



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



UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO Y DESEMPEÑO
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA**

**TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES,
YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS, 2015.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EDUCATIVA ESTRATEGICA**

AUTOR

BACH. HUMBERTO TELLO ACUÑA

ASESOR

DR. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2015

**LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO Y DESEMPEÑO
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES,
YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS, 2015.**

PRESENTADA POR:

BACH. HUMBERTO TELLO ACUÑA

AUTOR

DR. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO

ASESOR

APROBADO POR:

DR. JORGE CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. EVERT FERNANDEZ VASQUEZ
SECRETARIO DEL JURADO

DR. MANUEL BANCES ACOSTA
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Por darme la vida y su fuerza de seguir triunfando a mis padres Pablo y Esperanza.

Por transformar nuestras vidas en el camino de la educación y del trabajo a mis preciosas hijas Jhakeline y Vivian Darlin.

Por darle sentido a mi vida y al futuro de mi familia a mi esposa Vilma.

Humberto

AGRADECIMIENTO

La gratitud eterna está dirigida a Dios Todopoderoso, por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de mis estudios de postgrado.

Igualmente, a nuestra casa de estudios, Universidad Pedro Ruiz Gallo Lambayeque, a través de sus autoridades y docentes, por habernos dado la oportunidad de ingresar a la Escuela de Postgrado y cumplir con este gran sueño.

Con nuestro mayor respeto y aprecio al Maestro Mg. Julio Cesar Sevilla Exebio, por su gran dedicación y paciencia al orientar nuestro trabajo. También agradecer, de manera especial, a la familia institucional Toribiana por facilitar el espacio y su buena disposición para el desarrollo del presente trabajo.

El autor

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi

CAPÍTULO I : ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.UBICACIÓN.....	14
1.2.- DESARROLLO DEL PROBLEMA.....	14
1.3.- COMO SE PRESENTA EL PROBLEMA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	20
1.4.-METODOLOGIA.....	21

CAPÍTULO II:MARCO TEÓRICO

2.1.El enfoque transaccional del liderazgo.....	29
a. Mecanismos motivacionales en el liderazgo transaccional.....	29
b. Liderazgo transaccional.....	31
c. Dimensiones en el liderazgo transaccional.....	31
d. Desempeño	33
2.2.- Teorías motivacionales.....	35
a. Teoría motivacional de Maslow.....	35
b.- Teoría natural de Herberg.....	36
c.- Teoría natural de Víctor Vrom	37
d. Teoría natural de Locker.....	38
2.3.- Dimensión desempeño docente	38
a.- dimensión motivacional	38
b. -dimensión de responsabilidad	40
2.4.- El liderazgo desde la perspectiva histórica	42
a. Estilos de liderazgo	44
2.5. Marco conceptual	46

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Descripción de resultados46

3.2. Liderazgo transaccional y diseño de la propuesta46

a.- Características47

b.-Estrategias generales para mejorar el liderazgo y el desempeño docente ...67

Conclusiones 85

Sugerencias87

Bibliografía 88

ANEXOS..... 90

01: Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires,Yambrasbamba Bongará, Amazonas, 2015.

02:. Matriz de consistencia

03: Fichas de encuesta preliminar para sondear la existencia del problema de investigación sobre liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires,Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2015.

04: Fichas de encuesta preliminar para sondear la existencia del problema de investigación sobre desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires,Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2015.

05: Resultados de la ficha preliminar de liderazgo transaccional directivo.

06: Resultados de la ficha preliminar desempeño docente.

07: Cuestionario para medir el liderazgo transaccional directivo de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires,Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2015.

08: Cuestionario para medir el desempeño docente de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires,Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2015.

09: Validez del instrumento de liderazgo transaccional directivo.

10: Validez del instrumento de desempeño docente.

11: Ficha técnica del cuestionario sobre liderazgo transaccional directivo.

12: Ficha técnica del cuestionario sobre desempeño docente.

- 13: Informe de validación de expertos.
- 14: Autorización para la ejecución de proyecto de investigación.
- 15: Constancia de ejecución de la investigación.

TABLAS

- 01: liderazgo transaccional directivo
- 01-A: Nivel de recompensa contingente del liderazgo transaccional directivo
- 01-B: Nivel de dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional directivo
- 01-C: Nivel de dirección por excepción pasiva del estilo de liderazgo transaccional directivo
- 02: Desempeño docente
- 02-A: Nivel motivacional del desempeño docente
- 02-B: Nivel de responsabilidad del desempeño docente

GRÁFICOS

Liderazgo transaccional directivo:

- 01: Nivel de recompensa contingente del liderazgo transaccional directivo
- 02: Nivel de dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional directivo
- 03: Nivel de dirección por excepción pasiva del estilo de liderazgo transaccional directivo.
- 04: Liderazgo transaccional directivo

Desempeño docente:

- 05: Nivel motivacional del desempeño docente
- 06: Nivel de responsabilidad del desempeño docente
- 07: Desempeño docente

RESUMEN

El propósito de la investigación “Liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015”, fue : Diseñar estrategias gerenciales para mejorar estilo de liderazgo del directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015” ; el estudio corresponde al tipo descriptivo - propositivo, después de diagnosticar la problemática, se propone mejorar los estilos de liderazgo . La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables liderazgo transaccional directivo y el desempeño docente. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa de Microsoft Excel; el análisis de los datos se realizó de manera descriptivo e inferencial con lo cual se utilizó tablas de frecuencia, figuras de barras, asimismo en el análisis de los resultados, calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes, lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Me propuse que en la institución educativa predomine un liderazgo transaccional directivo favorable, donde el director es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que estimula a los docentes quienes se sienten identificados plenamente con la institución educativa, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral. La correlación entre las variables liderazgo transaccional directivo y desempeño docente fue favorable y estadísticamente significativa.

PALABRAS CLAVES: liderazgo transaccional, motivación, responsabilidad, desempeño docente, directivo.

ABSTRACT

The purpose of the research "Managing transactional leadership and teaching performance at the Toribio Rodríguez de Mendoza Secondary Educational Institution, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015" was: Designing managerial strategies to improve managerial leadership style and teaching performance in the Secondary Educational Institution Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015"; The study corresponds to the descriptive - propositional type, after diagnosing the problem, it is proposed to improve leadership styles. The technique used for data collection was the survey and the instrument the questionnaire with the purpose of collecting information on the variables managerial transactional leadership and teacher performance. For the processing of the data the Microsoft Excel program was used; The analysis of the data was done in a descriptive and inferential way, using frequency tables, bar charts, as well as the analysis of the results, calculating arithmetic means, frequencies and percentages, which indicates that there is a high and Statistically significant among the variables under investigation. I proposed that the educational institution be dominated by a favorable managerial transactional leadership, where the director is seen as a leader, evidencing a work environment that encourages teachers who feel fully identified with the educational institution, which has been influencing their work performance . The correlation between the managerial transactional leadership variables and teacher performance was favorable and statistically significant.

KEY WORDS: transactional leadership, motivation, responsibility, teaching performance, management.

INTRODUCCIÓN

En la última década, la política educativa en el Perú y en Latinoamérica se ha centrado en los procesos de cambio y mejora de la escuela. La meta es el logro de instituciones educativas eficaces, entendiéndose eficacia como un componente de calidad educativa. Por ello, la evaluación de la calidad (eficacia) de las instituciones educativas constituye un objetivo esencial de esta política educativa, en virtud de ofrecer una educación de calidad, el bienestar de todos los que hacen vida en la misma, es por ello que debe lograr la satisfacción máxima de todo su personal. El estudio , constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, DE BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, 2015, que va a permitir, elaborar acciones que conlleven a conocer las funciones de un buen gerente como líder dentro de las instituciones escolares, es por ello que esta investigación se justifica debido a que las concepciones actuales acerca del proceso educativo y sobre todo gerencial demandan cambios radicales en la manera de concebir la educación como el elemento fundamental para la integración del individuo formado, capaz de integrarse en cualquier ámbito social mediante una atención integral y permanente. Su carácter relevante permitirá sensibilizar a la comunidad educativa para que identifiquen dichas potencialidades, debilidades y asuman compromisos positivos en la institución educativa; conociéndose y asumiendo el compromiso con su institución que posibilitará el desarrollo de sus habilidades, capacidades y actitudes.

El problema que observamos ,muestran escaso liderazgo, generando así una deficiente gestión educativa, esto lo podemos evidenciar, cuando encontramos docentes poco entusiastas, sin sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, manejar momentos duros, no crean condiciones de colaboración, sin definición de la misión, no son partícipes de su visión, no crean un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización, sin un trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización, la existencia de liderazgo autoritario, que en las reuniones de trabajo, solo se debe escuchar su voz. Siendo el objetivo general: Diseñar estrategias gerenciales para mejorar estilo de liderazgo del directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de

Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015. Y los objetivos específicos: Analizar la dimensión de recompensa contingente del estilo de Liderazgo Transaccional Directivo en la Institución Educativa secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de buenos aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015. Analizar la dimensión dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, de Pomacochas, Bongará, 2015. Identificar la dimensión dirección por excepción pasiva del estilo de liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015. Describir las características de la dimensión motivacional del desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015. Analizar la dimensión responsabilidad del desempeño docente de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.

Y la Hipótesis a defender dice : Si diseñamos estrategias en base al estilo de liderazgo transaccional, entonces el desempeño docente en la dimensión de recompensa, la dimensión dirección ,la dimensión motivacional ,la dimensión de responsabilidad del desempeño docente mejorará en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.

El estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, 2015, que va a permitir, elaborar acciones que conlleven a conocer las funciones de un buen gerente como líder dentro de las instituciones escolares; es por ello que, esta investigación se justifica debido a que las concepciones actuales acerca del proceso educativo y sobre todo gerencial demandan cambios radicales en la manera de concebir la educación como el elemento fundamental para la integración del individuo formado, capaz de integrarse en cualquier ámbito social mediante una atención integral y permanente.

