistemática y de la medición de comportamientos relevantes para la institución. En consecuencia, para esta tesis, el desempeño laboral del personal administrativo puede diagnosticarse mediante indicadores concretos referidos al cumplimiento funcional, a la calidad del servicio, al compromiso institucional y al trabajo colaborativo. Dicho de otro modo, se asume que la realidad laboral no es una abstracción inasible, sino una manifestación empírica susceptible de organizarse en dimensiones, indicadores y niveles de valoración.

Esta base epistemológica legitima el uso de instrumentos estructurados y de escalas de medición orientadas a captar regularidades en la actuación del personal. Al mismo tiempo, evita reducir el rendimiento a una visión mecanicista, ya que la propia teoría multidimensional reconoce que el trabajo institucional integra comportamientos técnicos, relacionales y contextuales. Así, la “Eficacia en las Funciones” remite al núcleo operativo del cargo; la “Calidad de Servicio” traduce la relación del trabajador con los usuarios; el “Compromiso Institucional” refleja su vinculación con los fines de la escuela; y el “Trabajo en Equipo y Comunicación” expresa la dimensión cooperativa de la práctica laboral. Esta comprensión epistemológica permite identificar el

desempeño como una realidad compleja, pero verificable, y no como una noción vaga o puramente subjetiva.

1.2.2. *Motivacional del trabajo*

La teoría de Herzberg complementa esa mirada al introducir una base epistemológica centrada en la relación entre el sujeto y las condiciones de su entorno laboral. Desde este enfoque, el conocimiento sobre el desempeño no puede derivarse únicamente de la observación externa de conductas, ya que también requiere comprender los factores que favorecen la satisfacción, la implicación y la persistencia en el trabajo. Los denominados “factores motivadores” y “factores de higiene” permiten reconocer que el rendimiento del personal administrativo se construye en la interacción entre dimensiones internas, como el logro, el reconocimiento o la responsabilidad, y dimensiones contextuales, como la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (Herzberg, 2003; Hur, 2018).

Epistemológicamente, esto indica que la realidad laboral debe ser comprendida como una realidad condicionada, en la que el comportamiento observable está vinculado tanto a las estructuras organizacionales como a las experiencias subjetivas del trabajador. Bajo esta premisa, la investigación no se limita a constatar si el personal cumple o no sus tareas, sino que admite que dicho cumplimiento puede verse afectado por la ausencia de reconocimiento, por un clima institucional poco favorable, por deficiencias en la comunicación o por prácticas de conducción insuficientemente motivadoras. En el caso concreto de esta tesis, la teoría de Herzberg permite corroborar que las variaciones en el desempeño administrativo no son casuales, sino que responden a un entramado de factores organizacionales que deben comprenderse para formular una propuesta de liderazgo pertinente.

1.2.3. Transformacional del liderazgo

En lo que respecta a la variable “Modelo de liderazgo”, la teoría del liderazgo transformacional aporta una base epistemológica relacional y orientada al cambio. Desde esta perspectiva, el liderazgo no se define como una autoridad formal ni como la capacidad de supervisar, sino como un proceso de influencia que modifica percepciones, expectativas, compromisos y prácticas dentro de la organización (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006). Esto implica que la conducción institucional no se agota en la estructura jerárquica, sino que se constituye en la interacción entre el directivo y el personal, especialmente cuando se articulan visión compartida, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Tal enfoque resulta epistemológicamente valioso porque permite comprender que un modelo de liderazgo no es un agregado de actividades aisladas, sino una forma de conducción que produce sentido institucional y orienta el comportamiento colectivo. Bajo esta perspectiva, el conocimiento sobre el liderazgo se construye a partir de sus efectos en la motivación, la participación, la innovación y el compromiso del personal. Así, el futuro modelo no deberá entenderse como un instrumento de control burocrático, sino como una arquitectura de influencia organizada para generar mejores respuestas laborales del personal administrativo. En esa línea, la teoría transformacional legitima una concepción del liderazgo como práctica capaz de incidir en el desempeño mediante la construcción de objetivos claros, el acompañamiento constante y la apertura a la mejora continua.

1.2.4. Humanista del liderazgo de servicio

La teoría del liderazgo de servicio añade una dimensión epistemológica humanista y ética, especialmente en la gestión educativa. Greenleaf plantea que liderar supone, en primer término, servir, escuchar, acompañar y crear condiciones para que otros crezcan con mayor autonomía y dignidad (Greenleaf, 2002). La revisión de Eva et al. (2019) refuerza esta comprensión al señalar que el liderazgo de servicio es un enfoque centrado en las necesidades de los seguidores y en su desarrollo integral. Desde esta perspectiva, la realidad institucional no se conoce adecuadamente si se la observa únicamente desde la eficiencia procedimental; también debe comprenderse desde la experiencia humana de quienes sostienen la organización.

Esta base epistemológica sitúa en el centro aspectos que suelen quedar relegados en visiones más instrumentales del trabajo, como la escucha, el reconocimiento, el respeto, la cooperación y la calidad de las relaciones laborales. En términos de tu investigación, permite sustentar que la mejora del desempeño no depende únicamente de perfeccionar procedimientos, sino también de fortalecer una cultura institucional basada en el servicio, la confianza y el acompañamiento. En otras palabras, el liderazgo se conoce aquí como una práctica ética de construcción comunitaria, capaz de transformar el clima de trabajo y de elevar la implicación del personal con la escuela.

1.2.5. Sistémica y organicista de la propuesta

Finalmente, la propuesta misma se apoya en una base epistemológica sistémica y organicista y esa lógica resulta transferible al diseño de un modelo de liderazgo, porque toda propuesta institucional exige organización interna, secuencia metodológica, funcionalidad entre sus partes y orientación hacia fines concretos. En esta misma línea, Álvarez de Zayas concibe los procesos formativos como totalidades en movimiento,

organizadas en dimensiones y relaciones que les otorgan coherencia y sentido (Álvarez de Zayas 2003, 2007).

Esta base epistemológica permite concebir el modelo de liderazgo como una estructura organizada y no como una suma dispersa de recomendaciones. Su fundamentación teórica, sus objetivos, su estructura, su plan de acción y su sistema de seguimiento y evaluación deben relacionarse como componentes de una totalidad orientada a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo. La lógica sistémica, entonces, no solo ordena la propuesta, sino que también le otorga claridad epistemológica, porque permite comprender que la mejora institucional surge de la articulación entre principios, procesos, estrategias y mecanismos de evaluación.

1.3. Antecedentes de la investigación.

1.3.1. A nivel internacional

Kipasika (2024), en Morogoro, Tanzania, se desarrolló un estudio en el Institute of Adult Education. El objetivo general fue explorar el nivel de comprensión y reconocimiento de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos entre distintas categorías de personal dentro de una institución académica, asumiendo que el liderazgo desempeña un papel decisivo en la articulación de dichos componentes organizacionales y en su integración en las prácticas de desarrollo institucional. Metodológicamente, el trabajo siguió un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo e inferencial y de diseño de estudio de caso. La muestra estuvo conformada por 44 participantes: directivos, personal académico, administrativo y de apoyo, seleccionados mediante muestreo intencional y por conveniencia, según la disponibilidad y la voluntad de participar. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario de 20 enunciados

mixtos, orientado a medir el conocimiento cognitivo sobre visión, misión, valores y objetivos estratégicos; la información fue procesada mediante estadística descriptiva, estadística inferencial y la prueba Chi cuadrado en IBM SPSS versión 28. Los resultados evidenciaron brechas en la identificación correcta de tales elementos organizacionales entre las categorías laborales: el personal de gestión mostró mejores niveles de reconocimiento, mientras que, en el personal académico, administrativo y de apoyo se observaron vacíos importantes. No obstante, el análisis inferencial indicó que el cargo ocupado no garantizaba una comprensión de dichos componentes institucionales. A partir de ello, el autor concluyó que el liderazgo institucional debe fortalecer la comunicación, el involucramiento del personal y la revisión continua de los referentes estratégicos, un componente útil para las investigaciones que proponen modelos de liderazgo orientados a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo.

Muñoz et al. (2023) desarrollaron, en Ecuador, un estudio situado en una institución educativa y contextualizado en la provincia de Santa Elena. Este antecedente examina la relación entre liderazgo transformacional, gestión institucional y el desempeño del personal docente, ejes que guardan una relación conceptual con la formulación de un modelo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral en el ámbito escolar. El objetivo general fue proponer un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. En el plano metodológico, la investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y con un diseño no experimental de corte transeccional. La población estuvo conformada por 24 docentes de la institución, trabajándose con la totalidad de los participantes. Para la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta y se

aplicaron dos cuestionarios de 20 ítems cada uno, contruidos con la escala Likert de cinco alternativas. El procesamiento se realizó mediante análisis descriptivo y la organización de la información en Microsoft Excel. Los hallazgos evidenciaron que la gestión educativa fue percibida como regular por el 58,4 % de los participantes y como buena por el 41,6 %. En cuanto al desempeño docente, el 79,16 % se ubicó en el nivel moderado, el 12,5 % en el nivel alto y el 8,34 % en el nivel bajo. Además, se identificaron debilidades en la gestión administrativa, el clima organizacional, la planificación de la enseñanza y el uso de materiales didácticos, mientras que la dimensión de actitudes y valores presentó niveles relativos más altos. A partir de estos resultados, los autores concluyeron que la institución requería un modelo de gestión sostenido en el liderazgo transformacional, capaz de motivar, orientar y acompañar al personal para elevar su desempeño. Asimismo, sostuvieron que el directivo debe promover el trabajo en equipo, la mejora continua y el reconocimiento de las necesidades del personal, ya que proporciona una base útil para estudios descriptivos y propositivos sobre liderazgo y desempeño laboral en instituciones educativas.

Haro et al. (2025), en Ciudad Juárez, México, desarrollaron un estudio titulado "Liderazgo e innovación educativa: estrategias y políticas para la transformación en el siglo XXI". El propósito general consistió en analizar el impacto de las estrategias innovadoras y de gestión en la educación contemporánea, con énfasis en la identificación de enfoques eficaces para fomentar la innovación, optimizar la gestión educativa y fortalecer el desempeño académico ante los desafíos del siglo XXI. En el plano metodológico, el artículo se define como una investigación de enfoque exploratorio y descriptivo, complementada con un tratamiento analítico y reflexivo del fenómeno estudiado. Según lo reportado, el trabajo se orientó al examen teórico y

argumentativo de la relación entre el liderazgo transformacional, la gestión educativa y la innovación institucional. Entre los principales hallazgos, los autores sostienen que la integración de tecnologías emergentes, la colaboración interinstitucional y, sobre todo, el liderazgo transformacional, ejercen una influencia positiva en la mejora del rendimiento escolar y en la consolidación de entornos educativos dinámicos y eficientes. Asimismo, destacan que este estilo de liderazgo, sustentado en la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual, constituye un eje estratégico para fortalecer la calidad educativa y orientar los procesos de mejora continua. A partir de ello, concluyen que las instituciones educativas requieren ajustar sus estrategias de gestión a las exigencias actuales, fortalecer la formación continua del personal e implementar prácticas de liderazgo transformacional que articulen innovación, compromiso organizacional y mejora institucional, aspecto valioso para investigaciones centradas en el diseño de modelos de liderazgo orientados al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo.

Molina et al. (2025), en Machala, Ecuador, desarrollaron una investigación que aborda la formulación de un modelo de liderazgo transformacional como estrategia de mejora en una institución educativa, vinculándolo al clima laboral y al fortalecimiento de la dinámica organizacional. El objetivo general fue proponer un modelo de liderazgo transformacional que fortalezca el clima laboral entre los docentes de una institución educativa de Machala. En el plano metodológico, el estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal. La población y la muestra estuvieron conformadas por 65 participantes pertenecientes al ámbito institucional, principalmente docentes y personal directivo; y se trabajó con una

intervención censal. Para la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco niveles, validado por el juicio de expertos y por análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach; y el procesamiento de la información se realizó con SPSS y se recurrió a pruebas no paramétricas, luego de verificarse la no normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Entre los resultados más relevantes, se evidenció que el modelo de liderazgo transformacional mejora significativamente el clima laboral, lo que corrobora una correlación positiva moderada y significativa entre ambas variables “ $Rho = 0.306$; $p = 0.013$ ”. Asimismo, solo el 15,4 % de los docentes percibió como efectivo el liderazgo transformacional y apenas el 18,4 % consideró satisfactorio el clima laboral, lo que reveló debilidades en la comunicación, la toma de decisiones, la motivación y la planificación institucional. A partir de ello, los autores concluyeron que la institución requiere fortalecer un liderazgo inspirador, participativo y orientado al cambio, acompañado de planes de acción, metas claras y estrategias de comunicación, a fin de optimizar el ambiente de trabajo y elevar la efectividad institucional, aspecto estrechamente relacionado con estudios propositivos sobre liderazgo y desempeño laboral en contextos educativos.

Cuzco et al., (2025), desde Durán, Ecuador, desarrollaron un estudio que analiza el liderazgo transformacional en una institución educativa con la finalidad de proponer una intervención orientada a optimizar el desempeño del personal docente. El objetivo general consistió en analizar las características actuales del liderazgo institucional de la Unidad Educativa Miguel Ángel Cazares, mediante una revisión documental y la aplicación de encuestas a directivos y docentes, con el fin de diseñar un programa de capacitación en liderazgo transformacional que optimice el desempeño del equipo

docente. Metodológicamente, el trabajo siguió un enfoque cuantitativo, con un método inductivo, de diseño documental y descriptivo. La población estuvo conformada por el personal de la institución, integrada por 27 docentes y personal administrativo, por lo que se trabajó con el universo completo. Para la recolección de datos se empleó como técnica una encuesta y se usó como instrumento de evaluación, un cuestionario estructurado aplicado de forma presencial y organizado en una escala Likert de cinco niveles. En cuanto a los resultados, el estudio evidenció que más del 55 % de los participantes manifestó percepciones negativas o limitadas sobre la presencia de liderazgo transformacional en la institución, identificándose deficiencias en la comunicación de la visión institucional, en el fomento de la innovación y en el reconocimiento de los logros y en la accesibilidad del líder. A la vez, se observó que el 63 % reconoció que este estilo de liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral, lo que reveló una paradoja entre la valoración teórica del modelo y su escasa concreción en la práctica institucional. Los autores concluyeron que existían deficiencias sustanciales en múltiples dimensiones del liderazgo transformacional, por lo que justificaron el diseño e implementación de un programa integral de capacitación para fortalecer las competencias directivas y optimizar el desempeño docente, aporte que resulta valioso para tesis propositivas centradas en la formulación de modelos de liderazgo orientados a mejorar el desempeño laboral en instituciones educativas.