Su carácter relevante permitirá un aporte socioeducativo, procurando sensibilizar a la comunidad educativa para que identifiquen dichas potencialidades y/o debilidades y asuman compromisos positivos en la institución; conociéndose así y asumiendo el compromiso con la institución educativa, posibilitará el desarrollo de sus habilidades, capacidades y actitudes.

Aporte práctico. El resultado de esta investigación se puede sistematizar y ser incorporado al campo de la ciencia, ya que se está demostrando la influencia que existe de manera constante entre las variables clima organización y su influencia en la gestión institucional.

Aporte metodológico. Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación demostrado en su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

El presente trabajo de investigación denominado liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la institución educativa secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2015, para su mejor entendimiento, se ha organizado en tres capítulos; los mismos que se describen a continuación.

En el capítulo I, denominado Análisis del objeto de estudio, se presenta la ubicación de la Institución Educativa, el desarrollo del problema y

En el capítulo II, correspondiente al Marco Teórico, se abordó estudios realizados acerca de una serie de puntos de vista referidos a liderazgo transaccional, al desempeño docente, así como sus respectivas dimensiones, recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, motivacional y responsabilidad. Resaltó también la teoría o enfoque transaccional incluido en el marco conceptual.

En el capítulo III, referente al Diagnóstico del problema y el diseño de la propuesta. Para el análisis de la variable liderazgo transaccional directivo, se ha tenido en cuenta tres dimensiones: recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva y en la variable desempeño docente, se ha tenido en cuenta dos dimensiones: motivacional y responsabilidad. La investigación es de tipo descriptiva-

propositiva 1, se determinó la población, muestra y las técnicas e instrumentos para el recojo de información; se aplicó el método cuantitativo y un análisis descriptivo, deductivo, los mismos que son presentados y analizados en cuadros estadísticos, gráficos de barras, fotografías y matrices de información. Los resultados, mostrados en la base de datos al procesar los instrumentos que se aplicó a 05 directivos, 28 docentes y 02 auxiliares, los cuales se presentaron utilizando cuadro de frecuencias y gráfico de barras en cada una de la dimensiones y en la variable general; además, tenemos los estadísticos descriptivos en la que se miden el liderazgo transaccional directivo y desempeño docente, para finalmente terminar con el análisis y discusión de resultados. Y presentar la propuesta.

Las conclusiones y sugerencias del trabajo de investigación, estuvieron precisadas con relación a los objetivos.

Se culminó con las referencias bibliográficas y anexos; aquí señalamos todas las fuentes de información que nos permitieron sustentar en la parte de la base científica y filosófica de la variable a investigar; de igual manera, los anexos, donde se muestra los instrumentos utilizados, fotografías y documentos que permitieron el logro del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN. - El escenario de la investigación se localiza en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Región Amazonas. El local de la Institución Educativa, se encuentra ubicado en zona urbana, infraestructura construida en el terreno de propiedad particular.

La Institución Educativa, inicia su funcionamiento el año de 1983, en el 2012 se incrementan plazas docentes para atender a jóvenes del lugar. Por la demanda del servicio se fueron incrementando las plazas docentes y administrativas, para la atención de los educandos.

1.2. CÓMO SE PRESENTA EL PROBLEMA. - La educación en la actualidad, ha sufrido cambios significativos, la Educación Latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los cambios tuvo que ver con el propósito de hacer cada vez más funcional las tesis centrales de las políticas de desarrollo. (Ruiz de la Cruz, 2011) , afirma Rosales (2005), en su trabajo “Calidad sin Liderazgo”, determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Teniendo como población: a Directores y Profesores. Realiza una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, “que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes”.

En el ámbito nacional, el marco de la educación de calidad en nuestro país (Marco Curricular 20010) se viene realizando una serie de acciones; así tenemos como ejemplos las capacitaciones a los docentes y directivos, y las evaluaciones del rendimiento de los estudiantes de Educación Básica Regular en especial de las habilidades de producción y comprensión de textos escritos y de las habilidades matemáticas. Los impactos generados por tales acciones, sólo han logrado ver el problema educativo desde un solo ángulo, los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes dependen solamente de la gestión que realiza el docente en el aula. En ese sentido, se requiere ampliar la visión para destacar que otros factores imprescindibles tienen influencia sobre la calidad del servicio educativo. Dentro de ellos, tenemos la gestión que realiza, especialmente el director, quien es el responsable

de liderar el futuro de las instituciones educativas hacia el logro de una visión de mediano y largo plazo.

Asimismo, el director como líder cobra mucha preponderancia en la era del conocimiento, haciendo que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones que aprenden y permitiéndoles innovarse permanentemente. De esta manera, urge la necesidad de conocer la forma cómo lideran las instituciones educativas, ya que muchos de ellos son más eficaces que otros, generando mayor demanda del servicio por parte de los padres de familia. Theime (2005). En su obra: *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria*, se plantea dos preguntas de investigación:

- a. ¿Las relaciones entre las dimensiones de liderazgo y variables de desempeño siguen la misma tendencia a los resultados obtenidos en trabajos anteriores?
- b. ¿Se dan efectivamente entre los resultados de la organización diferencias significativas cuando un líder exhibe altos o bajos niveles de un determinado estilo de liderazgo?

Utilizando como instrumento para la recolección de datos la versión planteado por Bass y Avolio (2000) denominado Cuestionario Multifactorial sobre liderazgo, segunda edición versión corta, demuestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes. Por tanto, “pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático”.

Este estudio está relacionado con parte de nuestra investigación en la que el liderazgo transaccional directivo influye.

En esta investigación, Theime concluye que “la cultura del país incide en el estilo de liderazgo que se tiene en sus organizaciones”. A esto debemos agregar que como un ente social que posee sentimientos y perspectivas amplias, que lo inducen a cierto desempeño en la organización. Este desempeño en gran medida tiene que ver con la motivación, influyendo de manera positiva o negativa. Todo va depender de la actitud.

Mendoza (2005). En su trabajo "Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica de nivel nacional", se planteaba la pregunta que guía la investigación: ¿Existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional percibidos por los gerentes en comparación con la percepción que tienen los seguidores con respecto a los primeros?. En esta investigación que utiliza dos instrumentos para recolectar la información, el primero se derivó de la Versión 5 del "Multifactor Leadership Questionnaire" (QLM), que en español es Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, elaborado por Bass y Avolio; el segundo instrumento es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner. Se establece en una de sus leyes la siguiente premisa: "De manera general, existen diferencias significativas entre la percepción que tienen los Gerentes y Seguidores con respecto al perfil de liderazgo transformacional y transaccional". A partir de esta investigación se puede afirmar que el liderazgo transformacional y transaccional va depender de la percepción del sujeto. No es igual la percepción del gerente de una empresa que el del jefe de personal o el del vigilante. La posición laboral de los tres es distinta, por lo cual su percepción también.

López (2006). En su estudio "Estilo de Liderazgo del Gerente Educativo y el Desempeño Laboral de los docentes en las Escuelas Básicas de I y II Etapa." La investigación tuvo como propósito principal "determinar la relación entre el estilo de liderazgo educativo de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las escuelas de la I y II etapa de Educación Básica del Municipio Lagunillas". Dentro de la metodología utilizada fue de tipo descriptivo, correlacional y de campo (no experimental) los resultados determinaron que "el estilo de liderazgo adoptado por los directores es el autócrata, a su vez estos gerentes evidencian que su comportamiento es poco adecuado como propulsor del liderazgo y a través de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales". En cuanto al desempeño laboral de los docentes "los resultados los ubica en la categoría media en la evaluación del desempeño". Es decir, que "entre el estilo de liderazgo del gerente educativo y el desempeño laboral del docente existe una relación inversamente proporcional, ya que al existir un liderazgo fuerte pero democrático el desempeño laboral será efectivo, por cuanto incide en la motivación, la comunicación, el clima de la organización, y de la misma forma, si existe un liderazgo

autocrático con pocos principales democráticos, el desempeño laboral se verá seriamente afectándose, así como el clima institucional se evidenciará con niveles de intolerancia.

Por esta razón este estudio fue realmente importante, tanto en el aspecto teórico como metodológico. Con respecto a los resultados confirman que el liderazgo transformacional es uno de los más efectivos en una institución para lograr un mejor desempeño de los docentes en nuestro caso, así mismo, se evidencia que el comportamiento del gerente está determinado por su conducta en cuanto a las funciones que le corresponde cumplir, para sistematizar y racionalizar las acciones vinculadas con el recurso humano, de allí que el mismo considera sus acciones hacia la efectividad de interacción comunicacional y la motivación como elementos fundamentales que debe manejar el liderazgo efectivo para garantizar un buen clima organizacional. En la pedagogía tradicional se ha evidenciado este trabajo, no sólo en la relación docente – alumno, sino también en la interacción laboral. Por eso que la crítica a esta propuesta pedagógica es de forma integral.

Rincón (2005). En su trabajo de investigación “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas.” Formuló las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño de los docentes? ¿El estilo de liderazgo del Director apropiado incrementa el desempeño de los docentes?
- b) ¿El estilo de liderazgo del Director adecuado permite el cumplimiento de metas planificadas de la institución?

Una de las principales conclusiones que Rincón llegó fue que “entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación”. Así mismo coligió que “en las instituciones educativas del Valle del Chumbao los estilos del director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario”. El estilo de liderazgo anárquico ignora la contribución del líder, es el menos eficaz en el estilo de dirigir y se inmiscuye menos que cualquier otro líder; mientras que el líder autoritario es el líder que ordena y exige obedezcan sus órdenes, se basa en la obediencia ya que considera que solo

él tiene la razón. Ser autoritario y anárquico puede sonar contrapuesto, sin embargo ambos tienen un mismo origen, teniendo en cuenta la falta de organización en una institución.

Sorados (2010). En su tesis “ Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa,” plantea su problema a través de la siguiente pregunta: ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el período marzo-mayo del 2009? Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores, arribó a las siguientes conclusiones: a) El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. b) La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico y c) Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa.

En la conclusión a) no se requiere una mayor explicación para comprenderlo, pues una gestión y “de calidad” va traer consigo y dentro de sus características para una buena gestión la importancia de esta investigación radica en el ítem b), pues para el caso de las instituciones educativas el líder tiene que focalizar su esfuerzo en los estudiantes y su proceso de aprendizaje. Por ello que la dimensión pedagógica termina siendo una determinante para la actividad del liderazgo en una gestión de calidad. En este proceso, obviamente, no se puede excluir al profesor.

Padilla (2005). En su investigación: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego,” concluye, entre otros que “las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones es la respuesta más común “, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos. “Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo”. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción.

Gómez y Ramos (2012).en un estudio realizado en nuestra región “ Relación entre el estilo de liderazgo y estilo interpersonal de los directores de la institución educativas de E.B.R. de la localidad de Cohechán, 2012,” donde concluyeron que “existe relación desfavorable fuerte entre estilo de liderazgo transformacional y estilo interpersonal pasivo de los directores de las instituciones educativas de EBR de la localidad de Cohechan 2012”, además que “existe relación fuerte entre estilo de liderazgo transaccional y estilo interpersonal agresivo de los directores de la institución educativa de EBR de la localidad de Cohechan”. Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores arribó a las siguientes conclusiones: a) El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas, en el periodo Marzo-Mayo del 2012. b) La dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico y c) Se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa. Cabe resaltar que el liderazgo transaccional tiene que ver de forma directa con una gestión de calidad, esto permite una organización horizontal entre los trabajadores y el directivo. También lo que es posible realizar es un trabajo donde los trabajadores también se enmarquen en un trabajo de liderazgo, donde ellos vayan adquiriendo algunas habilidades. Esto puede generar confianza y también ir preparándoles para que en un futuro, lejano o cercano, asuman su rol de forma responsable.

Otro trabajo realizado en la zona por Mejía y Zavala (2014). Titulado “ Talleres sobre liderazgo para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa 16283 de Chonza Alta, año 2014, concluyen que en el post test tras la aplicación de los talleres sobre liderazgo se evidencia que los 09 docentes se encuentran en la categoría eficiente, es decir que el 100% de los profesores muestran preparación para el aprendizaje de los estudiantes”, en esta misma conclusión agregan que también muestra preparación para “la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”. En otra de sus conclusiones afirman que “la aplicación de los talleres influye significativamente en el desempeño docente, tal como demuestra los resultados obtenidos en el post test, categoría eficiente”. Como podemos observar la investigación de Mejía y Zavala es del tipo experimental. Las investigaciones experimentales o cuasi experimentales permiten comprobar con criterios muy definidos el funcionamiento o no de un estímulo propuesto por el investigador. En este caso el estímulo vendría a ser los talleres que se brindó a los docentes de la Institución Educativa 16283, Chonza Alta. Y

después de la comprobación de la hipótesis y utilizando instrumentos para tal caso se llegó a la conclusión que se menciona líneas arriba. Aplicar estos estímulos a grupo de personas suelen ser muy beneficiosas para lograr el objetivo propuesto.

Teniendo en cuenta los antecedentes encontrados podemos decir que la mayoría de ellos se han realizado en ámbitos urbanos y en instituciones de educación superior, para medir fortalezas y debilidades del director de una institución, a través de una evaluación de desempeño laboral así como también analizar el propósito fundamental de la función supervisora que cumple el gerente/director en el desempeño docente. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. El rol del Director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

1.3.- COMO SE PRESENTA EL PROBLEMA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En el ámbito regional se evidencia que el tema de gestión educacional se encuentra primigeniamente. Solamente se tiene trabajos propios del Ministerio de Educación con respecto a capacitaciones, concursos y/o pequeños talleres sobre el tema en mención. La ausencia de escuela de posgrados en nuestra región hace que se brinde escasa atención a este tema muy importante para el liderazgo en nuestras instituciones educativas. Únicamente la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Universidad Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque y la Universidad César Vallejo son las que brindan las maestrías en este rubro en nuestra región, de forma presencial o semipresencial. Las capacitaciones son escasas, es por ello que muchos caen en el facilismo o en prácticas inadecuadas de liderazgo directivo.

En este contexto, los directivos y docentes de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, según diagnóstico, (Anexo N° 01), también forman parte de la problemática descrita; esta realidad expresada en el consolidado de resultados obtenidos de la encuesta preliminar para sondear el estilo de liderazgo de los directivos.

Frente a la ausencia de criterios y prácticas en la institución educativa para formar y desarrollar el talento humano en forma técnica y sistemática; es pertinente realizar el estudio referido al desempeño docente para optimizar su calidad desde una perspectiva holística, afianzando la motivación y responsabilidad, del profesional para desarrollar la efectividad y el éxito de la institución educativa. El problema que observamos, muestran escaso liderazgo, generando así una deficiente gestión educativa, esto lo podemos evidenciar, cuando encontramos docentes poco entusiastas, sin sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, manejar momentos duros, no crean condiciones de colaboración, sin definición de la misión, no son partícipes de su visión, no crean un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización, sin un trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización, la existencia de liderazgo autoritario, que en las reuniones de trabajo, solo se debe escuchar su voz.

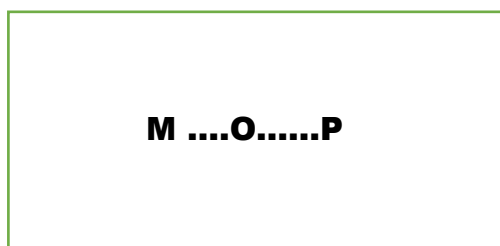
1.4.- METODOLOGÍA

La investigación realizada según su naturaleza es cuantitativa centrándose fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, son aquellos cuyos elementos de variación, tienen un carácter cuantitativo o numérico por lo que pueden ser medidos. (Tresierra 2001).

Según su alcance temporal; de tipo descriptivo – propositivo, porque las variables son descritas una sola vez, este tipo de investigación se emplea cuando se desea evitar que en el transcurso del tiempo modifique algún fenómeno y dificulte su comprensión. (Hernández, 2007).

El diseño de estudio corresponde al descriptivo propositivo debido a que se propone una descripción de las variables. Esquema siguiente:

:



Dónde:

M= muestra constituida por los directivos y docentes de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.

O1 = Observación de las variables del Liderazgo Transaccional. Y del desempeño docente

P = Propuesta

La población de docentes y directivos de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015, está constituida por el órgano directivo (01 Director y 04 coordinadores pedagógicos) y 30 trabajadores pertenecientes al órgano pedagógico, tal como se detalla en la siguiente Tabla:

Tabla N° 01: Director y docentes de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.

Docentes y Administrativos		F		TOTAL	%
		H	M		
Órgano Directivo		02	03	05	14
Órgano pedagógico.	Docentes	14	14	28	80
	Auxiliares	01	01	02	6
TOTAL		17	18	35	100,00

Fuente: Cuadro Nominal de Asignación de Personal (CAP), de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.

La muestra, está constituida por 05 docentes el órgano directivo (director y coordinadores pedagógicos), órgano pedagógico (28 docentes y 02 auxiliares de educación), en total son 35, similar a la población, por ser la misma pequeña.

El órgano directivo es el responsable de la conducción pedagógica de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires. Yambrasbamba,

Bongará, 2015. Lo conforman un director, un coordinador del área de Matemática, un coordinador del área de Comunicación, un coordinador del área de Historia y un coordinador del área de Ciencia Tecnología y Ambiente. El órgano pedagógico lo conforman 30 docente, que representa el 86 % de la muestra.

Método de investigación

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

Deductivo: Es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares. Las inferencias deductivas constituyen una cadena de enunciados cada uno de los cuales es una premisa o conclusión que se sigue directamente según las leyes de la lógica. (Hernández, 2010).

Inductivo: Procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a proposiciones generales, lo que posibilita desempeñar un papel fundamental en la formulación de la hipótesis.

Análisis: Es un procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.

Síntesis: Establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas. La síntesis se produce sobre la base de los resultados obtenidos previamente en el análisis.

En el presente estudio se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

➤ **La técnica** utilizada fue la entrevista, procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos, estas fueron seleccionadas teniendo en cuenta lo que se investiga, ¿para qué?, ¿por qué? y ¿cómo? se investiga; la observación que es el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento o estudio, recolección previa de datos relacionados al tema a

investigar, los cuales se analizan y organizan, de forma de ofrecer información confiable que lleve al objetivo. Se utilizó la escala tipo Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le aplica, las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar una reacción lógica. Gutiérrez y Rodrigo. (2003)

➤ **El instrumento** utilizado fue dos formulario tipo cuestionario los cuales constan de introducción, instrucciones de datos generales, el contenido de los cuestionario cuenta:

- **Cuestionario N° 01:** Cuestionario sobre el **liderazgo transaccional directivo**, está estructurado según dimensiones e indicadores, que en conjunto consta de 20 ítems, con 5 alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca (Anexo N° 03), encuesta dirigida al personal directivo de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires. Yamborasbamba. Bongará. Sus rangos de valoración y puntaje a cada ítem es:

Percepción del Liderazgo transaccional directivo	Puntos x c/ respuesta	Puntuación Total
Nunca	1	0 - 20
Casi nunca	2	21 – 40
A veces	3	41 – 60
Casi siempre	4	61- 80
Siempre	5	81 - 100

Nivel de Percepción	General	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva
Muy desfavorable	0 - 20	0 – 8	0 – 6	0 – 6
Desfavorable	21 – 40	9 – 16	7 – 12	7 – 12
Medianamente favorable	41 – 60	17 – 24	13 – 18	13 – 18
Favorable	61- 80	25 – 32	19 – 24	19 – 24
Muy favorable	81 - 100	33 - 40	25 - 30	25 - 30