1.3.2. A nivel nacional

Dávila (2023), en Chiclayo, Perú, desarrolló una investigación nacional titulada “Modelo de liderazgo transformacional para mejorar la gestión de una institución educativa secundaria de Chiclayo”. El antecedente aborda, desde una lógica propositiva, la formulación de un modelo de liderazgo para intervenir en las debilidades

institucionales detectadas en el funcionamiento escolar, aspecto transferible al estudio del liderazgo directivo orientado a optimizar el desempeño laboral del personal administrativo. El objetivo general consistió en proponer un modelo de liderazgo transformacional para mejorar la gestión de una institución educativa secundaria de Chiclayo. Metodológicamente, el autor trabajó con enfoque cuantitativo, investigación de tipo básico, diseño no experimental y alcance transversal descriptivo con propuesta. La población y la muestra estuvieron conformadas por 52 trabajadores de una institución educativa secundaria, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta mediante dos cuestionarios: uno destinado a diagnosticar la gestión educativa y otro para medir el liderazgo transformacional. El antecedente reportó una confiabilidad de 0.723 en los instrumentos empleados. En los resultados se evidenció que la administración de la gestión educativa se ubicó mayoritariamente en el nivel medio, con 46.2 %, seguida del nivel bajo, con 36.5 %, mientras que el liderazgo transformacional alcanzó predominio en el nivel medio, con 51.9 %, seguido del nivel bajo, con 26.9 %, lo que reveló limitaciones en la claridad del liderazgo ejercido por quienes conducen la institución. A partir de estos hallazgos, el autor concluyó que era necesario implementar una propuesta basada en el liderazgo transformacional para fortalecer la gestión, destacando que dicho modelo debía centrarse en la comunicación, la valoración personal y el trabajo colaborativo, y que su validación por expertos fue adecuada, con pertinencia metodológica y científica, lo que lo convierte en un antecedente valioso para sustentar propuestas de liderazgo directivo en contextos educativos.

Chauca (2025), en Chiclayo, ciudad de la Región Lambayeque, Perú, desarrolló una investigación aplicada a instituciones educativas básicas regulares de una región peruana, en la que se orientó al diseño de un modelo de liderazgo para innovar la

gestión administrativa en el ámbito escolar. El objetivo general consistió en determinar un modelo de liderazgo “Princonser” para innovar en la gestión pública de las instituciones educativas de Educación Básica Regular durante 2024. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo y se definió como descriptivo, retrospectivo, transversal y proyectivo. La muestra estuvo compuesta por 384 miembros de la comunidad educativa, seleccionados aleatoriamente. Para la recolección de la información se empleó un cuestionario validado, orientado a identificar las características de la gestión pública y los elementos relevantes solicitados para la formulación del modelo de liderazgo propuesto. En cuanto a los resultados, se estableció que, en el aspecto pedagógico, los componentes más relevantes fueron “procedimientos” “ $r^2 = 0.715$; $p < 0.05$ ” y “evaluación” “ $r^2 = 0.790$; $p < 0.05$ ”. En el aspecto administrativo destacaron “diseño” “ $r^2 = 0.694$; $p < 0.05$ ” y “procedimientos” “ $r^2 = 0.635$; $p < 0.05$ ”; en el comunitario, “diseño” “ $r^2 = 0.671$; $p < 0.05$ ” y “evaluación” “ $r^2 = 0.674$; $p < 0.05$ ”; y en el organizacional, “evaluación” “ $r^2 = 0.700$; $p < 0.05$ ” y “procedimientos” “ $r^2 = 0.657$; $p < 0.05$ ”. De manera global, los factores de mayor peso para la implementación del modelo fueron “procedimientos” ($r^2 = 0.749$; $p < 0.05$) y “evaluación” ($r^2 = 0.787$; $p < 0.05$). A partir de estos hallazgos, el autor concluyó que la implementación de un modelo de liderazgo en instituciones educativas requiere priorizar los componentes procedimentales y evaluativos para asegurar la consistencia, la pertinencia y la sostenibilidad. Este antecedente resulta valioso para la tesis propuesta, ya que evidencia, con base cuantitativa, que un modelo de liderazgo bien estructurado puede constituir un soporte técnico para mejorar la gestión institucional y, por extensión, fortalecer el desempeño del personal administrativo.

Morales (2021) en Chiclayo, Perú, desarrolló una investigación orientada al diseño de un modelo de liderazgo en una institución educativa privada con fines de mejora organizacional. El objetivo general consistió en proponer un modelo de liderazgo para mejorar la gestión educativa del Colegio Privado Manuel Antonio Rivas, Chiclayo, a partir de un diagnóstico institucional, del diseño de la propuesta y de su posterior validación mediante el juicio de expertos. En el plano metodológico, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño no experimental, transversal, descriptivo y propositivo. La población estuvo compuesta por 18 docentes de la institución; por ello, la muestra no se diferenció del universo de estudio. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y, como instrumento, un cuestionario orientado a valorar la gestión educativa en sus dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria; además, el procesamiento de la información se realizó mediante estadística descriptiva en Excel y en el programa SPSS versión 25. En cuanto a los resultados, se evidenció que la gestión educativa alcanzó predominantemente un nivel medio en el 72.2 % de los docentes, mientras que el 27.8 % la ubicó en el nivel alto. De forma específica, las dimensiones institucional y administrativa registraron 72.2 % en el nivel medio, y las dimensiones pedagógica y comunitaria, 66.7 % en ese mismo nivel, lo que permitió identificar debilidades en la planificación, la coordinación, la supervisión y la articulación con la comunidad educativa. A partir de este diagnóstico, la autora diseñó un modelo de liderazgo educativo estructurado en tres etapas, “el diagnóstico”, “el monitoreo” y “la evaluación”, y concluyó que su implementación podría contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional. Asimismo, la propuesta y el instrumento fueron validados por tres especialistas, lo que reforzó su consistencia técnica y metodológica. Este antecedente resulta valioso porque confirma que, en contextos escolares, un modelo de

liderazgo bien estructurado puede constituir una vía pertinente para promover mejoras en la gestión, criterio transferible al estudio del desempeño laboral del personal administrativo.

Cruz & Cerna (2023), en Chepén, Perú, desarrollaron un estudio que examinó directamente la influencia del liderazgo directivo sobre el desempeño del personal docente y administrativo de un Instituto de Educación Superior Tecnológico. El objetivo general consistió en determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente y administrativo de dicha institución, bajo la premisa de que la actuación del directivo repercute en la calidad del servicio educativo y en el desenvolvimiento del personal. Metodológicamente, el estudio se sustentó en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal, alcance correlacional causal comparativo y tipo explicativo. La muestra estuvo conformada por 91 estudiantes del último año académico, quienes valoraron el liderazgo directivo y el desempeño docente y administrativo a partir de su experiencia formativa. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y un cuestionario de 20 ítems, validado mediante el juicio de expertos; además, el instrumento evidenció indicadores adecuados de validez de constructo “ $KMO = 0.898$; Sig. $< 1\%$ ” y alta confiabilidad interna “ $\alpha = 0.947$ ”. El procesamiento estadístico se realizó con SPSS v.25 y una distribución no paramétrica de los datos; se aplicó el coeficiente Rho de Spearman para estimar la relación entre las variables. Los resultados mostraron una relación moderada, directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente y administrativo “ $r = 0.473$; $p = 0.000$ ”, así como una influencia positiva moderada, en la que el liderazgo directivo explicó el 21,5 % de la variabilidad del desempeño. Asimismo, las dimensiones “consideración individualizada” y

“estimulación intelectual” presentaron niveles regulares, mientras que en el desempeño administrativo se observaron márgenes de mejora sobresalientes. A partir de ello, las autoras concluyeron que, aunque el liderazgo directivo era adecuado, requería fortalecerse mediante acciones formativas y de acompañamiento para optimizar el desempeño del personal, hallazgo que aporta sustento empírico a propuestas de modelos de liderazgo orientados a la mejora institucional.

1.4. Bases Teóricas

Estas cuatro teorías aportan coherencia a la investigación. Campbell y Herzberg permiten comprender el desempeño laboral desde una perspectiva conductual, multidimensional y motivacional, mientras que Bass, Riggio y Greenleaf ofrecen los fundamentos más pertinentes para diseñar un modelo de liderazgo directivo que no se reduzca al control, sino que articule visión, acompañamiento, servicio, motivación y mejora institucional. Esa articulación teórica resulta consistente con el propósito de proponer un modelo de liderazgo capaz de incidir en la eficacia de las funciones, la calidad del servicio, el compromiso institucional y el trabajo colaborativo del personal administrativo de la institución educativa estudiada.

Bases teóricas que sustentan el desempeño laboral son:

1.4.1. Teoría del Desempeño Multidimensional de Campbell (John P. Campbell).

La teoría del desempeño multidimensional de Campbell constituye un soporte central para esta investigación, ya que concibe el desempeño laboral como un conjunto de conductas y acciones relevantes para las metas de la organización, y no como un resultado final de un indicador de productividad. Desde esta perspectiva, el rendimiento no debe confundirse con sus consecuencias, como la eficiencia, las ventas o los logros

institucionales, ni con sus determinantes, como la motivación, la habilidad o el clima de trabajo. Campbell sostuvo que el desempeño se expresa en comportamientos observables vinculados al rol, mientras que Campbell y Wiernik precisaron después que su estructura es multidimensional y que, por ello, cualquier evaluación rigurosa debe reconocer componentes diferenciados de la actuación laboral (Campbell, 1990; Campbell & Wiernik, 2015). Esta mirada resulta especialmente pertinente en organizaciones educativas, donde el trabajo administrativo incluye acciones técnicas, relacionales y de soporte institucional que no pueden reducirse a un único criterio de medición.

Esta teoría, aplicada al presente estudio, permite justificar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 “Julio C. Tello” debe valorarse desde varias dimensiones articuladas. La “Eficacia en las Funciones” se relaciona con la ejecución correcta y oportuna de las tareas propias del puesto, como el cumplimiento de los plazos, la precisión en el registro de datos y el manejo de la normativa educativa. La “Calidad de Servicio” y el “Trabajo en Equipo y Comunicación” responden a la lógica de conductas que sostienen el funcionamiento institucional, ya sea mediante la atención adecuada al usuario, la colaboración con colegas o la fluidez de la comunicación interna. A su vez, el “Compromiso Institucional” refleja acciones que fortalecen los objetivos de la organización, como la puntualidad, la participación y el cuidado de los bienes escolares. En ese sentido, la teoría de Campbell ofrece una base sólida para entender que el desempeño administrativo es una construcción compleja, integrada por comportamientos que contribuyen, en diverso grado, al logro de las metas institucionales

1.4.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Motivación-Higiene).

La teoría de los dos factores de Herzberg aporta una explicación sustantiva de las condiciones que favorecen o limitan el rendimiento laboral. Este enfoque distingue, por un lado, los “factores motivadores”, vinculados al contenido del trabajo, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y la posibilidad de realización personal; y, por otro lado, los “factores de higiene”, relacionados con el contexto laboral, como la supervisión, las políticas institucionales, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y la seguridad. La tesis de Herzberg sostiene que los factores de higiene no generan por sí mismos motivación elevada, aunque sí previenen la insatisfacción, mientras que los factores motivadores son los que impulsan una implicación más profunda con la labor desempeñada (Herzberg, 2003). Esta teoría conserva vigencia porque permite comprender que el rendimiento no depende solo de capacidades técnicas, sino también del significado que el trabajador atribuye a su tarea y del entorno en el que la desenvuelve.

La propuesta de Herzberg resulta útil para identificar por qué el personal administrativo puede presentar niveles distintos de desempeño aun cuando cumpla funciones similares. Si la institución presenta debilidades en supervisión, reconocimiento, comunicación o en el clima organizacional, es razonable esperar efectos en la “Eficacia en las Funciones”, la “Calidad de Servicio” y el “Trabajo en Equipo y Comunicación”. Del mismo modo, cuando el trabajador percibe valoración, responsabilidad compartida y oportunidades de aportar al logro institucional, tiende a fortalecerse el “Compromiso Institucional”. La pertinencia del enfoque también se observa en el sector público, donde estudios posteriores han mostrado que los motivadores mantienen efectos positivos sobre la satisfacción laboral de los gestores públicos, aun cuando los factores de higiene no operen siempre de la forma prevista en

la formulación clásica (Hur, 2018). Así, esta teoría ayuda a fundamentar que la mejora del desempeño administrativo exige revisar tanto los estímulos intrínsecos del trabajo como las condiciones organizacionales que lo rodean.

Bases teóricas que sustentan el modelo de liderazgo son:

1.4.3. Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass & Riggio).

La teoría del liderazgo transformacional explica uno de los fundamentos más consistentes para sustentar la variable “modelo de liderazgo”. Bass planteó que el liderazgo eficaz no se limita a intercambios instrumentales ni al control del cumplimiento, sino que moviliza a los seguidores para alcanzar resultados superiores a los esperados mediante una visión compartida, el desarrollo personal y la orientación al bien colectivo (Bass, 1990). Posteriormente, esta perspectiva fue consolidada por Bass y Riggio, quienes la describieron como un estilo capaz de inspirar a los seguidores, responder a sus necesidades individuales y favorecer su crecimiento. La literatura especializada reconoce, además, cuatro componentes centrales de este liderazgo: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, dimensiones que explican su capacidad para promover el logro individual, grupal y organizacional más allá de los estándares ordinarios (Bass & Riggio, 2006).

Esta teoría es importante porque el modelo propuesto no solo busca dirigir tareas, sino también mejorar el desempeño laboral del personal administrativo mediante una conducción capaz de orientar, motivar, acompañar y evaluar. La influencia idealizada sustenta la necesidad de que el directivo se constituya en referente ético y profesional; la motivación inspiradora se vincula con la formulación de objetivos claros y compartidos; la estimulación intelectual respalda la incorporación de estrategias y

actividades orientadas a resolver problemas administrativos como la innovación; y la consideración individualizada se relaciona con el seguimiento, la retroalimentación y el reconocimiento del aporte de cada trabajador. En consecuencia, el liderazgo transformacional ofrece una base teórica coherente para estructurar la “fundamentación teórica”, los “objetivos”, la “estructura del modelo”, el “plan de acción” y el componente de “seguimiento y evaluación” considerados en tu propuesta, pues conecta la dirección institucional con los procesos de mejora continua y el compromiso organizacional.

1.4.4. Teoría del Liderazgo de Servicio (*Servant Leadership* - Robert Greenleaf).

La teoría del liderazgo de servicio, asociada a Robert K. Greenleaf, complementa de manera pertinente al liderazgo transformacional porque incorpora una orientación explícita al cuidado y al desarrollo de las personas. En esta visión, liderar implica servir primero, es decir, ejercer la autoridad desde una perspectiva ética, relacional y humanista, en lugar de sostener prácticas autocráticas o meramente jerárquicas. La edición conmemorativa de *Servant Leadership* presenta la propuesta señalando que un liderazgo de servicio ayuda a quienes son atendidos a volverse “más sanos, más sabios, más libres y más autónomos”, al tiempo que promueve la colaboración, la confianza, la escucha y el empoderamiento (Greenleaf, 2002). La revisión sistemática de (Eva et al., 2019) confirma, además, que se trata de un enfoque diferenciado dentro de los liderazgos basados en valores, centrado en la atención a las necesidades de los seguidores y en su desarrollo integral.

En una institución educativa, el personal administrativo sostiene buena parte de la experiencia cotidiana de docentes, estudiantes, directivos y familias, por lo que requiere una conducción que no solo exija resultados, sino que también escuche, facilite

recursos, genere confianza y fortalezca la cooperación. Desde esta teoría, la “Calidad de Servicio” se vincula con una cultura organizacional orientada al respeto y la ayuda; el “Trabajo en Equipo y Comunicación” se fortalece mediante prácticas de escucha y colaboración; y el “Compromiso Institucional” se ve favorecido cuando el trabajador percibe que su desarrollo importa y que la autoridad actúa con cercanía, equidad y responsabilidad moral. Incluso la evidencia reciente asocia el liderazgo de servicio con efectos favorables en variables como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que refuerza su valor para una propuesta que pretende elevar el desempeño administrativo en el contexto escolar (Eva et al., 2019).