Cuestionario N° 02: Cuestionario sobre el **desempeño docente**, está estructurado según dimensiones e indicadores, que en conjunto consta de 32 ítems, con 5 alternativas de respuesta: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca (Anexo N° 04), dirigido a los docentes de la Institución Educativa Secundaria José Carlos Mariátegui, Pomacochas, Bongará; el cual fue utilizado por Arellano y Gavilanes (2011) en los cuales los rangos de valoración y puntaje a cada ítem es:

Percepción en cuanto al desempeño docente	Punto x c/ respuesta	Puntuación Total
Nunca	1	0 – 32
Casi nunca	2	33 – 64
A veces	3	65 – 96
Casi siempre	4	97 – 128
Siempre	5	129 – 160

Con la finalidad de establecer una puntuación para cada ítem, procede a codificar los datos generales y específicos; así mismo para la medición de la variable aplicó la escala de Estatones, donde establece rangos de la valoración de la percepción:

Percepción	General	Motivacional	Responsabilidad
Muy desfavorable	0 – 32	0 – 16	0 – 16
Desfavorable	33 – 64	17 – 32	17 – 32
Medianamente Favorable	65 – 96	33 – 48	33 – 48
Favorable	97 – 128	49 – 64	49 – 64
Muy Favorable	129 – 160	65 - 80	65 - 80

El procesamiento y análisis de los datos se ha efectivizado en base a los datos obtenidos en la realización de las encuestas (conteo y tabulación de las respuestas), para el resultado final de la investigación se realizó a través del programa Excel obteniendo una matriz general de resultados, para luego realizar la medición de las variables, tanto a nivel general como a sus dimensiones, analizados e interpretados en medidas porcentuales; luego analizadas mediante tablas, cuadros y gráficos circular o pastel hasta tener respuesta a nuestro tema investigado.

Son valores numéricos, estadígrafos que representan la tendencia de todo el conjunto de datos estadísticos, esta medida se utiliza para obtener un número representativo del puntaje promedio para los instrumentos aplicados.

a) Media aritmética (\bar{X}): o promedio: esta medida se utiliza para obtener un número representativo del puntaje promedio para los instrumentos aplicados.

Su fórmula es:

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i \cdot x_i}{n}$$

Dónde:

\bar{X} = Media aritmética

$\sum f_i x_i$ = Sumatoria de los productos de las frecuencias

Por el valor de sus variables respectivas.

n = Muestra total

b) Desviación estándar:

Es una de las medidas de dispersión más confiable, mide el grado de normalidad de la distribución de datos de la muestra alrededor de la media aritmética dentro de sus valores extremos máximo y mínimo. Su formula es:

$$S = \sqrt{\frac{\sum d^2}{n}}$$

Dónde:

S = Desviación estándar

$\sum d^2$ = Suma de los cuadrados de la diferencia de las variables y media aritmética.

n = Muestra total

c) Coeficiente de variabilidad:

Esta medida nos permitió determinar la homogeneidad o heterogeneidad de la muestra.

$$C.V. = \frac{S}{\bar{X}} \cdot 100\%$$

Dónde:

C.V.	= Coeficiente de variabilidad
S	= Desviación estándar
\bar{X}	= Media aritmética
100%	= Valor constante porcentual.

d) Mediana:

Es una medida de tendencia central. Es el valor que divide al conjunto de datos ordenados, en aproximadamente dos partes: 50% de valores son inferiores y otro 50% son superiores. Por ejemplo, si decimos que la mediana de los sueldos de los obreros de una empresa es de 800 soles mensuales, estamos indicando que el 50% gana menos que 800 y el otro 50% gana más.

Simbólicamente se representa por \tilde{x} ó Mn

Cálculo de la mediana para datos no agrupados en intervalos: Tendremos en cuenta el número de datos N:

Si tenemos N datos y N es impar, hay un término central entonces este valor central es la mediana.

Si N es par, hay dos términos centrales, la mediana será la semisuma de esos dos valores.

e) Varianza.- Es una medida de dispersión de la información. Se obtiene como el promedio de los cuadrados de las desviaciones de los valores de la variable respecto de su media aritmética.

$$\sigma^2 = \frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{N}$$

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}$$

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.- El enfoque transaccional del liderazgo.

Para Mc Cauley (2002, en Madrigal, 2005), “en la Antigüedad la idea de liderazgo implicaba dominación y mando sobre los seguidores” (p. 22). Luego, según Bass (1985, en Madrigal, 2005), con la irrupción hacia 1776, de las ideas de la Revolución americana, “empezó a surgir la idea de liderazgo como influencia social, en la que el líder reconoce la necesidad de respetar y comprender a sus seguidores e intenta motivarlos por medios racionales y emocionales” (p. 22).

A decir de Bass y Avolio (1994, en Vega y Zavala, 2004), este liderazgo denominado transaccional se define como un contrato de transacción entre el líder (que busca el cumplimiento de metas) y los subordinados, que entregan su esfuerzo para obtener un desempeño que pueda intercambiarse con una recompensa para la satisfacción de ciertas necesidades.

Bass (1985, en Vega y Zavala, 2004) asevera que el liderazgo transaccional es reforzamiento contingente positivo mediante una recompensa (material o psicológica) al seguidor, si éste ha alcanzado el desempeño convenido en su rol establecido para cumplir las metas designadas. Asimismo, dice que es reforzamiento contingente aversivo, castigo o sanción, si el seguidor desatendió su rol y su esfuerzo no alcanzó el desempeño esperado. En suma, dice que el seguidor “recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado” (p. 106).

A. Mecanismos motivacionales en el liderazgo transaccional.

Se basa en la teoría de las expectativas (Bass, 1985, en Vega y Zavala, 2004), ésta explica que la motivación de los individuos, en el trabajo por ejemplo, se produce por las expectativas que tienen sobre una mejora en sus necesidades, producto del esfuerzo que esperan desplegar. Este esfuerzo se traduce en un desempeño, a cambio del cual esperan recibir una recompensa, que beneficie o satisfaga un nivel de necesidades personales determinado. Por su lado, el directivo busca el cumplimiento de metas, a través del esfuerzo y del desempeño esperado del subordinado.

Davis y Newstrom (1991, en Vega y Zavala, 2004) aseguran que la motivación es producto de tres factores: “valoración de la recompensa designada (valencia), probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso (expectativa), y estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad)” (p. 46).

Vega y Zavala (2004), explican los mecanismos o factores motivacionales del liderazgo transaccional (esquematizados en la figura 1), mediante comportamientos en el rol del líder, y su efecto en la motivación:

- Reconocer y esclarecer el rol y requerimientos de la tarea del seguidor. Implica cómo deben disponerse los subordinados, los costos y las consecuencias futuras frente a la realización de la tarea. De aquí nace la confianza para desplegar el esfuerzo necesario que rinda un desempeño exitoso (expectativa). En la figura, se aprecia en los cuadros de la izquierda.
- Reconocer las necesidades del subordinado y lo que quiere por su trabajo. Clarificando cómo estas necesidades serán satisfechas en el intercambio futuro. Esto le da un sentimiento de dirección, que lo hace valorar la recompensa. En la figura, se aprecia en los cuadros de la derecha.
- Intercambiar y prometer premios, por el posible esfuerzo del seguidor. Satisfacer los intereses del seguidor, si se pueden alcanzar con su trabajo.

Los dos últimos comportamientos le darán al seguidor una estimación de qué tanto un cierto nivel de desempeño, instrumenta la recepción de la recompensa.

Bass (1985, en Vega y Zavala, 2004) complementa la explicación de mecanismo motivacional del liderazgo transaccional, considerando que unas acciones del líder son los comportamientos del rol, que acaban de exponerse; pero otras acciones suponen fortalecer el valor real de las recompensas, y de las conexiones esfuerzo/desempeño y desempeño/recompensas (reforzar las expectativas).

En suma, los líderes transaccionales analizan las necesidades de sus seguidores y sobre esto erigen las metas, basándose en el esfuerzo racionalmente

esperado. Por lo tanto, “tales líderes no cuestionan las metas de la organización y se concentran sobre el compromiso-control” (Vega y Zavala, 2004, p. 48).

Acorde a Maureira (2004), “los movimientos conductistas, como los enfoques situacionales, se han estructurado en base al supuesto transaccional” (p. 56). En efecto, debido a que el enfoque conductual, según Maureira (2004); postula que el liderazgo depende de los comportamientos del líder; quien busca crear una estructura que facilite la orientación a las tareas por parte del seguidor, entonces resulta ser un enfoque transaccional. Asimismo, cree que estos comportamientos pueden entrenarse para proyectar en el líder un estilo de liderazgo efectivo (el líder se hace).

La teoría del camino a la meta, también es un enfoque transaccional; dado que, acorde a Maureira (2004), un líder ejerciendo un estilo de liderazgo adecuado puede guiar a sus seguidores hacia la consecución de las metas, mediante una motivación basada en las expectativas del seguidor; que cambie u oriente sus percepciones acerca de satisfacer sus propias necesidades; eliminando obstáculos en el camino a los objetivos, para conjugarlos con los del grupo y con las metas organizacionales. Sin embargo, estos enfoques transaccionales del liderazgo, a decir de Castro et al. (2007), no explican la retroalimentación brindada por los seguidores, según las conductas del líder (liderazgo es un proceso de una sola vía). La teoría situacional de Hersey y Blanchard, es un enfoque transaccional; considera, según Castro et al. (2007), que no toda situación requiere de los mismos comportamientos del líder. Es el primero en sostener que el líder debe adaptar sus estilos de liderazgo, también en función del compromiso y las competencias de los seguidores (Maureira, 2004). Por ello, este liderazgo es un proceso de dos vías

B. Liderazgo Transaccional. Para Bass (1988). Los líderes transaccionales son aquellos que reconocen cuáles son los roles y tareas requeridas para que sus seguidores obtengan resultados deseados. También lo serán aquellos que clarifican esos requerimientos, y a partir de ellos, crean la confianza para hacer el esfuerzo necesario. A su vez, identifican lo que los trabajadores necesitan y desean; identificando cómo es que serán satisfechos esos deseos y necesidades. Sin embargo, desde la perspectiva de Tsui (1982), el liderazgo transaccional a menudo falla porque

el líder carece de reputación y/o recursos necesarios para administrar las recompensas que se necesitan. Según su opinión, los líderes transaccionales logran cubrir las expectativas de sus seguidores porque poseen las habilidades en la administración de pagos y en el beneficio de promociones.