1.5. Definición y operacionalización de variables.

1.5.1. Definiciones conceptuales.

1.5.1.1. Modelo de Liderazgo.

La variable “Modelo de liderazgo” se entiende como una construcción organizativa y directiva que orienta la conducción institucional mediante fundamentos teóricos, propósitos definidos, una estructura funcional, estrategias de acción y mecanismos de seguimiento. No se trata solo del ejercicio individual de mando, sino de un sistema planificado de conducción capaz de influir en las percepciones, las motivaciones y las prácticas laborales de los miembros de una organización. Desde la teoría del liderazgo transformacional, esta variable supone que el directivo moviliza a sus colaboradores a partir de una visión compartida, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. A ello se suma la perspectiva del liderazgo de servicio, que enfatiza la escucha, el acompañamiento, la atención a las necesidades del personal y la orientación ética en el ejercicio de la función directiva. En esa línea, para la presente tesis, el modelo de liderazgo se asume como una propuesta estructurada de conducción

directiva orientada a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la institución educativa, mediante una intervención coherente, viable y contextualizada (Bass & Riggio, 2006; Eva et al., 2019).

1.5.1.1.1. Importancia del liderazgo en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución educativa.

El liderazgo directivo constituye un componente esencial en la dinámica de las instituciones educativas, ya que orienta la acción organizacional, articula esfuerzos colectivos y favorece el logro de los propósitos institucionales. Su importancia no se limita al ejercicio formal de la autoridad, sino que radica, sobre todo, en su capacidad para conducir procesos, movilizar voluntades, fortalecer la coordinación interna y generar condiciones adecuadas para el desempeño de los distintos actores de la comunidad educativa. En esa línea, Hallinger (2011) sostiene que el liderazgo para el aprendizaje adquiere relevancia cuando logra integrar visión, valores compartidos, foco de acción y comprensión del contexto, ya que permite que la escuela funcione con mayor coherencia y direccionalidad. Desde esta perspectiva, el directivo no solo administra recursos y supervisa actividades, sino que también cumple una función orientadora que da unidad al trabajo institucional.

En el ámbito educativo, esta relevancia se hace más evidente pues la institución escolar requiere una conducción capaz de armonizar las dimensiones pedagógicas, administrativas y relacionales. Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) explican que el liderazgo escolar ejerce una influencia significativa sobre los resultados institucionales debido a su capacidad para intervenir en variables mediadoras como el clima organizacional, la estructura de trabajo, la motivación del personal y la

coordinación de procesos. Por ello, el liderazgo directivo debe comprenderse como una variable estratégica, ya que contribuye a crear condiciones favorables para que el personal desempeñe sus funciones con eficacia, responsabilidad y sentido de pertenencia. En el caso del personal administrativo, esta influencia es particularmente importante, ya que su labor depende de lineamientos claros, comunicación oportuna, organización funcional y acompañamiento constante.

Desde la teoría del liderazgo transformacional, la importancia del liderazgo directivo se explica por su potencial para elevar el compromiso y el rendimiento de los colaboradores más allá del cumplimiento rutinario de sus funciones. Bass y Riggio (2006) señalan que este estilo de liderazgo se manifiesta mediante la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. En el contexto de una institución educativa, ello implica que el directivo debe actuar como referente ético y profesional, transmitir metas claras, promover la búsqueda de soluciones a los problemas institucionales y reconocer las necesidades de cada integrante del equipo. Así, el liderazgo directivo adquiere un valor teórico sustantivo pues no se reduce a controlar tareas, sino que orienta, inspira y acompaña los procesos de mejora institucional.

A esta comprensión se suma la perspectiva del liderazgo de servicio, que refuerza la dimensión ética y humana de la conducción educativa. Greenleaf (2002) planteó que el auténtico liderazgo surge del servicio, es decir, de la disposición a escuchar, comprender, apoyar y promover el crecimiento de los demás. Posteriormente, Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck y Liden (2019) destacaron que este enfoque sitúa en el centro las necesidades de los seguidores y su desarrollo integral, lo cual resulta

especialmente pertinente en contextos organizacionales en los que las relaciones interpersonales influyen directamente en la calidad del trabajo. En una institución educativa, esta perspectiva permite comprender que el liderazgo directivo cobra importancia no solo por su incidencia en la eficiencia institucional, sino también por su capacidad para fortalecer vínculos de confianza, respeto, cooperación y sentido de comunidad entre quienes integran la organización.

Asimismo, la importancia del liderazgo directivo se relaciona con su incidencia en el desempeño laboral. Campbell y Wiernik (2015) sostienen que el desempeño debe entenderse como un conjunto de conductas observables que contribuyen al logro de las metas organizacionales, y no únicamente como un resultado final. Desde esta perspectiva, el liderazgo resulta relevante porque influye en la manera en que los trabajadores ejecutan sus funciones, se relacionan con los demás y asumen responsabilidades institucionales. Del mismo modo, Herzberg (2003) explica que el trabajo se ve afectado tanto por factores motivadores, como el reconocimiento y la responsabilidad, como por factores contextuales, entre ellos la supervisión, las relaciones laborales y las condiciones de trabajo. En consecuencia, un liderazgo directivo adecuado adquiere importancia ya que puede fortalecer tanto los aspectos motivacionales como las condiciones organizativas que favorecen un mejor desempeño del personal.

En el marco de la presente investigación, la importancia del liderazgo directivo se sustenta en su capacidad para incidir en la eficacia de las funciones, la calidad del servicio, el compromiso institucional y el trabajo en equipo del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello” de Mórrope. Desde una perspectiva teórica, se

entiende que la conducción institucional no solo orienta procesos, sino que modela comportamientos, influye en el clima laboral y condiciona la forma en que los trabajadores se vinculan con sus responsabilidades. Por ello, el liderazgo directivo constituye una base fundamental para la formulación de una propuesta de mejora, ya que permite articular visión, motivación, acompañamiento y servicio en función del fortalecimiento del desempeño laboral de la institución educativa.

1.5.1.1.2. Funciones del líder.

En el marco de la presente investigación, las funciones del líder en una institución educativa pueden entenderse como un conjunto de acciones orientadas a conducir, organizar y fortalecer el trabajo institucional, con incidencia directa en el desempeño laboral del personal administrativo. Su papel no se restringe al ejercicio formal de la autoridad, sino que abarca la capacidad de proporcionar dirección, sentido y coherencia a las actividades de la organización. En esa línea, Hallinger y Murphy (1985) sostienen que una de las funciones esenciales del líder es definir la misión escolar, mientras que Hallinger (2011) precisa que el liderazgo alcanza relevancia cuando articula visión, valores compartidos, metas claras y comprensión del contexto. Para el presente estudio, ello significa que el directivo debe orientar el trabajo administrativo hacia los propósitos institucionales, favoreciendo una actuación alineada con las necesidades y objetivos de la escuela.

Asimismo, el líder cumple la función de organizar y coordinar los procesos institucionales, aspecto crucial en contextos educativos donde convergen tareas pedagógicas, administrativas y relacionales. Leithwood et al. (2004) señalan que el liderazgo influye en los resultados escolares por medio de variables como la estructura

organizativa, la coordinación interna, el clima laboral y la motivación del personal. Esto permite afirmar que el desempeño administrativo depende, en parte, de una conducción capaz de distribuir responsabilidades, ordenar procedimientos y garantizar continuidad operativa. A esta función se suma la supervisión y el acompañamiento del trabajo, que implican monitorear tareas, retroalimentar procesos y corregir deficiencias para asegurar el cumplimiento oportuno y preciso de las responsabilidades asignadas (Hallinger & Murphy, 1985).

Desde la teoría del liderazgo transformacional, otra función central del líder consiste en motivar e inspirar al personal. Bass y Riggio (2006) plantean que el líder eficaz influye mediante la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la influencia idealizada, promoviendo compromiso y apertura al cambio. En el ámbito administrativo escolar, esta función fortalece la responsabilidad, la identificación institucional y la disposición hacia un servicio de mayor calidad. De igual modo, el líder debe favorecer la comunicación interna y el trabajo colaborativo, ya que la coordinación y la circulación clara de información son condiciones básicas para un desempeño eficiente. Robinson et al. (2008) destacan que el liderazgo vinculado a metas claras, planificación coordinada y desarrollo del personal produce mejores resultados institucionales.

Finalmente, el líder también cumple una función ética y de servicio. Greenleaf (2002) y Eva et al. (2019) subrayan que liderar implica escuchar, acompañar y promover el crecimiento de los colaboradores. En consecuencia, para esta investigación, el líder escolar debe ser concebido como un agente de orientación, organización, motivación y

servicio, capaz de incidir favorablemente en la eficacia funcional, la calidad del servicio, el compromiso institucional y el trabajo en equipo del personal administrativo.

1.5.1.2. Desempeño Laboral.

Conceptualmente, la variable “Desempeño laboral” se entiende como el conjunto de comportamientos observables y relevantes para la organización mediante los cuales el trabajador cumple sus funciones, contribuye a las metas institucionales y mantiene la eficacia del servicio. Desde la propuesta de Campbell, el desempeño no equivale únicamente a resultados finales, sino a conductas laborales que expresan la manera en que una persona realiza su trabajo. Esta visión multidimensional resulta especialmente pertinente en el ámbito educativo, donde el personal administrativo no solo ejecuta tareas técnicas, sino que también interactúa con los usuarios, colabora con otros actores institucionales y aporta a la continuidad del funcionamiento escolar. A su vez, la teoría de Herzberg permite comprender que este desempeño está influido por factores motivacionales, como el reconocimiento y la responsabilidad, y por factores de contexto, como las condiciones de trabajo, la supervisión y las relaciones interpersonales (Campbell & Wiernik, 2015; Herzberg, 2003).

1.5.1.2.1. Eficacia en las funciones.

La dimensión “Eficacia en las Funciones” corresponde al componente de ejecución de tarea del desempeño laboral. Se refiere al grado en que el trabajador cumple sus responsabilidades con precisión, oportunidad y dominio técnico, aportando directamente al funcionamiento institucional. En la lógica de Campbell, esta dimensión expresa la conducta de tarea, es decir, aquellas acciones nucleares mediante las cuales el ocupante del puesto realiza los procesos esenciales de su función. En el contexto de una

institución educativa, ello supone desarrollar actividades administrativas con orden, exactitud y apego a la normativa vigente (Campbell & Wiernik, 2015).

1.5.1.2.2. *Calidad de servicio.*

Conceptualmente, la dimensión “Calidad de Servicio” se refiere a la forma en que el trabajador atiende a los usuarios internos y externos, comunica información y responde a requerimientos o dificultades propias del servicio administrativo. Aunque se vincula con la ejecución funcional, también incorpora una dimensión relacional, pues la calidad del servicio no depende solo de hacer la tarea, sino de hacerla con claridad, respeto y capacidad de respuesta. Desde una perspectiva del desempeño como comportamiento laboral relevante, esta dimensión expresa la manera en que la actuación del trabajador impacta en la experiencia institucional de docentes, estudiantes, directivos y familias (Campbell & Wiernik, 2015).

1.5.1.2.3. *Compromiso institucional.*

La dimensión “Compromiso Institucional” expresa la identificación del trabajador con la organización, su responsabilidad frente a las metas institucionales y su disposición a mantener conductas favorables al funcionamiento de la escuela. Desde Herzberg, este componente puede fortalecerse cuando el trabajo incorpora reconocimiento, sentido, responsabilidad y valoración del aporte individual. Al mismo tiempo, desde la perspectiva de Campbell, dicho compromiso se manifiesta en comportamientos que, sin ser exclusivamente técnicos, favorecen el mantenimiento y la estabilidad de la organización. En el ámbito educativo, esto se traduce en la participación, el cuidado de los recursos y el cumplimiento responsable de la jornada laboral (Campbell & Wiernik, 2015; Herzberg, 2003).

1.5.1.2.4. Trabajo en equipo y comunicación.

Conceptualmente, la dimensión “Trabajo en Equipo y Comunicación” se define como el componente colaborativo del desempeño laboral. Comprende la disposición del trabajador para cooperar, compartir información, mantener relaciones funcionales con sus colegas y adaptarse a cambios que exigen coordinación institucional. En la teoría del desempeño multidimensional, estos comportamientos se ubican dentro de las contribuciones contextuales que sostienen la eficacia organizacional, porque facilitan la integración del trabajo y la respuesta colectiva ante demandas cambiantes. En una institución educativa, esta dimensión es decisiva, ya que la labor administrativa depende de intercambios permanentes entre oficinas, directivos, docentes y usuarios (Campbell & Wiernik, 2015).

1.5.2. Definiciones operativas.

1.5.2.1. Variable 1: Modelo de Liderazgo.

Operacionalmente, la variable “Modelo de liderazgo” se evaluó mediante una “Ficha de valoración de juicio de expertos”, dado que en esta investigación se formuló una propuesta de intervención y no una variable de observación directa de los comportamientos cotidianos del personal. Su evaluación se realizará a partir de cinco dimensiones: “Fundamentación teórica”, “Objetivos”, “Estructura del modelo”, “Plan de acción del modelo” y “Seguimiento y evaluación”. La escala de valoración será ordinal de tres niveles: “Alto” (3), “Medio” (2) y “Bajo” (1). En consecuencia, la definición operacional se orienta a verificar la pertinencia, la coherencia interna, la claridad, la viabilidad y la consistencia metodológica del modelo diseñado para su futura aplicación en la institución educativa.

1.5.2.2. Variable 2: Desempeño Laboral.

Operacionalmente, la variable “Desempeño laboral” se midió mediante un “Cuestionario de desempeño laboral” con una escala tipo Likert de cinco alternativas: “Nunca” (0), “Casi nunca” (1), “A veces” (2), “Casi siempre” (3) y “Siempre” (4). Su valoración se organizará en cuatro dimensiones: “Eficacia en las Funciones”, “Calidad de Servicio”, “Compromiso Institucional” y “Trabajo en Equipo y Comunicación”. Esta definición operacional permite transformar la variable en indicadores observables vinculados a la realidad cotidiana del personal administrativo de la institución educativa.

1.5.3. Matriz de operacionalización de las variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento
Modelo de liderazgo	Fundamentación teórica	Las teorías seleccionadas son adecuadas y aportan valor a la propuesta. La fundamentación teórica se presenta de manera lógica y coherente.	Alto (3) Medio (2) Bajo (1)	Ficha de valoración de Juicio de Expertos.
	Objetivos	Los objetivos están definidos con claridad y concisión. Los objetivos guardan una lógica secuencial.		
	Estructura del modelo	La estructura del modelo es apropiada y cumple con las necesidades para un mejor desempeño laboral.		
	Plan de acción del modelo (estrategias y actividades)	Las actividades incluidas en el plan de acción están diseñadas para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E.		
	Seguimiento y evaluación	El enfoque de evaluación y seguimiento del modelo es apropiado y bien fundamentado.	Escala tipo Likert (0) Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre	Cuestionario de Desempeño laboral
	Eficacia en las Funciones	Cumplimiento de plazos en documentos. Precisión en el registro de datos. Conocimiento de la normativa educativa vigente.		
	Calidad de Servicio	Amabilidad y empatía en la atención. Claridad en la información brindada. Resolución de quejas o reclamos.		
Desempeño laboral.	Compromiso Institucional	Participación en actividades de la escuela. Cuidado de los bienes y materiales de la I.E. Puntualidad y asistencia.		
	Trabajo en Equipo y Comunicación	Disposición para colaborar con colegas. Fluidez en la comunicación interna.		
		Adaptabilidad ante cambios organizacionales.		

Capítulo II: Diseño Metodológico

2.1. Tipo de investigación.

La presente investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo, ya que se orientó a medir de manera objetiva el comportamiento de una variable previamente delimitada mediante un instrumento estructurado y a procesar la información obtenida mediante procedimientos estadísticos. Este enfoque permitió identificar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope, a partir de dimensiones e indicadores definidos operativamente, y, sobre esa base, sustentar el diseño de un modelo de liderazgo orientado a su mejora. De acuerdo con (Creswell & Creswell, 2018), la investigación cuantitativa se caracterizó por la medición de variables, la recolección sistemática de datos numéricos y el análisis estructurado de la información, condiciones que se ajustaron a la lógica metodológica del presente estudio.