En la presente investigación, creemos necesario establecer las características del estilo de liderazgo transaccional, descrito por Bass:

- Son implementadores.
- Son guías, influyen en el comportamiento de los seguidores.
- Ofrecen soluciones a los problemas que se presentan de acuerdo a niveles de desempeño esperados.
- Establecen metas específicas.
- Persiguen productividad a través de metas organizacionales.
- Identifican necesidades y deseos de los seguidores y buscan lograr niveles de desempeño esperado.
- Persiguen productividad a través de metas organizacionales.

C. Dimensiones de liderazgo transaccional

Dimensión recompensa contingente

El líder recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros. Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones; o inmateriales como reconocimiento público y honores por servicios prestados. Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente (Bass, 1985, citado por Thieme Jara, 2005).

Dimensión dirección por excepción activo

El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

Dimensión dirección por excepción pasivo

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

d.- Desempeño

En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo, según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”. Dado que la gestión pública indica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno, como lo describe Hernández (2002): “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”.

Fernández (2002). Define al desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

El concepto de desempeño, en el ámbito gubernamental, normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto, la eficiencia se refiere a la habilidad por desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos

por la actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y de calidad en la prestación de servicios públicos. El desempeño laboral de un docente o directivo docente depende entonces de un conjunto de competencias que se manifiestan en resultados y actuaciones intencionales, observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales (definidos por la institución en su Proyecto Educativo Institucional). Es decir, el desempeño de un docente o de un directivo docente en el cargo que tiene dentro de la institución en la que labora influye directamente sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y, en general, sobre los resultados de la organización escolar. En este sentido, se podría decir que en la evaluación de desempeño se está ponderando el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del docente o directivo docente evaluado, así como el logro de resultados a través de su gestión.

Cuando hablamos de un profesional nos referimos como lo dice (Popkewitz, 1985) citado por Marcelo (1989:9) “a una persona con elevada preparación, competencia y especialización que presta un servicio público. Además, la denominación profesional proporciona privilegio, autoridad y reconocimiento social a las personas que las asume”

Desempeño laboral en instituciones educativas.

Se entiende por desempeño laboral de docentes y administrativos, a la suma de acciones que cotidianamente realizan para interactuar con responsabilidad como personal de apoyo y asistencia a la educación básica en el proceso educativo.

De conformidad con la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944; artículo 12, reconoce cuatro (4) áreas de desempeño laboral, para el ejercicio de cargos y funciones de los profesores.

a) Gestión Pedagógica: Comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la Institución Educativa y en la comunidad, como a los que desempeñan cargos jerárquicos en orientación y consejería estudiantil, jefatura, asesoría, formación entre pares, coordinación de

programas no escolarizados de educación inicial y coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular.

b) Gestión Institucional: Comprende a los profesores en ejercicio de los cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Director o Jefe de Gestión Pedagógica, Especialistas en Educación de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada, Director y Subdirector de institución educativa.

c) Formación docente: Comprende a los profesores que realizan funciones de acompañamiento pedagógico de mentoría a profesores nuevos, de coordinador y/o especialista en programas de capacitación, actualización y especialización de profesores al servicio del Estado en el marco del Programa de Formación y Capacitación Permanente.

d) Innovación e investigación: Comprende a los profesores que realizan funciones de diseño, implementación y evaluación de proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa estudios y análisis sistemático de la pedagogía y proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos. Por necesidad del servicio educativo, el Ministerio de Educación puede crear o suprimir cargos en las áreas de desempeño laboral.

2.2.- Teorías motivacionales

a.- Teoría motivacional de Maslow.

Maslow (1954) sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit, como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow (1954) introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las

necesidades de auto actualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow (1954) plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía; un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer (Di Caprio, 1989:364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

b) Teoría motivacional de Herzberg

La teoría de los dos factores, también conocida como teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg (1967). Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (Robbins, 2004):

- Factores Higiénicos: Se considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins, 2004; Chiavenato, 2001).

- Factores Motivacionales: Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2001).

c) Teoría motivacional de Víctor Vroom

En la Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom (1964), se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones (Robbins, 2004):

- *Relación de esfuerzo y desempeño*: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- *Relación de Desempeño Recompensa*: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- *Relación de recompensa y metas personales*: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de la metas individuales (Robbins, 2004).

d) Teoría motivacional de Locker

La Teoría del establecimiento de metas ideada por Edwin Locker, a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo. Locker (1991), propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre el avance hacia las metas, como una guía de comportamiento; sin embargo la retroalimentación personal, aquella en la cual el empleado vigila su propio progreso, siendo éste motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo (Robbins, 2004; Schultz; 1991).

2.3.- Dimensiones de desempeño docente

a. Dimensión motivacional

La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

La motivación, como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; al estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como son: La autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

Esta forma de motivación se reflejará a través de los siguientes indicadores:

- **Actualización permanente.** La actualización se asocia a la formación docente que debe orientarse a garantizar en el educador competencias: humanas, pedagógicas y socio-políticas, pues se trata de alcanzar la calidad en el desempeño laboral en el sentido más integral y no reducirla solamente a la adquisición de herramientas pedagógicas para mejorar el trabajo en el aula.
- **Disponibilidad al cambio.** Es un reto, a la persona de maestros y alumnos, para reconocerse inacabados, positivamente insatisfechos y mantenerse en permanente búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos caminos. El método para lograrlo es ponerse en contacto con lo nuevo, desarrollar la curiosidad científica, el interés por lo desconocido: investigar.

El empoderamiento que pretende la educación tiene como base una concepción dinámica de la persona, que consiste en descubrir y conocer, crear y recrear, identificar y potenciar, adoptar y adaptar las propias posibilidades, recursos y estrategias para enfrentar la vida y resolver problemas.

- **Valoración personal.** Este es uno de los elementos fundamentales de la filosofía de la calidad donde la persona tiene el derecho a estar orgulloso de su trabajo. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas que hagan mejor su trabajo y con mayor satisfacción. Cuando una persona se siente importante en un trabajo, hará todos los esfuerzos por quedarse en él. Se sentirá importante si puede sentirse orgulloso de su trabajo y puede colaborar en mejorar la calidad de su institución.
- **Estimulación.** Es el motor que impulsa a los empleados a dirigirse claramente hacia metas puntuales.

La estimulación permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales.

Una persona estimulada se esfuerza por mejorar su desempeño, valora su trabajo y mantiene la cultura y los valores corporativos.

b. Dimensión responsabilidad

Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Los valores son la base de nuestra convivencia social y personal. La responsabilidad es un valor, porque de ella depende la estabilidad de las relaciones personales. La responsabilidad es valiosa, porque es difícil de alcanzar.

El primer paso, para poseer la responsabilidad, es percatarnos de que todo lo que hagamos, todo compromiso, tiene una consecuencia, depende de nosotros mismos, porque nosotros somos quienes decidimos.

El segundo paso es lograr de manera estable, que nuestros actos correspondan a nuestras promesas; si prometemos “hacer lo correcto” y no lo hacemos, entonces no tenemos responsabilidad

El tercer paso es educar la responsabilidad e ir corrigiendo lo que no hacemos bien y volver a empezar.

Sin embargo, estar conscientes de que la responsabilidad no es algo sencillo, debemos de revisar cada uno de nuestros actos para ver si cumplimos con nuestros deberes o tareas día a día. La responsabilidad es la obligación de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo con otro valor fundamental: la confianza, porque confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra confianza y lealtad en aquellos que de manera comprometida cumplen con lo que han prometido.

La responsabilidad es un signo de madurez, pues el cumplir una obligación de cualquier tipo no es generalmente agradable, pues implica esfuerzo.

- Condiciones para que exista responsabilidad.

Son necesarios dos requisitos:

- Libertad: Para que exista responsabilidad, las acciones han de ser realizadas libremente. En este sentido, ni los animales, ni los locos, ni los niños pequeños son responsables de sus actos pues carecen de uso de razón (y el uso de razón es imprescindible para la libertad).
- Ley: Debe existir una norma desde la que se pueda juzgar los hechos realizados. La responsabilidad implica rendir cuenta de los propios actos ante alguien que ha regulado un comportamiento.

Esta forma de responsabilidad se reflejará a través de los siguientes indicadores:

- **Seguimiento de procesos:** Son visitas periódicas que realiza el equipo directivo al personal docente, con la finalidad de compartir sus problemas y ayudar a resolverlos procurando un acompañamiento formativo que orienta , dialoga, cuestiona , escucha, ayuda a despejar dudas, ayuda a ver debilidades y fortalezas, propone alternativas para mejorar su desempeño.
- **Puntualidad y asistencia:** Obligación o deber que tiene una persona para cumplir algo con que se ha comprometido. La puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones y desempeñar mejor nuestra labor, es estipulada como hora de entrada por la institución en virtud de la jornada de trabajo. Mientras que la asistencia es la presencia física que realiza el empleado para desarrollar sus labores en su centro de trabajo o en un lugar que ésta le indique de acuerdo a su jornada de trabajo establecidos en su contrato individual o que las partes acuerden.
- **Integración:** Es un proceso dinámico y multifactorial que posibilita a las personas que se encuentran en un sistema marginal, a participar del nivel mínimo de bienestar socio vital alcanzado en un determinado grupo u organización.

- **Labor pedagógica:** Es él quien debe buscar la manera de adaptarse a sus estudiantes, a sus formas de pensar, a sus ritmos de aprendizaje, buscando que sus estudiantes se sientan a gusto con lo que hacen.

2.4.- El liderazgo desde su perspectiva histórica

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversia ha generado a lo largo de la historia, se puede afirmar que este ha ido modificándose acorde con los cambios que ha experimentado el desarrollo humano; desde la antigüedad, hasta la actualidad. Así pues, en este primer apartado de la investigación, se intentarán plasmar las interpretaciones con las que ha sido comprendido el fenómeno del liderazgo en las diferentes etapas de la historia de la humanidad. Antes de empezar el recorrido de la evolución del liderazgo a través de la historia, hay que considerar que no siempre fue denominado como tal; pero sí, que bajo un término u otro este se ha manifestado en la vida del hombre desde sus inicios.

Ciertamente, se puede afirmar que desde que el hombre es considerado como tal, se han planteado numerosos sistemas para organizar, gobernar y liderar tanto a personas como instituciones, ejércitos, reinos, entre otros. De esta manera, desde las organizaciones humanas más primitivas, se han visto en la necesidad de estructurarse mediante la presencia de un jefe de la “tribu” o un jefe de la “manada”; puesto que en el principio de la historia, se vivía en una época excesivamente violenta, donde la lucha de los hombres era, a diario, por el derecho a comer. Además de esto, existía la necesidad de seguridad. No solo animales hambrientos podían venir a devorarlos sino que también debían preocuparse de otros hombres, que, al no haber podido cubrir su ración de alimento, del día, buscaban mediante el robo y el ataque un modo de obtener los recursos para satisfacer sus necesidades y la de los suyos. A fin de cubrir estas necesidades, los hombres tenían dos posibilidades: O bien cada uno de ellos escogía aprender a satisfacer ambas necesidades individualmente; o bien, confiando los unos en los otros, asumía cada uno de ellos una parte de esta responsabilidad y coordinaban sus esfuerzos para que todos pudieran estar satisfechos. Por entonces, los hombres encontraron que era más seguro para todos optar por la segunda forma y así lo hicieron. Es así como la figura de un líder apareció.

Por su parte, Stoner y Freeman (2001:61). Señalan que el liderazgo puede manifestarse de varias maneras, y lo definen como “el proceso de dirigir e influir en actividades relacionadas con las tareas de los miembros de un grupo”. Asimismo, al referirse a los estilos de liderazgo destaca el estratégico, situacional y liberal, asimismo, afirman que el nuevo líder ha de ser transformador, el cual debe basarse en un patrón de estímulo iniciativa y apertura dirigida a la optimización de compendias profesionales técnicas y directivas.

Conceptualmente, el Diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como: “Situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito”. A su vez, el Diccionario de las Ciencias de la Educación, lo conceptualiza de esta manera: “Liderazgo proviene del vocablo inglés leadership, con él se designa la función que realiza dentro de un grupo el líder”.

Como se observa, en la primera definición citada, liderazgo se relaciona con dos términos: superioridad y autoridad. Ambos, deben encontrarse en la imagen del líder, quien será, el llamado a dirigir a un grupo de personas; por ende, se afirma, que se establece una relación de obediencia y sometimiento. En tanto, en la concepción dada por el diccionario de Ciencias de la Educación, si bien se acepta que el líder es el dirigente; se puede inferir que el estado de sometimiento hacia otros, resultará menos impositivo.

A continuación, se revisarán algunas definiciones importantes sobre liderazgo planteadas por estudiosos del tema; estas están ordenadas desde las más antiguas a las más recientes: *Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones* (Dubin, 1951). Dubin expresa enfáticamente en su concepción que al hablar de liderazgo, también deberá hacerse referencia a lo que comprende por autoridad. Además, deja de manifiesto que quien lidera, debe poseer la capacidad de saber tomar decisiones.

Liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través de procesos de comunicación de una meta o metas específicas. (Tannenbaum, Weschler y Massarick, 1971).

Para estos autores, el liderazgo es concebido como un proceso que surge en una determinada situación, ante la necesidad que tanto líderes como dirigidos tienen por

lograr unas metas ya planteadas. Importa destacar en esta definición, la importancia de los procesos de comunicación en el liderazgo.

Liderazgo es el proceso por el cual una persona o un grupo influyen en otros para que le sigan en sus decisiones, de una manera consciente o inconsciente (Laris, 1979).

Laris afirma que el liderazgo bien puede ser ejercido por una persona o por varias. Esto no influye en el propósito; puesto que lo que se busca es obrar en los demás con el fin de que obedezcan las decisiones.

a.- Estilos de Liderazgo

Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Bernard Bass.

En este sentido, Bass describe al líder como aquel que:

- Eleva el nivel de conciencia de los seguidores sobre la importancia de alcanzar resultados valiosos e importantes.
- Anima a los seguidores a trascender a sus propios intereses del grupo o de la organización.
- Desarrolla las necesidades de los seguidores a altos niveles en áreas, tales como: logro, autonomía y aplicación; relacionado o no al trabajo.

Liderazgo: Es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

Liderazgo directivo: Forma como el directivo de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros/as) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

Estilo de liderazgo: es la forma como se cumple la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

Estilo transaccional: Es la capacidad de líder de generar intercambios con los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass en 1985 afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de costo beneficio.

Recompensa contingente: Es el líder que recompensa a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. La recompensa es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación del logro.

Dirección por excepción activo: Es el líder que controla y busca que no exista desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas

Dirección por excepción pasivo: Es el que caracteriza a los líderes que solo se aparecen en la acción cuando las desviaciones o irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

Desempeño docente: Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Motivación: Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Responsabilidad: Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.

CAPÍTULO III : DIAGNOSTICO DE RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

TABLA N° 01

LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS - 2015

N°	SEXO	DIMENSIÓN RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)		DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (DEA)		DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (DEA)		LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO	
		Puntaje	Nivel de percepción	Puntaje	Nivel de percepción	Puntaje	Nivel de percepción	Puntaje	Nivel de percepción
1	F	27	Favorable	27	Muy favorable	13	Medianamente favorable	67	Favorable
2	M	36	Muy favorable	26	Muy favorable	19	Favorable	81	Muy favorable
3	F	39	Muy favorable	30	Muy favorable	9	Desfavorable	78	Favorable
4	M	33	Muy favorable	26	Muy favorable	14	Medianamente favorable	73	Favorable
5	F	32	Favorable	25	Favorable	13	Medianamente favorable	70	Favorable
X		33.4		26.6		13.6		73.8	
S ²		20.3		4.8		12.8		32.7	
S		4.50555213		2.19089023		3.577708764		5.718391382	
Me		33		26		13		73	

FUENTE: Datos recopilados de la aplicación de la Escala de Likert 10/09/15 al 02/10/15

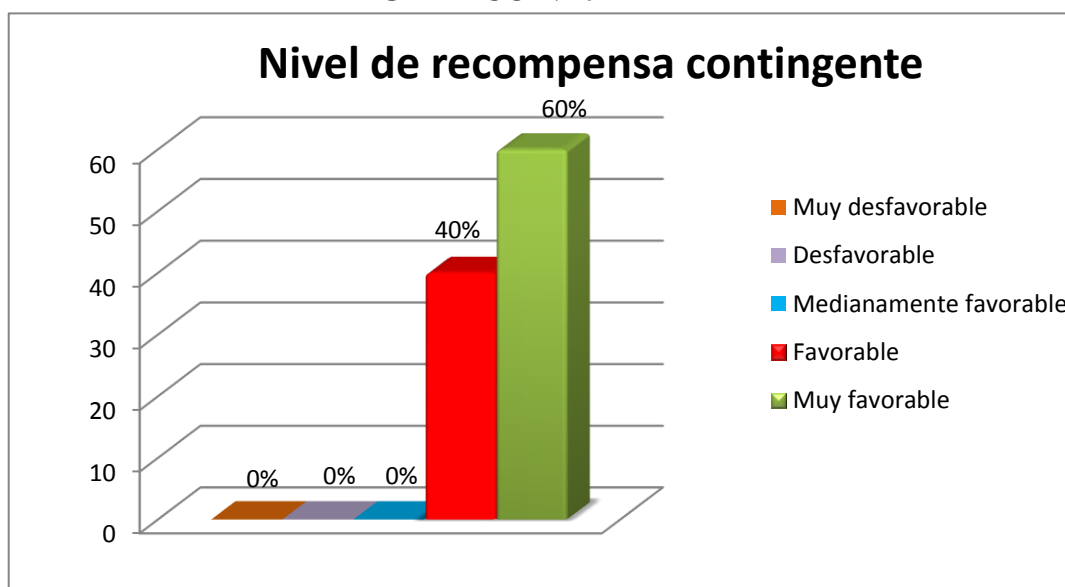
TABLA N° 02

Nivel de recompensa contingente del liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas - 2015

NIVEL DE PERCEPCIÓN	DIRECTIVOS	
	f	%
Muy desfavorable	0	0
Desfavorable	0	0
Medianamente favorable	0	0
Favorable	02	40
Muy Favorable	03	60
Total	05	100

Fuente: Base de datos tabla N° 01

GRÁFICO N° 01



En el gráfico N°01 se visualiza que un 40% de directivos percibe como favorable el liderazgo transaccional en su dimensión recompensa contingente, sin embargo el 60% la perciben como muy favorable. Así mismo la sumatoria de 33.4 señala que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, según la escala de Estanones.