Además, el estudio fue propositivo, porque no se limitó al diagnóstico de la situación encontrada, sino que avanzó hacia la elaboración de un modelo de liderazgo sostenido teóricamente y sometido a la validación por el juicio de expertos. Hernández-Sampieri et al. (2014) indicaron que los estudios descriptivos buscaron especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos o fenómenos; en tanto que, en investigaciones orientadas a la propuesta, el diagnóstico previo sirvió de fundamento para formular alternativas de solución técnicamente sustentadas.

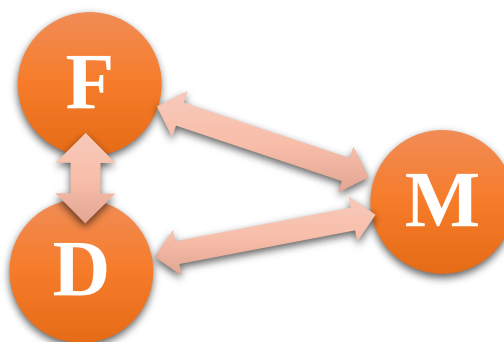
2.2. Diseño de contrastación de hipótesis o procedimiento a seguir en la investigación.

El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal o transeccional, con carácter descriptivo propositivo. Fue no experimental porque las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas y estudiadas tal como se presentaron en su contexto natural. Hernández-Sampieri et al., (2014) señalaron que en este tipo de diseño el investigador no intervino directamente en las variables independientes, sino que examinó los fenómenos en su realidad concreta, tal como ocurrieron. Tal condición fue coherente con el estudio, dado que no se introdujo tratamiento alguno sobre el desempeño laboral del personal administrativo durante la fase diagnóstica.

Asimismo, el diseño fue transversal porque la información se recogió en un único momento, con el fin de describir la situación actual del personal administrativo según su desempeño laboral. Creswell & Creswell (2018) sostuvieron que los estudios transversales permitieron recoger información en un momento determinado, lo cual resultó apropiado cuando se pretendió obtener un diagnóstico institucional inicial. En ese sentido, la investigación no buscó analizar cambios longitudinales ni comparar mediciones sucesivas, sino identificar el estado del problema en el momento de la aplicación del instrumento.

Debido a la naturaleza descriptiva y propositiva del estudio, no se formuló una hipótesis causal para ser contrastada estadísticamente. En su lugar, se siguió un procedimiento metodológico estructurado en fases. En una primera fase se realizó la revisión teórica y epistemológica y se identificaron los antecedentes de las variables “modelo de liderazgo” y “desempeño laboral”. En una segunda fase, se elaboró y organizó la matriz de operacionalización de variables, definiéndose sus dimensiones,

indicadores, escalas e instrumentos. En una tercera fase se aplicó el “Cuestionario de Desempeño Laboral” al personal administrativo de la institución educativa. En una cuarta fase se procesó la información mediante estadística descriptiva, empleando frecuencias absolutas y relativas, los porcentajes, los niveles por dimensión y variable. En una quinta fase se diseñó el modelo de liderazgo de acuerdo con el diagnóstico obtenido y la fundamentación teórica. Finalmente, en una sexta fase, la propuesta fue sometida a validación mediante la técnica de juicio de expertos, a fin de evaluar su pertinencia, coherencia, claridad y viabilidad de aplicación en el contexto institucional. Siendo su esquema el siguiente:



Donde:

X : Diagnóstico

Y : Fundamentación teórica

M : Modelo para mejorar el desempeño laboral

2.3. Población, muestra y muestreo.

2.3.1. Población.

La población estuvo compuesta por 20 trabajadores administrativos de la Institución Educativa N° 10158 “Julio César Tello” del distrito de Mórrope, de los

cuales 15 fueron varones y 5 mujeres, según el registro institucional proporcionado para el estudio.

Tabla 1

Personal administrativo de la Institución Educativa N° 10158 “Julio César Tello” del distrito de Mórrope.

Población	Hombres	Mujeres	Total
Personal adm.	15	5	20
Total	15	5	20

Nota: Registro de personal administrativo que labora en la I.E. N.° 10158 “Julio César Tello” del distrito de Mórrope.

2.3.2. Muestra.

La muestra coincidió con el total de la población, es decir, también estuvo compuesta por el total de trabajadores administrativos (N=20). Esta decisión se justificó porque el universo de estudio fue reducido, accesible y plenamente delimitado, lo que permitió incorporar a cada uno de sus integrantes en la investigación. De esta forma, se trabajó con la cobertura total del personal administrativo, lo que fortalece la representatividad interna del diagnóstico.

2.3.3. Muestreo.

El muestreo fue censal. Según Hernández et al. (2014), este tipo de decisión resultó pertinente cuando se trabajó con todos los elementos de la población, especialmente cuando el número de sujetos fue manejable y la inclusión total favoreció una mejor comprensión del fenómeno estudiado. En la presente tesis, el carácter censal del muestreo permitió obtener una apreciación integral del desempeño laboral del personal administrativo de la institución educativa, sin la exclusión de casos.

2.4. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales para la recolección de datos.

2.4.1. Técnicas.

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta. Esta técnica se empleó porque permitió recoger información estandarizada de un grupo definido de participantes, mediante preguntas formuladas de manera estructurada y orientadas a medir percepciones, prácticas y comportamientos asociados al desempeño laboral. Hernández et al. (2014) refirieron que la encuesta constituyó una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones cuantitativas, debido a su utilidad para extraer datos comparables sobre variables previamente operacionalizadas.

De manera complementaria, para la validación de la propuesta se empleó la técnica de juicio de expertos. Esta técnica permitió valorar la calidad técnica y metodológica del modelo de liderazgo elaborado, considerando criterios de claridad, coherencia, pertinencia y viabilidad. Escobar & Cuervo (2008) señalaron que el juicio de expertos constituyó una estrategia válida para estimar la validez de contenido de propuestas e instrumentos, a partir de la opinión especializada de profesionales con conocimiento suficiente del objeto evaluado.

2.4.2. Instrumentos.

2.4.2.1. Cuestionario de Desempeño Laboral.

El instrumento utilizado para el diagnóstico fue el “Cuestionario de Desempeño Laboral”, elaborado para el personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope. De acuerdo con el archivo adjunto, el cuestionario estuvo compuesto por 12 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: “Eficacia en las Funciones”, “Calidad de Servicio”, “Compromiso Institucional” y “Trabajo en Equipo y Comunicación”.

Cada dimensión comprendió tres enunciados, organizados en una escala tipo Likert de cinco alternativas: “Nunca” (0), “Casi nunca” (1), “A veces” (2), “Casi siempre” (3) y “Siempre” (4).

La estructura específica del instrumento fue la siguiente. En la dimensión “Eficacia en las Funciones” se evaluaron el cumplimiento oportuno de los plazos documentarios, la precisión en el registro de la información administrativa y la aplicación adecuada de la normativa educativa vigente. En la dimensión “Calidad de Servicio” se valoraron la atención amable y empática, la claridad de la información brindada y la resolución adecuada de quejas o reclamos. En la dimensión “Compromiso Institucional” se consideraron la participación en actividades institucionales, el cuidado de bienes y materiales y la puntualidad y asistencia al centro de trabajo. Finalmente, en la dimensión “Trabajo en Equipo y Comunicación” se examinaron la disposición para colaborar con colegas, la comunicación fluida y la adaptación positiva a los cambios organizacionales y nuevas disposiciones institucionales.

Tabla 2

Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral.

Elemento	Descripción
Nombre del instrumento	Cuestionario de Desempeño Laboral
Variable evaluada	Desempeño laboral
Población objetivo	Personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope
Técnica asociada	Encuesta
Finalidad	Diagnosticar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo
Autoría	Elaboración propia
Modalidad de aplicación	Individual
Forma de administración	Autoadministrada
Número de ítems	12
Dimensiones	Eficacia en las Funciones, Calidad de Servicio, Compromiso Institucional, Trabajo en Equipo y Comunicación
Escala de respuesta	Likert de cinco categorías

Valores de la escala	Nunca (0), Casi nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3), Siempre (4)
Puntaje por dimensión	De 0 a 12 puntos
Puntaje global	De 0 a 48 puntos
Interpretación	A mayor puntaje, mayor nivel de desempeño laboral
Procesamiento	Tabulación y análisis descriptivo por dimensión y en forma global

Nota: Información obtenida del Cuestionario elaborado por el investigador.

Los puntajes mínimos y máximos por dimensión y para la variable global coincidieron con la matriz de operacionalización y con la base de procesamiento del estudio, en la que cada dimensión osciló entre 0 y 12 puntos y la variable total entre 0 y 48 puntos.

2.4.2.2. Validez del instrumento

La validez del instrumento se estableció mediante la validez de contenido, mediante la técnica de juicio de expertos. Este procedimiento permitió verificar la correspondencia entre los ítems y los indicadores definidos en la matriz de operacionalización, así como la claridad redaccional, la coherencia lógica, la pertinencia de los enunciados y la relevancia de cada reactivo en el constructo evaluado. Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008) explicaron que la validez de contenido exige verificar si los ítems representan adecuadamente el dominio conceptual. En el mismo sentido, la American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education (2014) precisaron que la evidencia de validez debía sustentarse en la congruencia entre los ítems, la teoría y la interpretación de los puntajes.

En esta investigación, la validez del “Cuestionario de Desempeño Laboral” se articuló con la operacionalización de la variable de la tesis, ya que cada ítem respondió directamente a un indicador previamente definido. Del mismo modo, la propuesta del modelo de liderazgo fue valorada por expertos mediante una ficha específica centrada

en las dimensiones “Fundamentación teórica”, “Objetivos”, “Estructura del modelo”, “Plan de acción del modelo” y “Seguimiento y evaluación”.

2.4.2.3. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, procedimiento apropiado para escalas politómicas de tipo Likert. Hernández Sampieri et al. (2014) señalaron que la confiabilidad expresó el grado en que un instrumento produjo resultados consistentes y estables, mientras que el alfa de Cronbach permitió estimar la consistencia interna cuando los ítems midieron una misma estructura general o dimensiones asociadas. Por ello, el cuestionario debió someterse a una prueba previa de consistencia interna antes de su uso definitivo o en el marco del procesamiento metodológico correspondiente.

2.4.3. Equipos y materiales.

Para la aplicación de los instrumentos y el procesamiento de la información se utilizaron una computadora portátil o de escritorio, hojas impresas del cuestionario, fichas de juicio de expertos, lapiceros, fólderes de resguardo, formatos de consentimiento informado, base de datos digital y programas informáticos como Microsoft Excel y, de ser necesario, software estadístico para el procesamiento descriptivo de la información. También se contó con acceso a internet para la consulta bibliográfica y la organización documental del estudio. Estos recursos resultaron suficientes para el desarrollo de una investigación cuantitativa de alcance descriptivo y propositivo.

2.5. Aspectos éticos de la investigación.

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos fundamentales. En primer lugar, se aplicó el principio de respeto a las personas, garantizando que los participantes fueran informados adecuadamente sobre la finalidad del estudio, el carácter académico de la información solicitada y su derecho a participar de manera voluntaria. En esa línea, se procuró que cada trabajador administrativo decidiera libremente su participación, sin coacción ni presión institucional. El Belmont Report estableció que este principio implicó reconocer la autonomía de las personas y proteger su capacidad de decisión (The Belmont report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research, 1979).

En segundo lugar, se observó el principio de beneficencia, procurando que la investigación no generara daño alguno a los participantes y que la información recogida se utilizara exclusivamente con fines académicos y de mejora institucional. La aplicación del cuestionario no expuso a los trabajadores a riesgos físicos ni psicológicos relevantes, y se evitó cualquier tratamiento de los resultados con fines de control punitivo o sancionador. Más bien, los hallazgos se orientaron a fundamentar una propuesta de liderazgo destinada a fortalecer el trabajo administrativo.

En tercer lugar, se respetó el principio de justicia, dado que la selección de los participantes respondió a criterios objetivos derivados del problema de investigación y no a preferencias arbitrarias. Todos los trabajadores administrativos que integraron la población tuvieron las mismas oportunidades de participación y fueron considerados en igualdad de condiciones en el estudio.

Asimismo, se garantizó la confidencialidad de los datos obtenidos. Para ello, la información fue tratada de manera reservada, codificada y procesada de forma agregada, evitando la identificación nominal de los participantes en la presentación de

los resultados. Esta medida también se evidenció en la organización de la base de datos, en la que se emplearon códigos para proteger la identidad del personal evaluado.

Finalmente, la investigación contó con la autorización institucional correspondiente para su ejecución en la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, lo cual aseguró el desarrollo formal y legítimo del proceso investigativo en el ámbito escolar.

Capítulo III: Resultados.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del “cuestionario de desempeño laboral”, diseñado para evaluar al personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope.

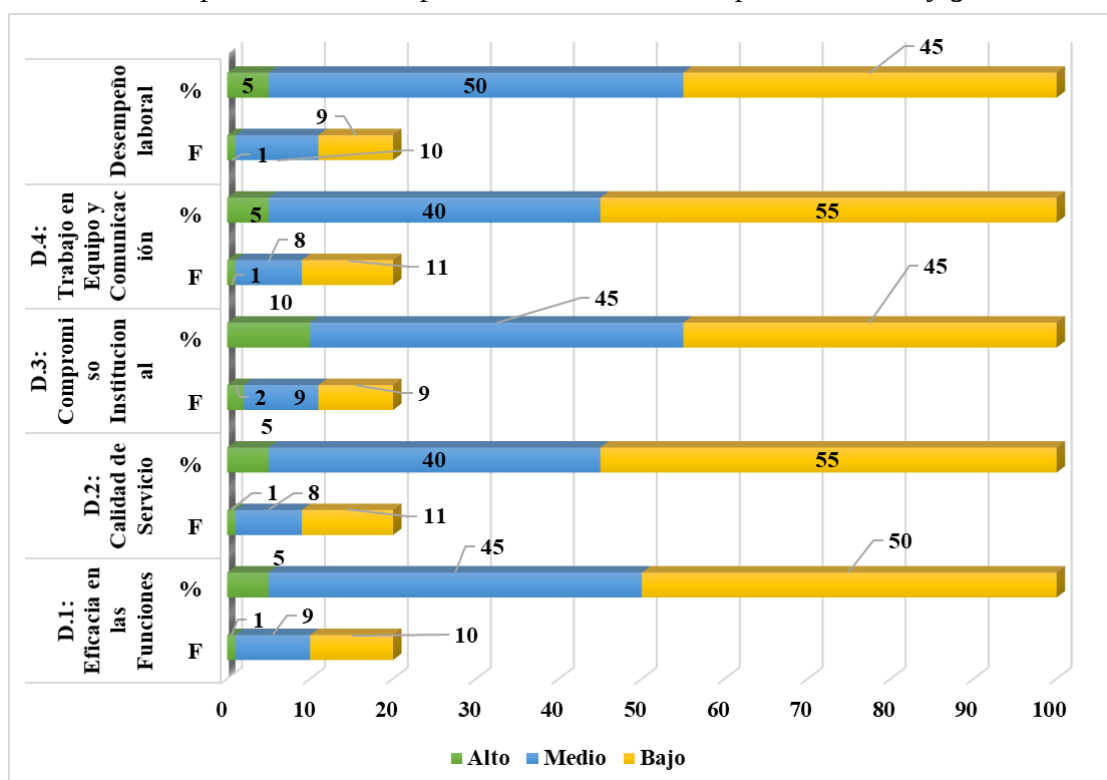
3.1. Resultados.