TABLA N° 03

Nivel de recompensa contingente del liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

Nivel de recompensa contingente	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales propuestos.	3	60	2	40						
2. Expresa su satisfacción cuando cumpla las expectativas.	4	80	1	20						
3. Cuando logro los objetivos propuestos, me informan que lo hice bien.	1	20	1	20	2	40	1	20		
4. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.	1	20	4	80						
5. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	4	80	1	20						
6. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos institucionales.	3	60	2	40						
7. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	4	80	1	20						
8. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo			1	20	3	60	1	20		

En la tabla N° 03, se aprecia la percepción de los directivos acerca del liderazgo transaccional en su dimensión recompensa contingente, según 08 indicadores estudiados. Observándose, que el 80 % de directivos percibe que siempre expresan su satisfacción cuando cumplen las expectativas, ayuda a los demás siempre que se esfuercen, y expresan su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. Así mismo el 80 % perciben que los directivos casi siempre prestan ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.. El 40 % se percibe que a veces cuando logran los objetivos propuestos, me informan que lo hice bien.. Encontrando un 20% se percibe que los directivos casi nunca aclaran a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo

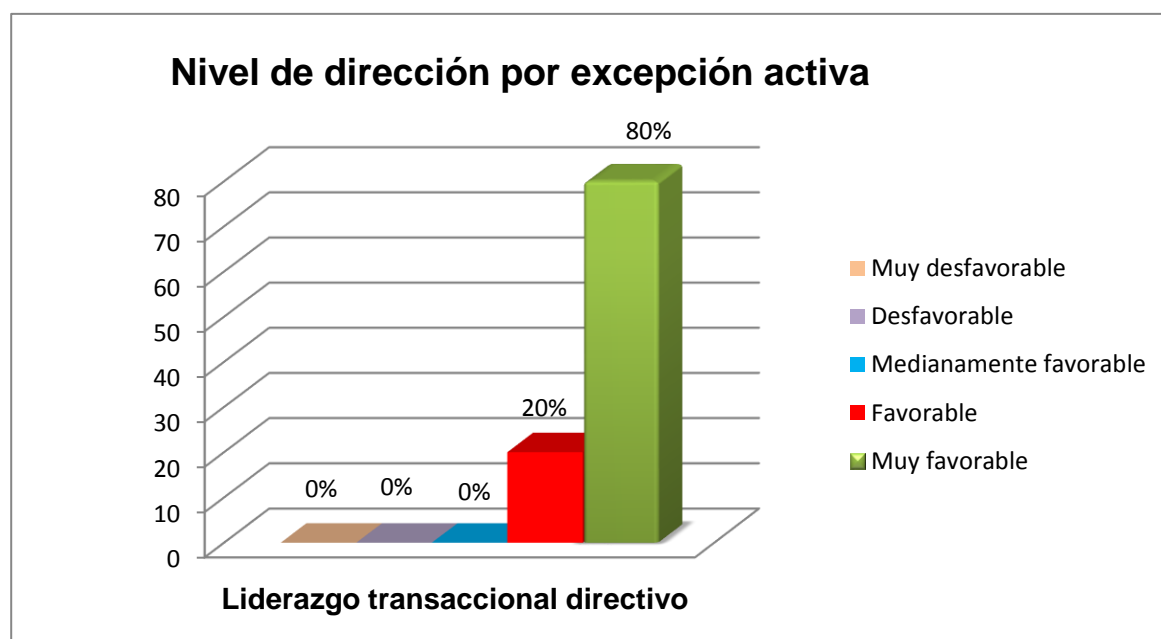
TABLA N° 04

Nivel de dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional directivo en la
Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos
Aires, Yamborasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

NIVEL DE PER CEPCIÓN	DIRECTIVOS	
	f	%
Muy desfavorable	0	0
Desfavorable	0	0
Medianamente favorable	0	0
Favorable	1	20
Muy Favorable	4	80
Total	5	100

Fuente: Base de datos tabla N° 01

GRAFICO N° 02



En el gráfico N°02 se visualiza que un 20% de directivos percibe como favorable el liderazgo transaccional en su dimensión dirección por excepción activa, sin embargo el 80% la perciben como muy favorable. Así mismo la sumatoria de 26,6 señala que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, según la escala de Estanones

TABLA N° 05

Nivel de dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional directivo en la
Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos
Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

Nivel de dirección por excepción activa	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	4	80	1	20						
10. Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.	3	60	2	40						
11. Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.	3	60	2	40						
12. Monitorea activa y regularmente nuestras labores educativas.	3	60	1	20	1	20				
13. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.	1	20	2	40	2	40				
14. Me interesa corregir y solucionar de inmediato los errores que se producen en el trabajo con mis colegas.	3	60	2	40						

En la tabla N° 01–B, se aprecia la percepción de los directivos acerca del liderazgo transaccional directivo en su **dimensión dirección por excepción activa**, según 14 indicadores estudiados. Observándose que el 80% de directivos perciben que siempre concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. Así mismo, el 40% percibe que los directivos casi siempre comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos, le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen. El 40% percibe que los directivos a veces realizan seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.

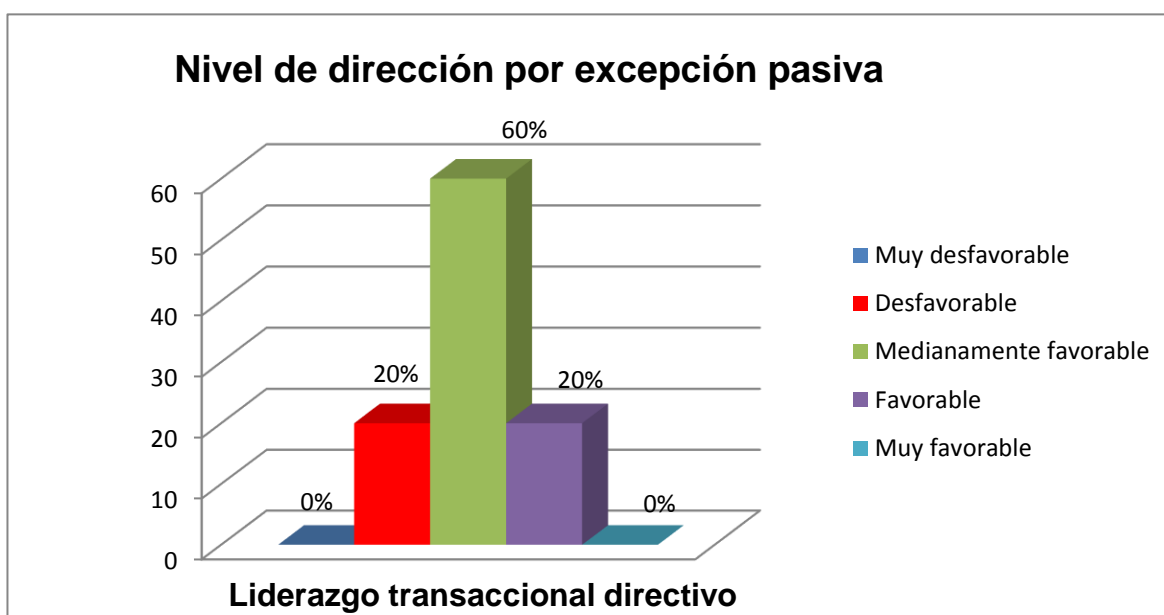
TABLA N°06

Nivel de dirección por excepción pasiva del estilo de liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

NIVEL DE PERCEPCIÓN	DIRECTIVOS	
	f	%
Muy desfavorable	0	0
Desfavorable	1	20
Medianamente favorable	3	60
Favorable	1	20
Muy Favorable	0	0
Total	5	100

Fuente: Base de datos tabla N° 01

GRÁFICO N° 03



En el gráfico N°03 se visualiza que un 60% de directivos percibe como medianamente favorable el liderazgo transaccional en su dimensión dirección por excepción pasiva, sin embargo el 20% la perciben como favorable, quedando un 20% cuya percepción es desfavorable. Así mismo la sumatoria de 13,6 indica que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, según la escala de Estanones.

TABLA N° 07

Nivel de dirección por excepción pasiva del Estilo de Liderazgo Transaccional Directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

Nivel de dirección por excepción activa	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. Me dedico a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal.			1	20	2	40	1	20	1	20
16. En general, no coordino el trabajo con los demás, salvo que surja un problema grave.							3	60	2	40
17. Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves.					1	20	3	60	1	20
18. En general no monitoreo mi trabajo, salvo que surja un problema grave.			1	20			1	20	3	60
19. No creo que sea necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo.							2	40	3	60
20. Los errores que se cometen, se toman en cuenta.	1	20	4	80						

En la tabla N°07 , se aprecia la percepción acerca del liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015, según 06 indicadores estudiados. Observándose, que el 80% de directivos percibe que los errores que se cometen, casi siempre se toman en cuenta. y el 40% a veces actúan solo cuando las cosas están funcionando mal. El 60% percibe que los directivos casi no coordinan el trabajo con los demás, salvo que surja un problema grave, y toman acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves, respectivamente. El 60% el directivo percibe que nunca monitorea su trabajo, salvo que surja un problema grave y no es necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo.

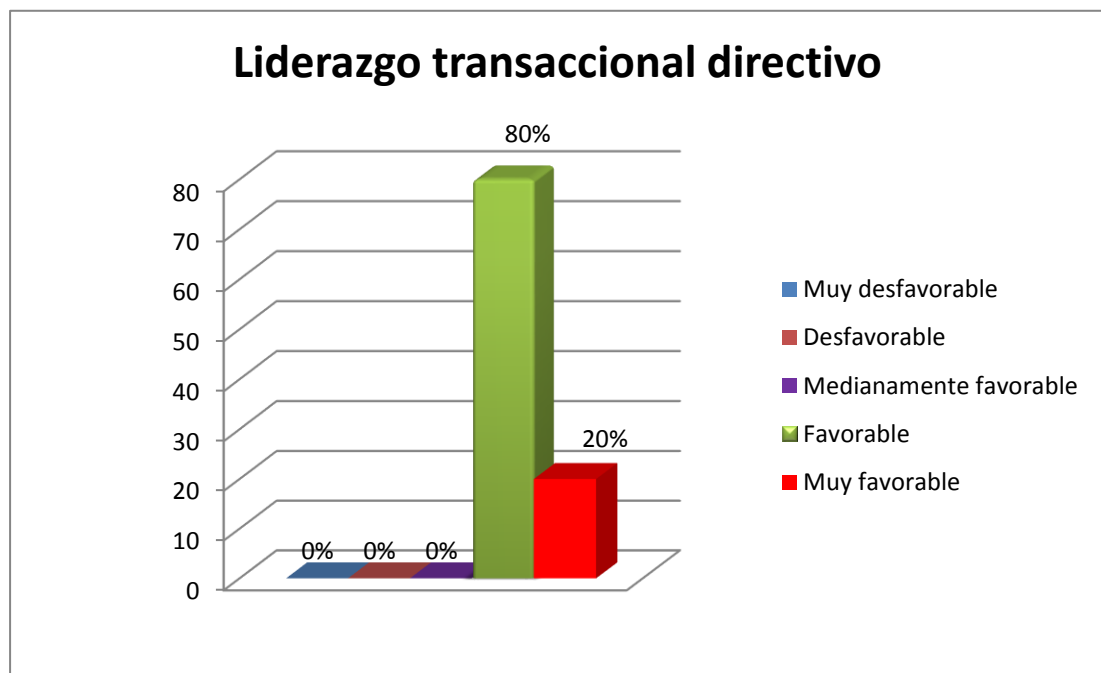
TABLA N°08

Liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

NIVEL DE PERCEPCIÓN	DIRECTIVOS	
	f	%
Muy desfavorable	0	0
Desfavorable	0	0
Medianamente favorable	0	0
Favorable	4	80
Muy Favorable	1	20
Total	5	100