3.1.1. Nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158

“Julio C. Tello”, Mórrope 2020.

Figura 1

Nivel de desempeño laboral del personal administrativo por dimensión y global.



Nota: La figura muestra los resultados del cuestionario que evalúa cada una de las dimensiones e indicadores de la D.1: Cumplimiento de plazos en documentos; Precisión en el registro de datos; Conocimiento de la normativa educativa vigente. D.2: Amabilidad y empatía en la atención; claridad en la información brindada; resolución de quejas o reclamos. D.3: Participación en actividades de la escuela; Cuidado de los bienes y materiales de la I.E.; Puntualidad y asistencia. D.4: Disposición para colaborar con colegas; fluidez en la comunicación interna; adaptabilidad ante cambios organizacionales.

La Figura 1 muestra el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020, tanto de manera global como por dimensiones. En términos generales, los resultados muestran una distribución polarizada, con mayoría de participantes en el nivel medio en la valoración global, aunque acompañada de una proporción considerable en el nivel bajo. En efecto, el 50% del personal se ubicó en el nivel medio, el 45% en el nivel bajo y apenas el 5% en el nivel alto. Este comportamiento permite advertir que el desempeño laboral del personal administrativo no alcanzó un nivel óptimo, pues la mayoría se concentró entre un rendimiento regular y uno deficiente, lo que corrobora la necesidad de fortalecer su actuación en la institución.

En la dimensión “Eficacia en las Funciones”, se observó que el 50% del personal alcanzó el nivel bajo, el 45% el nivel medio y solo el 5% el nivel alto. Este resultado mostró debilidades en aspectos vinculados al cumplimiento oportuno de plazos y documentos, así como a la precisión en el registro de datos y en el conocimiento de la normativa educativa vigente. Así, esta dimensión reveló limitaciones concretas en la ejecución técnica y funcional de las labores administrativas.

Respecto a la dimensión “Calidad de Servicio”, los hallazgos muestran que el 55% se situó en el nivel bajo, el 40% en el nivel medio y el 5% en el nivel alto. Este resultado refleja insuficiencias en la atención al usuario, particularmente en la amabilidad y la empatía durante la atención, la claridad de la información brindada y la capacidad para resolver quejas o reclamos. Se trata de una de las áreas más críticas del diagnóstico.

En cuanto al “Compromiso Institucional”, el 45% del personal se ubicó en el nivel medio, otro 45% en el nivel bajo y apenas el 10% en el nivel alto. Esto sugiere un

involucramiento limitado con la institución, lo que se manifiesta en una participación poco consistente en las actividades escolares y en el cuidado de los bienes y materiales de la I.E.

Por su parte, en la dimensión “Trabajo en Equipo y Comunicación”, el 55% alcanzó el nivel bajo, el 40% el nivel medio y solo el 5% el nivel alto. Este resultado confirmó dificultades en la disposición para colaborar entre colegas, en la fluidez de la comunicación interna y en la adaptabilidad ante cambios organizacionales.

En conjunto, la figura permitió responder al objetivo de investigación al identificar que el nivel de desempeño laboral del personal administrativo fue predominantemente medio en su valoración global, aunque con una fuerte presencia del nivel bajo en todas las dimensiones analizadas. Las mayores debilidades se concentraron en “Calidad de Servicio” y “Trabajo en Equipo y Comunicación”, seguidas de “Eficacia en las Funciones” y “Compromiso Institucional”. Este panorama confirmó la existencia de brechas importantes en el desempeño del personal administrativo y justificó la necesidad de plantear una propuesta de mejora orientada a fortalecer dichas dimensiones.

Tabla 3

Medidas de dispersión y tendencia central del desempeño laboral.

	Eficacia en las Funciones	Calidad de Servicio	Compromiso Institucional	Trabajo en Equipo y Comunicación	Desempeño laboral
Media	5.67	5.67	5.75	5.75	22.83
Mediana	5.50	5.00	5.00	5.00	21.00
Moda	3.00	4.00	4.00	4.00	14.00
Varianza	5.15	4.61	4.39	4.93	71.97
Desviación estándar (σ)	2.27	2.15	2.09	2.22	8.48
Mínimo	3.00	3.00	3.00	3.00	14.00
Máximo	9.00	10.00	9.00	10.00	38.00

Nota: La tabla fue elaborada a partir de los resultados de la aplicación del cuestionario.

La Tabla 3 presenta las medidas de tendencia central y dispersión del desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020, lo que permitió identificar el comportamiento general y específico de esta variable en sus cuatro dimensiones. En términos globales, el desempeño laboral alcanzó una media de 22.83 puntos, una mediana de 21.00 y una moda de 14.00. Estos valores muestran que, aunque el promedio general se ubicó en un rango intermedio, el puntaje que se repitió con mayor frecuencia fue inferior, lo que sugiere la presencia de un grupo importante de trabajadores con niveles de desempeño por debajo de lo esperado. A ello se incluyen una desviación estándar de 8.48 y una varianza de 71.97, datos que corroboran una elevada dispersión en los resultados, es decir, un desempeño poco homogéneo entre los miembros del personal administrativo.

En la dimensión “Eficacia en las Funciones”, la media fue de 5.67, la mediana de 5.50 y la moda de 3.00. Esta distribución indica que el comportamiento central de los puntajes se ubicó en un nivel medio, pero el valor más frecuente fue bajo, lo que revela limitaciones recurrentes en tareas relacionadas con el cumplimiento de plazos, la precisión en el registro documentario y el conocimiento de la normativa vigente. La

desviación estándar de 2.27 confirmó una variabilidad moderada, con puntajes que oscilaron entre 3.00 y 9.00.

En “Calidad de Servicio”, la media también fue de 5.67, con una mediana de 5.00 y una moda de 4.00. Este resultado reflejó un nivel medio de desempeño, aunque con una tendencia a valores bajos en una parte significativa del grupo evaluado. La dispersión fue moderada, con una desviación estándar de 2.15 y valores comprendidos entre 3.00 y 10.00, lo que reveló diferencias entre los trabajadores en aspectos como la amabilidad, la empatía, la claridad de la información y la resolución de reclamos.

En la dimensión “Compromiso Institucional”, la media registró 5.75, la mediana 5.00 y la moda 4.00. Este comportamiento implica un involucramiento institucional moderado, ligeramente superior al observado en las dimensiones anteriores, aunque todavía insuficiente para hablar de un desempeño sólido. La desviación estándar de 2.09, la más baja entre las dimensiones, indicó una distribución ligeramente más estable de los puntajes, con valores entre 3.00 y 9.00.

Por su parte, “Trabajo en Equipo y Comunicación” registró una media de 5.75, una mediana de 5.00 y una moda de 4.00. Estos datos mostraron un nivel medio de desempeño, con cierta tendencia a puntajes bajos en un sector del personal. La desviación estándar de 2.22 indicó una dispersión moderada, con un rango de 3.00 y 10.00, lo que permitió advertir diferencias en la disposición para colaborar con colegas, mantener una comunicación interna fluida y adaptarse a cambios organizacionales.

En conjunto, la interpretación de la Tabla 3 permitió responder al objetivo de investigación al identificar que el promedio del nivel de desempeño laboral del personal administrativo se situó en un rango medio en todas sus dimensiones. No obstante, las modas bajas y la dispersión observada revelaron que una parte importante del personal presentó desempeños limitados, especialmente en “Eficacia en las Funciones”, “Calidad

de Servicio” y “Trabajo en Equipo y Comunicación”. Así, el diagnóstico estadístico mostró un desempeño laboral diverso, con brechas que justifican la formulación de una propuesta orientada a fortalecer el trabajo administrativo de la institución.

Capítulo IV: Discusión de los Resultados.

La discusión de los resultados permitió establecer que el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020, se caracterizó por un comportamiento mayoritariamente intermedio, aunque acompañado de una concentración significativa de niveles bajos, lo que evidenció brechas concretas en el funcionamiento administrativo. La Figura 1 mostró que, en la valoración global, el 50 % del personal se ubicó en el nivel medio y el 45 % en el nivel bajo, mientras que solo el 5 % alcanzó el nivel alto. Este patrón no solo confirmó que el desempeño no era óptimo, sino que además permitió corroborar una estructura institucional frágil, en la que casi la totalidad del personal se concentró en un rendimiento regular y deficiente. La Tabla 3 reforzó esta lectura, pues la media global de 22.83 puntos se situó en un rango medio, pero la moda de 14.00 indicó que el puntaje más frecuente correspondió a un nivel inferior, y también se confirmó una elevada dispersión, expresada en una desviación estándar de 8.48, lo que evidenció la disparidad en el cumplimiento de las funciones.

Por dimensiones, las principales debilidades se localizaron en “Calidad de Servicio” y “Trabajo en Equipo y Comunicación”, ambas con 55 % en nivel bajo, seguidas de “Eficacia en las Funciones”, con 50 % en nivel bajo, y “Compromiso Institucional”, donde predominó una distribución compartida entre el nivel medio y el bajo. Estos resultados sugieren que las deficiencias no se limitaron al plano técnico, sino que también se observaron en las relaciones interpersonales, en la atención al usuario y en la articulación interna. Tales hallazgos guardan correspondencia con el estudio de Dávila (2023), quien identificó en una institución educativa de Chiclayo un predominio de los niveles medio y bajo en la gestión institucional, y concluye que las debilidades en la comunicación, la valoración personal y el trabajo colaborativo exigían una propuesta

sustentada en el liderazgo transformacional. En esa misma línea, los resultados del presente estudio corroboraron que el desempeño administrativo requiere fortalecimiento mediante un modelo de liderazgo que atienda de forma integrada, la eficiencia funcional, el compromiso institucional y la dinámica colaborativa.

La discusión de los resultados permitió sostener que el objetivo de diseñar un modelo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020, fue atendido de manera pertinente mediante la formulación del modelo “LIDERA”, concebido como una propuesta estructurada, contextualizada y coherente con las necesidades detectadas en el diagnóstico institucional. El documento de propuesta evidenció que el modelo integró fundamentos teóricos sólidos, objetivos específicos, una ruta de implementación en cuatro fases, quince actividades organizadas en cinco módulos y un sistema de seguimiento y evaluación, articulando de forma explícita las dimensiones “Eficacia en las Funciones”, “Calidad de Servicio”, “Compromiso Institucional” y “Trabajo en Equipo y Comunicación”. Este diseño no se limitó a una formulación general, sino que tradujo los hallazgos del diagnóstico en acciones concretas, tales como simulaciones de gestión documental, análisis de casos, talleres de comunicación, manejo de reclamos, acuerdos de compromiso institucional y ejercicios de coordinación entre áreas, lo que le otorgó viabilidad operativa y sentido institucional. Estos hallazgos guardan relación con lo planteado por Chauca (2025), quien demostró que la efectividad de un modelo de liderazgo en instituciones educativas depende de la prioridad otorgada a los componentes procedimentales y evaluativos. En efecto, el modelo propuesto en esta investigación coincide con esa perspectiva, ya que incorpora procedimientos claros,

actividades secuenciales, indicadores de seguimiento y evaluación de entrada, proceso y salida. Así, la propuesta no solo respondió al objetivo formulado, sino que además configuró un soporte técnico e institucional capaz de fortalecer el desempeño laboral administrativo desde una lógica de liderazgo transformacional y de servicio, con énfasis en la mejora continua, la colaboración y la calidad del servicio.

La discusión del resultado permitió sostener que el objetivo de elaborar un modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. con base en una sólida fundamentación teórica, con la que fue alcanzado de manera coherente y técnicamente consistente. En el documento de propuesta, el modelo “LIDERA” fue concebido como un sistema estructurado de acciones formativas, organizacionales y de acompañamiento que articuló el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio con las necesidades reales del personal administrativo, tomando como eje las dimensiones de eficacia en las funciones, calidad de servicio, compromiso institucional y trabajo en equipo y comunicación. Esto evidenció que la propuesta no surgió de una formulación intuitiva, sino de una base conceptual que vinculó el desempeño, la motivación, la conducción institucional y la cultura de servicio. La solidez teórica del modelo se manifestó en la integración de la Teoría del Desempeño Multidimensional de Campbell, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, el Liderazgo Transformacional de Bass y Riggio, y el Liderazgo de Servicio de Greenleaf, perspectivas que permitieron comprender el rendimiento laboral como una conducta observable influida tanto por factores organizacionales como por la acción movilizadora del liderazgo. Además, el sustento normativo en la Ley General de Educación N° 28044 y en el Marco de Buen Desempeño del Directivo reforzó la pertinencia institucional de la propuesta. Estos hallazgos coinciden con los de la investigación de Morales (2021),

quien también diseñó un modelo de liderazgo integrado por el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación para fortalecer la gestión educativa. Así, el presente estudio confirmó que una fundamentación teórica robusta no solo ordena la propuesta, sino que además legitima su aplicabilidad y potencia su capacidad de mejora en el contexto administrativo escolar.

La discusión permitió establecer que el objetivo de validar la propuesta del modelo de liderazgo mediante la técnica de juicio de expertos fue atendido de manera coherente con la naturaleza descriptivo propositiva del estudio, pues el documento adjunto señala expresamente que la validación se realizó con especialistas en gestión pública, liderazgo institucional, administración educativa y metodología de la investigación, quienes examinaron la pertinencia, la coherencia, la viabilidad, la relevancia contextual y la claridad metodológica del modelo. Ese resultado es significativo porque muestra que la propuesta no quedó reducida a un diseño teórico, sino que fue sometida a una revisión técnica orientada a verificar su aplicabilidad en la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020. Además, la validación adquiere mayor solidez si se considera que el modelo “LIDERA” presenta una estructura interna organizada, con fundamentación teórica, objetivos, estrategias, actividades, seguimiento, evaluación y sostenibilidad institucional, así como una ruta de implementación en cuatro fases y quince actividades distribuidas en cinco módulos. Esta arquitectura favorece la coherencia en el diagnóstico, la intervención y la mejora continua, lo que sustenta su viabilidad institucional. Estos hallazgos se relacionan con el antecedente de Dávila (2023), quien también concluyó que la validación por expertos constituye un criterio indispensable para garantizar la consistencia metodológica y científica de una propuesta de liderazgo en contextos educativos. En esa línea, el

presente estudio reafirmó que la revisión experta fortaleció la legitimidad del modelo propuesto, al confirmar que sus componentes responden a las necesidades del contexto administrativo escolar y que su aplicación resulta pertinente para promover mejoras sostenibles en el desempeño laboral del personal administrativo.

Capítulo V: Propuesta de Intervención.

5.1. Datos informativos.

5.1.1. Denominación.

“LIDERA: Modelo de liderazgo transformacional y de servicio para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 ‘Julio C. Tello’, Mórrope”.

5.1.2. Lugar de aplicación.

Institución Educativa N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope.

5.1.3. Ubicación.

Distrito de Mórrope, Lambayeque.

5.1.4. Duración.

Se propone 15 semanas de duración, de acuerdo con el desarrollo de las 15 actividades propuestas.

5.1.5. Investigador.

Bach. Peltroche Adrianzén Wilson.

5.2. Introducción.

La presente propuesta surgió de la necesidad de mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, considerando que la

gestión administrativa escolar no solo cumple una función operativa, sino que también sostiene la continuidad institucional, la atención a los usuarios y la articulación entre los distintos actores educativos. El diagnóstico se estructuró mediante un cuestionario que evaluó cuatro dimensiones específicas del rendimiento ocupacional: eficacia en las funciones, calidad de servicio, compromiso institucional y trabajo en equipo y comunicación, lo que permitió delimitar con claridad los puntos de intervención.

Desde el plano normativo, la propuesta encuentra sustento en la Ley General de Educación N° 28044, que establece que la educación constituye un proceso orientado al desarrollo integral de la persona y que el sistema educativo peruano debe asegurar condiciones de calidad, equidad y pertinencia en su funcionamiento institucional. En esa lógica, la mejora del desempeño del personal administrativo no puede verse como un asunto secundario, pues forma parte de las condiciones organizacionales que respaldan la prestación del servicio educativo (MINEDU, 2003).

A su vez, el “Marco de Buen Desempeño del Directivo” reconoce que el liderazgo institucional implica movilizar a la organización hacia metas compartidas, crear condiciones adecuadas para la gestión y fortalecer los procesos de coordinación y de mejora continua. Aunque dicho documento se dirige al equipo directivo, sus principios son plenamente transferibles al diseño de un modelo de liderazgo orientado al personal administrativo, sobre todo cuando se busca consolidar una cultura de servicio, responsabilidad y colaboración institucional (Ministerio de Educación del Perú, MBDD, 2012).

5.3. Organización de la propuesta.

5.3.1. Fundamentación.

5.3.1.1. Fundamentación teórica.

La propuesta se fundamentó, en primer término, en la Teoría del Desempeño Multidimensional de Campbell, dado que esta perspectiva entiende el desempeño laboral como un conjunto de conductas observables que contribuyen a los objetivos organizacionales y no únicamente como un resultado final o productivo. Campbell y Wiernik sostienen que el rendimiento en el trabajo incluye diversas facetas, entre ellas el cumplimiento de tareas, la disciplina, la cooperación, la comunicación y la adaptación, lo cual resulta especialmente pertinente para el personal administrativo de una institución educativa, cuyo trabajo diario combina precisión técnica, interacción con usuarios y respuesta a demandas institucionales cambiantes (Campbell & Wiernik, 2015).

En segundo lugar, se incorporó la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, ya que permite comprender que la mejora del desempeño no depende solo del control o de la supervisión, sino también de condiciones organizacionales que reduzcan la insatisfacción y de estímulos que fortalezcan el compromiso, el reconocimiento y el sentido de logro. Esta teoría distingue entre factores higiénicos, vinculados al entorno laboral, y factores motivacionales, relacionados con la realización, la responsabilidad y la valoración del trabajo, y ofrece una base sólida para diseñar acciones de reconocimiento, retroalimentación y fortalecimiento del clima interno (Herzberg et al., 2003)

La tercera base corresponde al Liderazgo Transformacional de Bass y Riggio, enfoque que resalta la capacidad del líder para movilizar a las personas mediante una visión compartida, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. En el contexto escolar, este enfoque permite pasar de una conducción meramente administrativa a una dirección con sentido institucional, donde el personal

no solo cumple tareas, sino que comprende su aporte al funcionamiento integral de la escuela y se compromete con procesos de mejora sostenida (Bass & Riggio, 2006).

Finalmente, la propuesta asumió los aportes del Liderazgo de Servicio de Greenleaf, ya que este modelo concibe al líder como una persona que orienta su influencia al crecimiento de sus colaboradores, a la escucha activa, al cuidado de la comunidad y a la promoción del bien común. Esta mirada resulta especialmente valiosa en instituciones educativas públicas, donde la atención administrativa se encuentra directamente vinculada con estudiantes, familias, docentes y comunidad, y donde la calidad del trato humano incide, a veces más de lo que se admite, en la percepción institucional y en la legitimidad del servicio (Greenleaf, 2002).

5.3.1.2. Fundamentación psicosocial.

Desde una perspectiva psicosocial, la propuesta parte del supuesto de que el desempeño laboral está mediado por factores relacionales y simbólicos, tales como el sentido de pertenencia, la calidad de la comunicación, la percepción de justicia, la claridad de los roles y el clima institucional. En organizaciones educativas, el trabajador administrativo no actúa en aislamiento; su rendimiento se configura en interacción con directivos, docentes, estudiantes, familias y con las normas institucionales. Por ello, la intervención no se limita a fortalecer habilidades operativas, sino que busca también reordenar vínculos, expectativas y formas de coordinación interna, en línea con una gestión escolar que prioriza el trabajo colaborativo y la responsabilidad compartida (Ministerio de Educación del Perú, 2016)

5.3.2. Definición del modelo de liderazgo.

El modelo “LIDERA” se definió como un sistema estructurado de acciones formativas, organizacionales y de acompañamiento que integra los principios del liderazgo transformacional y del liderazgo de servicio, con el propósito de mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en las dimensiones de eficacia funcional, calidad de servicio, compromiso institucional y trabajo en equipo y comunicación. Su diseño responde tanto al diagnóstico del cuestionario institucional como al diseño estratégico, a su implementación y a su evaluación posterior.

5.3.3. Esquema de la Propuesta.

Modelo LIDERA: Liderazgo para la Excelencia Administrativa

El modelo "LIDERA" surge como una propuesta estratégica para fortalecer el desempeño del personal administrativo de la I.E. N° 10158 "Julio C. Tello". Integra el liderazgo transformacional y de servicio para impactar positivamente en la eficacia, la calidad de atención y el clima institucional a través de un proceso formativo de 15 actividades.

Fundamentación Teórica del Modelo



Enfoque Multidimensional y Motivacional

Integra la Teoría de Campbell (conductas observables) y los Factores de Herzberg (motivación-higiens).



Liderazgo Transformacional (Bass & Riggio)

Mobiliza a la organización mediante una visión compartida y estimulación intelectual del personal.



Liderazgo de Servicio (Greenleaf)

Orienta la influencia del líder hacia el crecimiento de los colaboradores y el bien común.

Ruta de Implementación y Dimensiones



Plan de Acción Modular: Quince actividades contextualizadas distribuidas en cinco módulos formativos para asegurar resultados medibles.



5.3.4. Descripción de la propuesta del modelo de liderazgo.

La propuesta comprende quince actividades secuenciales y contextualizadas. Cada sesión articula una competencia institucional, un propósito, contenidos, estrategias, recursos, tiempo de ejecución e indicadores de seguimiento. Su orientación metodológica combina espacios de reflexión guiada, análisis de casos, resolución de situaciones administrativas, trabajo colaborativo y compromisos de mejora. Este diseño dialoga con el enfoque descriptivo y propositivo de la investigación, en la que la intervención se organiza a partir del diagnóstico y se concreta mediante acciones medibles en el desarrollo institucional.

5.3.5. Objetivos de la propuesta.

5.3.5.1. Objetivo General.

Mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. mediante un modelo de liderazgo basado en teorías sólidas.

5.3.5.2. Objetivos Específicos.

Fortalecer la eficacia en las funciones del personal administrativo mediante acciones de organización del trabajo, el cumplimiento oportuno de las tareas y la aplicación adecuada de la normativa educativa vigente.

Mejorar la calidad del servicio mediante el desarrollo de habilidades de atención al usuario, la comunicación clara y el manejo adecuado de los reclamos.

Consolidar el compromiso institucional promoviendo la participación activa, la puntualidad y el cuidado responsable de los bienes y materiales.

Optimizar el trabajo en equipo y la comunicación interna mediante estrategias de colaboración, retroalimentación, escucha activa y adaptación al cambio.

Establecer un sistema de seguimiento y evaluación permanente que permita verificar los avances y sostener la mejora del desempeño laboral.

5.3.6. *Desarrollo e implementación del modelo de liderazgo.*

Metodológicamente, la implementación del modelo de liderazgo se propuso en cuatro fases. La primera fase propuesta se centró en la sensibilización y la socialización del diagnóstico y de la aplicación inicial del cuestionario. La segunda se diseñó para orientarse al fortalecimiento de las capacidades mediante actividades formativas sobre liderazgo, desempeño, motivación y servicio. La tercera fase estuvo dirigida a la aplicación práctica y al acompañamiento, con compromisos de mejora y retroalimentación continua. La cuarta consideró la evaluación de salida, la comparación de resultados y la formulación de acuerdos para la sostenibilidad del modelo. Esta secuencia es coherente con el esquema de trabajo observado en el documento modelo, que articula el diagnóstico, el análisis, el diseño, la implementación y el monitoreo como fases de una propuesta institucional de mejora.

5.3.7. *Estructura del modelo de liderazgo.*

La estructura del modelo comprende cinco componentes esenciales: fundamentación teórica, objetivos, estrategias y actividades, seguimiento y evaluación, y sostenibilidad institucional. Este garantiza la coherencia interna entre el problema identificado, las bases conceptuales y las acciones de intervención.

5.3.8. *Rol de los participantes en la propuesta del modelo de liderazgo.*

El equipo directivo asume un rol conductor, pues facilita las condiciones de implementación, acompaña el proceso, revisa los compromisos y modela prácticas de

liderazgo institucional, en consonancia con los criterios del Marco de Buen Desempeño del Directivo, que asocia el liderazgo escolar con la conducción, la articulación organizacional y la mejora continua.

El personal administrativo participa como actor central del proceso, reflexiona sobre su práctica, aplica estrategias de mejora y aporta evidencias de avance. El trabajador no es un receptor pasivo de lineamientos, sino un agente de cambio en el sistema organizacional.

El investigador cumple funciones de planificación, conducción metodológica, sistematización, aplicación de instrumentos y análisis de resultados, asegurando la coherencia técnica en el diagnóstico, la intervención y la evaluación final.

5.3.9. Plan de acción del modelo (estrategias y actividades).

Las quince actividades se han distribuido en cinco módulos: liderazgo institucional y el sentido del servicio, el desempeño laboral y la eficacia funcional, la calidad del servicio y el trato al usuario, la motivación y el compromiso institucional, y el trabajo en equipo con mejora continua. Esta organización modular responde, por una parte, al diagnóstico del cuestionario y, por otra, a las teorías seleccionadas. Campbell & Wiernik, (2015) aportan la base para trabajar dimensiones específicas del rendimiento. Herzberg et al. (1959) orientan las acciones de motivación y reconocimiento. Bass & Riggio, (2006) sustentan la visión compartida, la movilización del cambio y la consideración individualizada. (Greenleaf, 2002), por su parte, fundamenta el enfoque de servicio, escucha y cuidado de la comunidad laboral.

Algunas acciones concretas incluyeron los análisis de casos de atención a usuarios, simulaciones de gestión documental, revisión de procedimientos administrativos, acuerdos de convivencia laboral, ejercicios de coordinación interáreas y

la elaboración de planes de mejora por sesión. Este tipo de estrategias valoran precisamente conductas vinculadas al cumplimiento de plazos, la precisión en los registros, el trato a los usuarios, la participación institucional y la colaboración entre colegas.

5.3.10. Matriz del Plan de acción.

Nº	Denominación	Dimensión	Propósito	Estrategias y actividades	Recursos	Tiempo	Indicador
1	Reconociendo nuestra realidad institucional	Integración de las 4 dimensiones	Socializar diagnóstico y generar compromiso inicial	Análisis de resultados, mapa de problemas, reflexión grupal	Cuestionario, papelotes, fichas	2 h	Identifica fortalezas y debilidades institucionales
2	Liderar para servir en la escuela pública	Calidad de servicio	Comprender el liderazgo de servicio	Exposición dialogada, casos de atención	Lecturas, casos, fichas	2 h	Formula compromisos de servicio
3	Construyendo visión compartida y propósito común	Compromiso institucional	Fortalecer metas comunes	Lluvia de ideas, acuerdos colectivos	Cartulinas, tarjetas	2 h	Establece metas compartidas
4	Comprendiendo el desempeño laboral multidimensional	Eficacia en las funciones	Analizar el desempeño integral	Taller, matriz de funciones	Fichas, cuadros comparativos	2 h	Distingue tarea, apoyo y adaptación
5	Orden, precisión y oportunidad en la gestión administrativa	Eficacia en las funciones	Mejorar organización y cumplimiento	Simulación de flujo documental	Checklists, formatos	2 h	Formula secuencia eficaz de trabajo
6	Normativa educativa aplicada al trabajo diario	Eficacia en las funciones	Fortalecer aplicación normativa	Análisis de casos, resolución práctica	Normas, casos, formatos	2 h	Resuelve casos conforme a norma
7	Atención al usuario con calidad humana	Calidad de servicio	Mejorar trato y empatía	Role play, análisis de respuestas	Guiones, rúbricas	2 h	Atiende con amabilidad y empatía
8	Comunicación clara, comprensible y oportuna	Calidad de servicio	Fortalecer claridad informativa	Taller de mensajes, reformulación	Modelos documentales	2 h	Produce mensajes claros
9	Manejo de reclamos y respuesta institucional	Calidad de servicio	Mejorar atención de reclamos	Incidentes críticos, protocolos	Casos, formatos	2 h	Aplica secuencia de solución
10	Motivación laboral y reconocimiento del aporte	Compromiso institucional	Identificar factores motivacionales	Matriz de motivación, propuestas	Tarjetas, fichas	2 h	Propone acciones de reconocimiento
11	Compromiso institucional en acción	Compromiso institucional	Reforzar responsabilidad y pertenencia	Acuerdos de compromiso, análisis de casos	Actas, matrices	2 h	Asume compromisos medibles

12	Cultura del bien público y cuidado de recursos	Compromiso institucional	Promover cuidado responsable	Diagnóstico de recursos, acuerdos	Inventarios, fichas	2 h	Define prácticas de cuidado
13	Trabajo en equipo sin fragmentación	Trabajo en equipo y comunicación	Fortalecer cooperación entre áreas	Resolución grupal, rutas de coordinación	Fichas de roles	2 h	Establece acuerdos de colaboración
14	Comunicación respetuosa y adaptación al cambio	Trabajo en equipo y comunicación	Mejorar interacción y adaptación	Retroalimentación, casos de cambio	Guías, casos	2 h	Emplea comunicación respetuosa
15	Evaluación final y sostenibilidad del modelo	Integración de las 4 dimensiones	Valorar avances y formalizar continuidad	Postest, reflexión grupal, acta	Cuestionario, matriz comparativa	2 h	Evidencia mejoras y acuerdos de continuidad

5.3.11. Seguimiento y evaluación del modelo.

El sistema de seguimiento y evaluación se ha estructurado en tres momentos. En la evaluación de entrada se propuso aplicar el cuestionario de desempeño laboral para establecer la línea de base. En la evaluación de proceso se utilizaron listas de cotejo, fichas de observación, matrices de compromisos y la revisión de los productos elaborados en cada sesión. En la evaluación de salida se propone aplicar el instrumento inicial e implementar la autoevaluación, la heteroevaluación y las actas de acuerdos de mejora. Esta evaluación plantea un monitoreo permanente y el uso combinado de evidencias cuantitativas y cualitativas para evaluar la efectividad de la propuesta. Los indicadores de seguimiento se definieron a partir de los ítems del instrumento. Para la dimensión “Eficacia en las Funciones” se propuso incorporar el cumplimiento oportuno de las tareas, la precisión en los registros y la aplicación de la normativa. Para “Calidad de Servicio”, el trato amable, la claridad informativa y la atención de reclamos. Para “Compromiso Institucional”, la participación, el cuidado de los bienes y la puntualidad. Para “Trabajo en Equipo y Comunicación”, la colaboración, la comunicación respetuosa y la adaptación al cambio.

5.3.12. Validación de la propuesta.

La validación de la propuesta se realizó mediante el juicio de expertos en gestión pública, liderazgo institucional, administración educativa y metodología de la investigación. El proceso de valoración examinó la pertinencia, la coherencia, la viabilidad, la relevancia contextual y la claridad metodológica del modelo. Este criterio resulta consistente con el tipo de investigación descriptivo-propositiva, en la que la calidad de la propuesta no depende solo de su formulación teórica, sino también de su consistencia interna, aplicabilidad y adecuación al contexto institucional específico.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos y la propuesta elaborada, se puede concluir que, a nivel de objetivo general, se cumplió plenamente, ya que la investigación partió de un diagnóstico que reveló brechas significativas en el desempeño y, a partir de ello, permitió formular una propuesta estructurada, teóricamente fundamentada y técnicamente validada. De este modo, el modelo “LIDERA” se configuró como una alternativa pertinente y viable para contribuir al fortalecimiento de la eficacia en las funciones, la calidad del servicio, el compromiso institucional y el trabajo en equipo y la comunicación, aspectos esenciales para mejorar la gestión administrativa en la institución educativa.

Se determinó que el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, Mórrope 2020, alcanzó un predominio del nivel medio, acompañado de una proporción importante en el nivel bajo, tanto en la valoración general como en cada una de sus dimensiones. Esta situación permitió comprender que las deficiencias detectadas no eran hechos aislados, sino manifestaciones de una problemática institucional más amplia, reflejada en limitaciones en la ejecución de las funciones, en la atención brindada al usuario, en el grado de identificación con la institución y en la interacción entre compañeros de trabajo. En ese sentido, el diagnóstico confirmó la presencia de un desempeño laboral aún insuficiente para responder eficazmente a las exigencias del ámbito administrativo escolar.

Se estableció que la elaboración del modelo de liderazgo se cumplió de manera satisfactoria, dado que la propuesta “LIDERA” fue diseñada a partir de una base teórica

sólida y en estrecha relación con las necesidades detectadas en el diagnóstico. La articulación entre los enfoques de liderazgo transformacional y de liderazgo de servicio, junto con los fundamentos del desempeño laboral y de la motivación, permitió estructurar una propuesta pertinente para el contexto institucional. Así, se dedujo que el fortalecimiento del desempeño administrativo requiere no solo lineamientos funcionales, sino también una conducción capaz de inspirar, orientar, acompañar y promover relaciones laborales más comprometidas y cooperativas.

A nivel de la validación de la propuesta mediante el juicio de expertos también se cumplió, ya que dicha evaluación especializada confirmó la pertinencia, la coherencia, la viabilidad y la claridad metodológica del modelo formulado. Este resultado permitió afirmar que la propuesta posee una consistencia técnica suficiente para ser aplicada en la institución educativa, al responder adecuadamente al problema identificado y a las condiciones del contexto en el que se desarrolló el estudio. Por tanto, la validación fortaleció la solidez académica y operativa del modelo planteado.

Recomendaciones

A la dirección de la I.E. N° 10158 “Julio C. Tello”, aprobar la implementación progresiva del modelo “LIDERA” mediante un plan de trabajo institucional que establezca responsables, cronograma, recursos y metas verificables para cada una de las dimensiones priorizadas. Esta decisión permitiría que la propuesta no quede en el plano declarativo, sino que se traduzca en acciones organizadas para fortalecer la eficacia en las funciones, la calidad del servicio, el compromiso institucional y el trabajo en equipo y la comunicación. Desarrollar jornadas de capacitación interna y acompañamiento permanente dirigidas al personal administrativo, centradas en la atención al usuario, el cumplimiento oportuno de las tareas, el manejo de documentos, la comunicación asertiva y la resolución colaborativa de problemas. Estas acciones deben ejecutarse de manera secuencial y evaluarse periódicamente, a fin de asegurar que el liderazgo institucional se exprese en prácticas concretas de orientación, seguimiento y retroalimentación.

Al personal administrativo asumir compromisos operativos trimestrales vinculados a mejoras específicas en su desempeño, tales como la reducción de retrasos documentarios, la mejora de la atención al usuario y el fortalecimiento de la coordinación entre áreas. Para ello, conviene establecer reuniones breves para verificar los avances y las dificultades, con registro de acuerdos y de evidencias de cumplimiento.

Incorporar el modelo “LIDERA” a los instrumentos de gestión institucional, especialmente al plan anual de trabajo, al reglamento interno y a las actividades de

fortalecimiento del clima laboral, con el propósito de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, resulta pertinente designar un responsable de monitoreo que supervise la ejecución de las actividades y proponga ajustes según las necesidades del contexto.

Se recomienda que futuras investigaciones implementen el modelo y evalúen sus efectos mediante estudios cuasiexperimentales o longitudinales, a fin de comprobar un impacto más sólido en el desempeño laboral. Del mismo modo, conviene ampliar la investigación a otras instituciones educativas y complementar el diagnóstico con técnicas como entrevistas, observación y grupos focales.

Referencias

- Álvarez de Zayas , C. (2007). *Pedagogía: Un modelo de formación del hombre*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Álvarez de Zayas , C. (2004). *Didáctica de la educación superior*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- American Educational Research Association, APA, & NCME. (2014). Standards for educational and psychological testing. *American Educational Research Association*.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*. (Vol. 1). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 47-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carpio O., F. (2024). Propuesta de mejora del compromiso organizacional para el desempeño laboral del personal administrativo de la Institución Educativa Pública Nuestra Señora de Fátima, Ayacucho, 2024. *Tesis para optar el Título*

- Profesional de Licenciada en Administración*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote., Chimbote, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/39409>
- Chauca V. , J. (2025). Modelo de liderazgo proconser para innovar la gestión administrativa de instituciones educativas básicas regulares en una región peruana, 2024. *Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad*. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/162206>
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5ta edición. ed.). SAGE.
- Cruz A. , Y., & Cerna Q., G. (2023). Liderazgo directivo en el desempeño docente y administrativo de un instituto superior. *YACHAQ.*, 6(2), 143–155. <https://doi.org/https://doi.org/10.46363/yachaq.v6i2.6>
- Cuzco D. , M., Peña S., E., Falconi A., A., & Castillo M., , C. (2025). El Liderazgo Transformacional para Optimizar el Desempeño Docente: Transformational Leadership to Optimize Teacher Performance. *Revista Cientific.*, 10(Edición Especial 2), 66–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E2.3.66-87>
- Dávila V., J. (2023). Modelo de liderazgo transformacional para mejorar la administración de la gestión de una institución educativa secundaria de Chiclayo. *Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de la Educación*. Universidad César Vallejo., Chiclayo., Chiclayo., Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/147087>
- Escobar-Pérez , J., & Cuervo-Martínez , A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición.*, 8, 27-36.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed. ed.). Paulist Press.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Haro E., G., Ayala H., P., Núñez C., A., Román S., M., & Rentería C., E. (2025). Liderazgo e innovación educativa: Estrategias y políticas para la transformación en el siglo XXI. *Estudios y Perspectivas. revista Científica y Académica.*, 5(1), 1975 - 1988. <https://doi.org/https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.962>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición. ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? *Public Organization Review*, 329-343. <https://doi.org/doi:10.1007/s11115-017-0379-1>
- Kipasika, H. (2024). Expression of leadership mission, vision, values, and strategic objectives in academic institution development practices. *Journal of Research Innovation and Implications in Education.*, 8(1), 393–402. <https://doi.org/https://doi.org/10.59765/nywp5295>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.

- MINEDU. (2003). *Ley General de Educación N.º 28044*. Ministerio de Educación del Perú.
- MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Currículo nacional de la educación básica*. MINEDU.
- Molina V., G., Romero S., M., Molina V. , B., & Gualpa S., , C. (2025). Modelo de liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el clima laboral en docentes de instituciones educativas. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 29(Especial), 80-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.879>
- Morales B. , P. (2021). Modelo de liderazgo para mejorar la gestión educativa del Colegio Manuel Antonio Rivas, Chiclayo. *Tesis para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación*. Universidad César Vallejo., Chiclayo, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74378>
- Morales B., P. (s.f.). *Modelo de liderazgo para mejorar la gestión educativa del Colegio Manuel Antonio Rivas, Chiclayo*. Universidad César Vallejo.
- Muñoz M., E., Muñoz R., S., Muñoz M. , M., & Mateo R., C. (2023). Modelo de Gestión Educativa basado en el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.*, 7(2), 4749-4767. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5684https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5684
- Perú., M. d. (2023). *Ley General de Educación N.º 28044*.
- Research., N. C. (1979). *The Belmont report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research*.

Zuñiga, E., Macias, K., & Romero, A. (2026). El compromiso laboral y el desempeño laboral en los colaboradores de una unidad educativa de la provincia de Cotopaxi. *Horizon International Journal.*, 4(1), 23-47.
<https://doi.org/https://doi.org/10.63380/hij.v4n1.2026.259>

Anexo 1 - Instrumento de evaluación.

Cuestionario de Desempeño Laboral

Personal administrativo de la I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope

I. Datos generales.

Nombre o código del participante:	
Cargo / área de trabajo:	
Fecha de aplicación:	
Institución educativa:	I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope

II. Presentación e instrucciones.

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre el desempeño laboral del personal administrativo. Lea atentamente cada afirmación y marque con una "X" una sola alternativa, según la frecuencia con que la situación descrita se presenta en su desempeño laboral. La información será tratada con confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos.

III. Escala de valoración.

0 Nunca	1 Casi nunca	2 A veces	3 Casi siempre	4 Siempre
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

IV. Items del cuestionario.

Nº	Dimensión	Enunciado	0	1	2	3	4
1	Eficacia en las Funciones	Cumple oportunamente con los plazos establecidos para la entrega de los documentos.					
2		Registra información y datos administrativos con precisión y sin errores frecuentes.					
3		Aplica adecuadamente la normativa educativa vigente en el desarrollo de mis funciones.					
4	Calidad de Servicio	Brinda una atención amable y empática a los usuarios de la institución.					
5		Proporciona información clara, comprensible y oportuna a quienes la solicitan.					
6		Atiende y ayuda a resolver adecuadamente las quejas o reclamos.					
7	Compromiso Institucional	Participa activamente en las actividades institucionales programadas por la escuela.					
8		Cuida responsablemente los bienes, equipos y materiales de la institución educativa.					
9		Asiste puntualmente a mi centro de trabajo y cumplo con mi jornada laboral.					
10	Trabajo en Equipo y Comunicación	Muestra disposición para colaborar con mis colegas cuando se requiere apoyo.					
11		Mantiene una comunicación fluida y respetuosa con los miembros de la institución.					
12		Se adapta positivamente a los cambios organizacionales y a las nuevas disposiciones institucionales.					

Nota. El puntaje del instrumento se obtiene asignando a cada respuesta el valor de 0 a 4 puntos. La sumatoria puede realizarse por dimensión y de manera global, según los criterios establecidos en la investigación.

Anexo 2 – Procesamiento de la Información.

Desempeño laboral																							
N°	Personal	Eficacia en las Funciones					Calidad de Servicio					Compromiso Institucional					Trabajo en Equipo y Comunicación					Puntaje total	Nivel Global
		01	02	03	Puntaje P.1	Nivel	04	05	06	Puntaje P.2	Nivel	07	08	09	Puntaje P.3	Nivel	10	11	12	Puntaje P.4	Nivel		
01	P.A.M.01	2	1	2	5	Medio	2	3	2	7	Medio	3	3	2	8	Medio	2	3	1	6	Medio	26	Medio
02	P.A.M.02	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	16	Bajo
03	P.A.M.03	2	2	2	6	Medio	3	2	3	8	Medio	3	3	3	9	Alto	3	2	3	8	Medio	31	Medio
04	P.A.M.04	3	2	2	7	Medio	2	2	3	7	Medio	3	2	3	8	Medio	3	2	1	6	Medio	28	Medio
05	P.A.M.05	1	2	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	1	1	2	4	Bajo	1	1	1	3	Bajo	15	Bajo
06	P.A.M.06	1	1	1	3	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	1	2	1	4	Bajo	15	Bajo
07	P.A.M.07	1	2	1	4	Bajo	1	2	1	4	Bajo	1	1	2	4	Bajo	1	2	1	4	Bajo	16	Bajo
08	P.A.M.08	1	1	2	4	Bajo	1	2	1	4	Bajo	3	2	3	8	Medio	2	1	1	4	Bajo	20	Medio
09	P.A.M.09	2	2	2	6	Medio	3	2	2	7	Medio	3	3	2	8	Medio	2	2	3	7	Medio	28	Medio
10	P.A.M.10	2	3	2	7	Medio	2	2	2	6	Medio	2	1	2	5	Medio	2	3	1	6	Medio	24	Medio
11	P.A.M.11	1	2	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	16	Bajo
12	P.A.M.12	2	1	2	5	Medio	1	2	1	4	Bajo	2	2	1	5	Medio	2	1	1	4	Bajo	18	Medio
13	P.A.M.13	1	1	1	3	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	1	1	1	3	Bajo	14	Bajo
14	P.A.M.14	3	3	3	9	Alto	3	4	3	10	Alto	3	3	3	9	Alto	3	4	3	10	Alto	38	Alto
15	P.A.M.15	2	3	3	8	Medio	3	2	3	8	Medio	3	2	2	7	Medio	3	2	3	8	Medio	31	Medio
16	P.A.F.01	3	2	3	8	Medio	3	2	2	7	Medio	3	2	3	8	Medio	2	3	3	8	Medio	31	Medio
17	P.A.F.02	2	1	1	4	Bajo	1	1	2	4	Bajo	1	1	1	3	Bajo	2	1	1	4	Bajo	15	Bajo
18	P.A.F.03	2	1	0	3	Bajo	2	0	1	3	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	14	Bajo
19	P.A.F.04	3	3	2	8	Medio	3	2	2	7	Medio	3	3	2	8	Medio	2	3	2	7	Medio	30	Medio
20	P.A.F.05	1	1	1	3	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	15	Bajo

Anexo 3 – Validez de Instrumento y de la Propuesta.

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO

*Cuestionario de Desempeño Laboral del Personal Administrativo
I.E. N.º 10158 "Julio C. Tello", Mórrope 2020*

I. Datos generales del experto

Apellidos y nombres	ESPEJO MUÑOZ EDGAR ROBERT
Grado académico	DOCTOR EN EDUCACIÓN
Especialidad	LENGUA Y LITERATURA
Institución donde labora	E.E.E KARL WEISS
Cargo actual	COORDINADOR PEDAGOGICO
Años de experiencia profesional	32

Título de la investigación: "Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope 2020"

Instrumento evaluado: "Cuestionario de Desempeño Laboral"

Investigador(a): Peltroche Adrianzen, Wilson.

II. Finalidad de la validación

La presente ficha tiene como fin valorar la calidad técnica y metodológica del instrumento denominado "Cuestionario de Desempeño Laboral", diseñado para recoger información sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 "Julio C. Tello", Mórrope.

III. Instrucciones

Marque con una "X" el nivel que considere pertinente para cada criterio, según la siguiente escala de valoración:

1 = Deficiente	2 = Regular	3 = Bueno	4 = Muy bueno	5 = Excelente
----------------	-------------	-----------	---------------	---------------

IV. Criterios de validación general del instrumento

Nº	Criterio	1	2	3	4	5
1	El instrumento presenta coherencia con el objetivo de la investigación.					X
2	Los ítems guardan relación con la variable "Desempeño laboral".					X
3	Las dimensiones están correctamente representadas en los ítems.					X
4	El contenido del instrumento es pertinente en el contexto institucional.					X
5	La redacción de los ítems es clara y comprensible.					X
6	Los enunciados presentan coherencia interna.					X
7	La escala de respuesta es adecuada para medir la frecuencia del desempeño.					X
8	El instrumento resulta viable para su aplicación en el personal administrativo.					X
9	El número de ítems es suficiente para medir la variable.					X
10	El instrumento evidencia claridad metodológica en su estructura y organización.					X

V. Validación por dimensiones e ítems

Dimensión	Ítem	Criterio a valorar	1	2	3	4	5
Eficacia en las Funciones	1	El ítem es pertinente para medir el cumplimiento oportuno de las tareas.					X
	2	El ítem mide con claridad la precisión en los registros administrativos.					X
	3	El ítem representa adecuadamente la aplicación de la normativa.					X
Calidad de Servicio	4	El ítem expresa con claridad la atención amable y empática.					X
	5	El ítem valora la claridad y la oportunidad de la información brindada.					X

	6	El ítem mide adecuadamente la atención y resolución de reclamos.					X
Compromiso Institucional	7	El ítem refleja la participación en actividades institucionales.					X
	8	El ítem valora el cuidado de los bienes y recursos institucionales.					X
	9	El ítem señala la puntualidad y el cumplimiento de la jornada laboral.					X
Trabajo en Equipo y Comunicación	10	El ítem mide la disposición para colaborar con los colegas.					X
	11	El ítem expresa adecuadamente una comunicación interna respetuosa.					X
	12	El ítem valora la adaptación a los cambios organizacionales.					X

VI. Observaciones y sugerencias del experto

- Incluir aclaraciones breves en los ítems relacionados con la normativa.
- Considerar incorporar ítems sobre el uso de herramientas digitales.

VII. Dictamen del experto

☒	Aplicable sin modificaciones
☐	Aplicable con modificaciones menores
☐	Aplicable con modificaciones mayores
☐	No aplicable

VIII. Valoración global

Puntaje total obtenido: 110 Promedio: 5.0

Opinión técnica final: El instrumento presenta una alta validez de contenido, coherencia interna y pertinencia metodológica. Se recomienda su aplicación con ajustes menores orientados a mejorar la precisión y la claridad de algunos ítems. En general, cumple con los criterios técnicos requeridos para su uso en el contexto institucional.


Firma del experto:
DNI: 27283017

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO

Cuestionario de Desempeño Laboral del Personal Administrativo

I.E. N.º 10158 "Julio C. Tello", Mórrope 2020

I. Datos generales del experto

Apellidos y nombres	TOMÁS SERQUÉN MONTEHERMOZO
Grado académico	DOCTOR EN EDUCACION
Especialidad	LENGUA Y LITERATURA
Institución donde labora	FACHSE - UNPRG
Cargo actual	COORDINADOR DE CONVENIOS FACHSE
Años de experiencia profesional	26

Título de la investigación: "Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope 2020"

Instrumento evaluado: "Cuestionario de Desempeño Laboral"

Investigador(a): Peltroche Adrianzen, Wilson.

II. Finalidad de la validación

La presente ficha tiene como fin valorar la calidad técnica y metodológica del instrumento denominado "Cuestionario de Desempeño Laboral", diseñado para recoger información sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 "Julio C. Tello", Mórrope.

III. Instrucciones

Marque con una "X" el nivel que considere pertinente para cada criterio, según la siguiente escala de valoración:

1 = Deficiente	2 = Regular	3 = Bueno	4 = Muy bueno	5 = Excelente
----------------	-------------	-----------	---------------	---------------

IV. Criterios de validación general del instrumento

Nº	Criterio	1	2	3	4	5
1	El instrumento presenta coherencia con el objetivo de la investigación.					X
2	Los ítems guardan relación con la variable "Desempeño laboral".					X
3	Las dimensiones están correctamente representadas en los ítems.					X
4	El contenido del instrumento es pertinente en el contexto institucional.					X
5	La redacción de los ítems es clara y comprensible.					X
6	Los enunciados presentan coherencia interna.					X
7	La escala de respuesta es adecuada para medir la frecuencia del desempeño.					X
8	El instrumento resulta viable para su aplicación en el personal administrativo.					X
9	El número de ítems es suficiente para medir la variable.					X
10	El instrumento evidencia claridad metodológica en su estructura y organización.					X

V. Validación por dimensiones e ítems

Dimensión	Ítem	Criterio a valorar	1	2	3	4	5
Eficacia en las Funciones	1	El ítem es pertinente para medir el cumplimiento oportuno de las tareas.					X
	2	El ítem mide con claridad la precisión en los registros administrativos.					X
	3	El ítem representa adecuadamente la aplicación de la normativa.					X
Calidad de Servicio	4	El ítem expresa con claridad la atención amable y empática.					X
	5	El ítem valora la claridad y la oportunidad de la información brindada.					X

	6	El ítem mide adecuadamente la atención y resolución de reclamos.					X
Compromiso Institucional	7	El ítem refleja la participación en actividades institucionales.					X
	8	El ítem valora el cuidado de los bienes y recursos institucionales.					X
	9	El ítem señala la puntualidad y el cumplimiento de la jornada laboral.					X
Trabajo en Equipo y Comunicación	10	El ítem mide la disposición para colaborar con los colegas.					X
	11	El ítem expresa adecuadamente una comunicación interna respetuosa.					X
	12	El ítem valora la adaptación a los cambios organizacionales.					X

VI. Observaciones y sugerencias del experto

- Incluir aclaraciones breves en los ítems relacionados con la normativa.
- Considerar incorporar ítems sobre el uso de herramientas digitales.

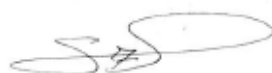
VII. Dictamen del experto

X	Aplicable sin modificaciones
	Aplicable con modificaciones menores
	Aplicable con modificaciones mayores
	No aplicable

VIII. Valoración global

Puntaje total obtenido: 110 Promedio: 5.0

Opinión técnica final: El instrumento presenta una alta validez de contenido, coherencia interna y pertinencia metodológica. Se recomienda su aplicación con ajustes menores orientados a mejorar la precisión y la claridad de algunos ítems. En general, cumple con los criterios técnicos requeridos para su uso en el contexto institucional.



Tomás Serquén Montehermozo
DNI: 16793446

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO

Cuestionario de Desempeño Laboral del Personal Administrativo

I.E. N.º 10158 "Julio C. Tello", Mórrope 2020

I. Datos generales del experto

Apellidos y nombres	Davila Cisneros Juan Diego
Grado académico	Doctor
Especialidad	Sociólogo, Docente e Investigador
Institución donde labora	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Cargo actual	Docente investigador
Años de experiencia profesional	21 años

Fecha de evaluación: 10/02/2026

Título de la investigación: "Modelo de liderazgo para mejorar el desempeño laboral en el personal administrativo de la I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope 2020"

Instrumento evaluado: "Cuestionario de Desempeño Laboral"

Investigador(a): Wilson Peltroche Adrianzén

II. Finalidad de la validación

La presente ficha tiene por finalidad valorar la calidad técnica y metodológica del instrumento denominado "Cuestionario de Desempeño Laboral", diseñado para recoger información sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 "Julio C. Tello", Mórrope.

III. Instrucciones

Marque con una "X" el nivel que considere pertinente para cada criterio, según la siguiente escala de valoración:

1 = Deficiente	2 = Regular	3 = Bueno	4 = Muy bueno	5 = Excelente
----------------	-------------	-----------	---------------	---------------

IV. Criterios de validación general del instrumento

N.º	Criterio	1	2	3	4	5
1	El instrumento presenta correspondencia con el objetivo de investigación.					5
2	Los ítems guardan relación con la variable					5

FICHA DE VALORACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Variable: "Modelo de liderazgo"

Finalidad: Valorar la calidad, coherencia, pertinencia y consistencia de la propuesta del modelo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope.

I. Datos generales del experto

Nombres y apellidos:	ESPEJO MUÑOZ EDGAR ROBERT	Grado académico:	DOCTOR EN EDUCACIÓN
Especialidad:	LENGUA Y COMUNICACIÓN	Institución de procedencia:	UNIVERSIDAD PEDRO RÚIZ GALLO
Cargo actual:	COORDINADOR PEDAGÓGICO	Años de experiencia:	32

II. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada enunciado y valore el nivel de cumplimiento de la propuesta presentada, considerando su claridad, coherencia, pertinencia, consistencia y aporte al mejoramiento del desempeño laboral. Marque con una "X" una sola alternativa por cada criterio y registre, cuando corresponda, las observaciones que estime pertinentes.

III. Escala de valoración

Valor	Nivel	Descripción
3	Alto	El criterio se cumple de manera adecuada, clara, pertinente y consistente.
2	Medio	El criterio se cumple parcialmente, aunque requiere mejoras o precisiones.
1	Bajo	El criterio presenta deficiencias importantes y requiere de reformulación.

IV. Matriz de valoración

N.º	Dimensión	Indicador a valorar	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Observaciones
1	Fundamentación teórica	Las teorías seleccionadas son adecuadas y aportan valor a la propuesta.			X	
2		La fundamentación teórica se presenta de manera lógica y coherente.			X	
3	Objetivos	Los objetivos están definidos con claridad y concisión.			X	
4		Los objetivos guardan una lógica secuencial.			X	
5	Estructura del modelo	La estructura del modelo es apropiada y cumple con las necesidades para un mejor desempeño laboral.			X	

N.º	Dimensión	Indicador a valorar	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Observaciones
6	Plan de acción del modelo	Las actividades incluidas en el plan de acción están diseñadas para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E.			X	
7	Seguimiento y evaluación	El enfoque de evaluación y seguimiento del modelo es apropiado y bien fundamentado.			X	

V. Puntaje, apreciación y recomendación

Número de ítems	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Baremo global		
7	7 puntos	21 puntos	Bajo: 7 a 11	Medio: 12 a 16	Alto: 17 a 21

Apreciación general del experto:

Puntaje total (21 puntos – nivel alto)	
Recomendación final del experto	
Aprobado sin observaciones	La propuesta del modelo de liderazgo presenta alta coherencia, pertinencia y consistencia metodológica y cumple adecuadamente con los criterios establecidos para su aplicación.
Aprobado con observaciones	
Requiere reformulación	



Firma del experto
EDGAR ROBERT ESPEJO MUÑOZ
 N° DNI: 27283017

FICHA DE VALORACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Variable: "Modelo de liderazgo"

Finalidad: Valorar la calidad, coherencia, pertinencia y consistencia de la propuesta del modelo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope.

I. Datos generales del experto

Nombres y apellidos:	TOMÁS SERQUÉN MONTEHERMOZO	Grado académico:	DOCTOR
Especialidad:	LENGUA Y LITERATURA	Institución de procedencia:	FACHSE UNPRG
Cargo actual:	COORDINADOR DE CONVENIOS FACHSE	Años de experiencia:	26 AÑOS

II. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada enunciado y valore el nivel de cumplimiento de la propuesta presentada, considerando su claridad, coherencia, pertinencia, consistencia y aporte al mejoramiento del desempeño laboral. Marque con una "X" una sola alternativa por cada criterio y registre, cuando corresponda, las observaciones que estime pertinentes.

III. Escala de valoración

Valor	Nivel	Descripción
3	Alto	El criterio se cumple de manera adecuada, clara, pertinente y consistente.
2	Medio	El criterio se cumple parcialmente, aunque requiere mejoras o precisiones.
1	Bajo	El criterio presenta deficiencias importantes y requiere <u>de</u> reformulación.

IV. Matriz de valoración

N.º	Dimensión	Indicador a valorar	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Observaciones
1	<u>Fundamentación teórica</u>	Las teorías seleccionadas son adecuadas y aportan valor a la propuesta.			X	
2		La fundamentación teórica se presenta de manera lógica y coherente.			X	
3	Objetivos	Los objetivos están definidos con claridad y concisión.			X	
4		Los objetivos guardan una lógica secuencial.			X	
5	Estructura del modelo	La estructura del modelo es <u>apropiada</u> y cumple con las necesidades para un mejor desempeño laboral.			X	

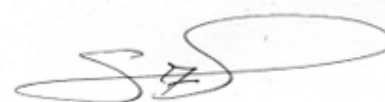
N.º	Dimensión	Indicador a valorar	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Observaciones
6	Plan de acción del modelo	Las actividades incluidas en el plan de acción están diseñadas para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E.			X	
7	Seguimiento y evaluación	El enfoque de evaluación y seguimiento del modelo es apropiado y bien fundamentado.			X	

V. Puntaje, apreciación y recomendación

Número de ítems	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Baremo global
7	7 puntos	21 puntos	Bajo: 7 a 11 Medio: 12 a 16 Alto: 17 a 21

Apreciación general del experto:

Recomendación final del experto	
Aprobado sin observaciones	X
Aprobado con observaciones	
Requiere reformulación	



Tomás Serquén Montehermozo
Nº DNI: 16793446

FICHA DE VALORACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Variable: "Modelo de liderazgo"

Finalidad: Valorar la calidad, coherencia, pertinencia y consistencia de la propuesta del modelo de liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E. N.º 10158 Julio C. Tello, Mórrope.

I. Datos generales del experto

Nombres y apellidos:	Juan Diego Davila Cisneros	Grado académico:	Doctor
Especialidad:	Sociólogo, Docente e Investigador	Institución de procedencia:	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Cargo actual:	Docente investigador	Años de experiencia:	21 años

II. Instrucciones

Lea cuidadosamente cada enunciado y valore el nivel de cumplimiento de la propuesta presentada, considerando su claridad, coherencia, pertinencia, consistencia y aporte al mejoramiento del desempeño laboral. Marque con una "X" una sola alternativa por cada criterio y registre, cuando corresponda, las observaciones que estime pertinentes.

III. Escala de valoración

Valor	Nivel	Descripción
3	Alto	El criterio se cumple de manera adecuada, clara, pertinente y consistente.
2	Medio	El criterio se cumple parcialmente, aunque requiere mejoras o precisiones.
1	Bajo	El criterio presenta deficiencias importantes y requiere de reformulación.

IV. Matriz de valoración

N.º	Dimensión	Indicador a valorar	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Observaciones
1	Fundamentación teórica	Las teorías seleccionadas son adecuadas y aportan valor a la propuesta.			3	
2		La fundamentación teórica se presenta de manera lógica y coherente.			3	
3	Objetivos	Los objetivos están definidos con claridad y concisión.			3	
4		Los objetivos guardan una lógica secuencial.			3	
5	Estructura del modelo	La estructura del modelo es apropiada y cumple con las necesidades para un mejor desempeño laboral.			3	

N.º	Dimensión	Indicador a valorar	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Observaciones
6	Plan de acción del modelo	Las actividades incluidas en el plan de acción están diseñadas para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la I.E.			3	
7	Seguimiento y evaluación	El enfoque de evaluación y seguimiento del modelo es apropiado y bien fundamentado.			3	

V. Puntaje, apreciación y recomendación

Número de ítems	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Baremo global		
7	7 puntos	21 puntos	Bajo: 7 a 11	Medio: 12 a 16	Alto: 17 a 21

Apreciación general del experto:

La propuesta del modelo "LIDERA" es metodológicamente rigurosa y altamente pertinente para el contexto de la gestión administrativa en instituciones educativas públicas. Destaca especialmente su Plan de Acción (15 sesiones), el cual no se queda en el plano teórico, sino que aterriza en actividades prácticas, medibles y enfocadas en la resolución de incidentes críticos, simulaciones de flujo documental y mejora en la atención al usuario. La articulación entre el diagnóstico previo, las teorías psicosociales elegidas y la evaluación de salida garantiza la viabilidad y sostenibilidad de la intervención.

Recomendación final del experto	
Aprobado sin observaciones	21 puntos (Nivel Alto).
Aprobado con observaciones	
Requiere reformulación	


 Dr. Juan Diego Dávila Cisneros
 DNI N° 16618463