Fuente: Base de datos tabla N° 01

GRÁFICO N° 04



En el gráfico N° 04 se visualiza que el mayor porcentaje de directivos de 80% percibe de manera favorable el liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Mientras que sólo un 20% la percibe de manera muy favorable. La sumatoria de 73,8 señala que se encuentra en un rango de valoración favorable, según la escala de Estanones.

TABLA N° 09

DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA,
BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS 2015.

N°	SEXO	DIMENSIÓN MOTIVACIONAL		DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD		DESEMPEÑO LABORAL	
		Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
1	F	55	Favorable	52	Favorable	107	Favorable
2	M	54	Favorable	65	Muy favorable	119	Favorable
3	M	51	Favorable	64	Favorable	115	Favorable
4	M	68	Muy favorable	66	Muy favorable	134	Muy favorable
5	M	68	Muy favorable	65	Muy favorable	133	Muy favorable
6	F	68	Muy favorable	66	Muy favorable	134	Muy favorable
7	F	54	Favorable	57	Favorable	111	Favorable
8	M	53	Favorable	57	Favorable	110	Favorable
9	F	62	Favorable	67	Muy favorable	129	Muy favorable
10	F	59	Favorable	67	Muy favorable	126	Favorable
11	F	60	Favorable	67	Muy favorable	127	Favorable
12	M	58	Favorable	68	Muy favorable	126	Favorable
13	F	63	Favorable	68	Muy favorable	131	Muy favorable
14	M	59	Favorable	67	Muy favorable	126	Favorable
15	F	68	Muy favorable	69	Muy favorable	137	Muy favorable
16	M	64	Favorable	68	Muy favorable	132	Muy favorable
17	F	61	Favorable	63	Favorable	124	Favorable
18	F	58	Favorable	65	Muy favorable	123	Favorable
19	F	48	Favorable	71	Muy favorable	119	Favorable
20	F	56	Favorable	73	Muy favorable	129	Muy favorable
21	M	45	Favorable	61	Favorable	106	Favorable
22	F	63	Favorable	64	Favorable	127	Favorable
23	M	60	Favorable	64	Favorable	124	Favorable
24	F	49	Favorable	44	Favorable	93	Medianamente favorable
25	M	65	Muy favorable	78	Muy favorable	143	Muy favorable
26	F	62	Favorable	65	Muy favorable	127	Favorable
27	F	59	Favorable	64	Favorable	123	Favorable
28	M	53	Favorable	57	Favorable	110	Favorable
29	M	54	Favorable	67	Muy favorable	121	Favorable
30	M	70	Muy favorable	67	Muy favorable	137	Muy favorable
X		58.9		64.53333333		123.4333333	
S²		41.95517241		39.91264368		118.9436782	
S		6.477281252		6.317645422		10.9061303	
Me		59		65		124	

FUENTE: Datos recopilados de la aplicación de la Escala de Likert el 10/09/15 al 02/10/15

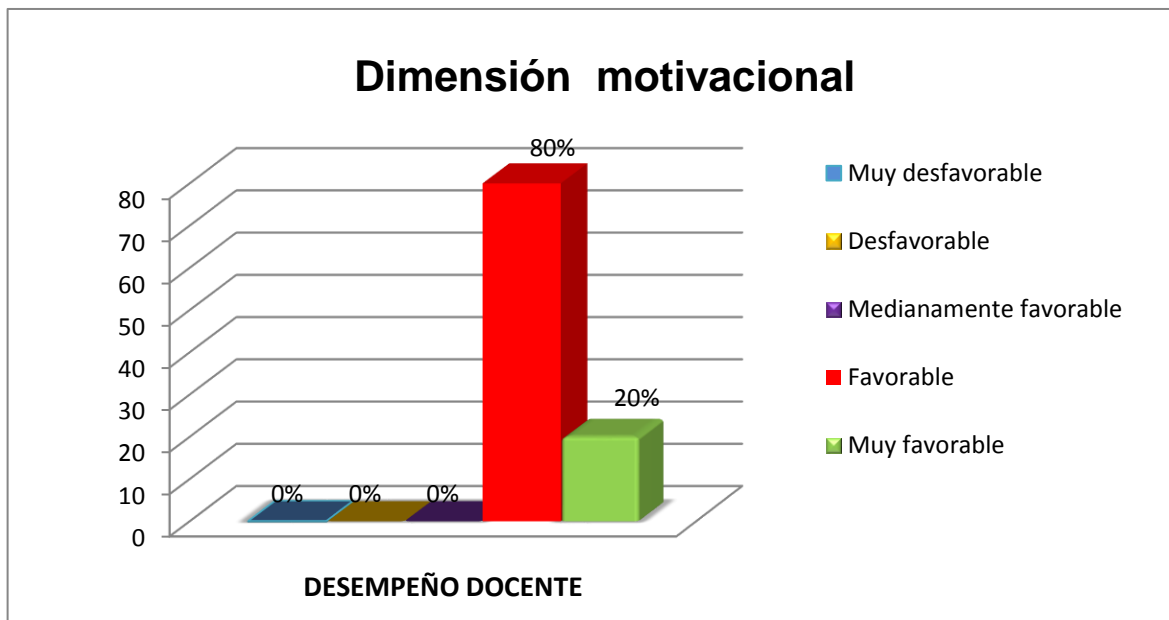
TABLA N°10

Nivel motivacional del desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

NIVEL DE PERCEPCIÓN	DOCENTES	
	f	%
Muy desfavorable	0	0
Desfavorable	0	0
Medianamente favorable	0	0
Favorable	24	80
Muy Favorable	06	20
Total	30	100

Fuente: Base de datos tabla N° 02

GRÁFICO N° 01



En el gráfico N°01 se visualiza que un 80% de docentes percibe el desempeño docente en su dimensión motivacional como favorable, sin embargo otro 20% la perciben como muy favorable. Así mismo la sumatoria de 58,9 señala que se encuentra en un rango de valoración favorable, según la escala de Estanones.

TABLA N° 11

Nivel motivacional del desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio
Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

Nivel motivacional del desempeño docente	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los docentes enriquecen su práctica pedagógica a través de estudios e investigaciones.	11	36,7	13	43	5	16,7	1	3,3		
2. Demuestran conocimientos actualizados y dominio de las áreas afines a su cargo.	16	53,3	9	30	5	16,7				
3. Aprovechan las oportunidades que presentan instituciones externas en mejora de su desempeño.	11	36,7	11	36,7	4	13,3	4	13,3		
4. Las capacitaciones que ofrece las instituciones superiores, están acorde a las necesidades de los docentes.	3	10	9	30	13	43,3	3	10	2	6,7
5. Los docentes aportan sugerencias, ideas y opiniones propiciando el desarrollo de proyectos de innovación.	6	20	14	46,7	7	23,3	3	10		
6. Anticipan situaciones futuras, identifican tendencias innovadoras y participan en ellas.	9	30	9	30	9	30	1	3,3	2	6,7
7. Los docentes demuestran experiencias innovadoras en el trabajo acorde con la tecnología actual.	5	16,7	16	53,3	7	23,3	2	6,7		
8. Los docentes desconocen el manejo y la administración de redes informáticas.	2	6,7	6	20	17	56,7	3	10	2	6,7
9. Los docentes realizan un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes.	11	36,6	13	43	6	20				
10. Los docentes tienen metas personales y profesionales elevadas.	19	63,3	8	26,7	3	10				
11. Organizan sus actividades docentes sin tomar en cuenta las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje.	6	20	6	20	8	26,7	9	30	1	3,0
12. Los docentes se sienten satisfechos por los resultados que logran en su trabajo.	9	30	11	36,7	9	30	1	3,3		
13. Los docentes se ven fortalecidos por el acompañamiento y monitoreo recibido.	9	30	11	36,7	9	30	1	3,3		
14. Los docentes reciben estímulos y reconocimientos a los buenos desempeños.	1	3,3	2	6,7	12	40	8	26,7	7	23,3
15. Existe coordinación con los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.	6	20	16	53,3	4	13,3	4	13,3		
16. Los docentes se ven desmotivados dentro de la institución.	4	13,3	2	6,7	14	46,7	7	23,3	3	10

En la tabla N° 11, se aprecia que el desempeño docente en su **dimensión motivacional**, según 16 indicadores estudiados. Observándose que los 63,3% docentes perciben que los docentes tienen metas personales y profesionales elevadas. Así mismo, el 53,3% los docentes casi siempre, demuestran experiencias innovadoras en el trabajo acorde con la tecnología

actual y existe coordinación con los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular, respectivamente. El 56,7% percibe que los docentes a veces desconocen el manejo y la administración de redes informáticas. El 30% de docentes organizan sus actividades sin tomar en cuenta las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje. También se observa que el 23,3% los docentes nunca reciben estímulos y reconocimientos a los buenos desempeños.

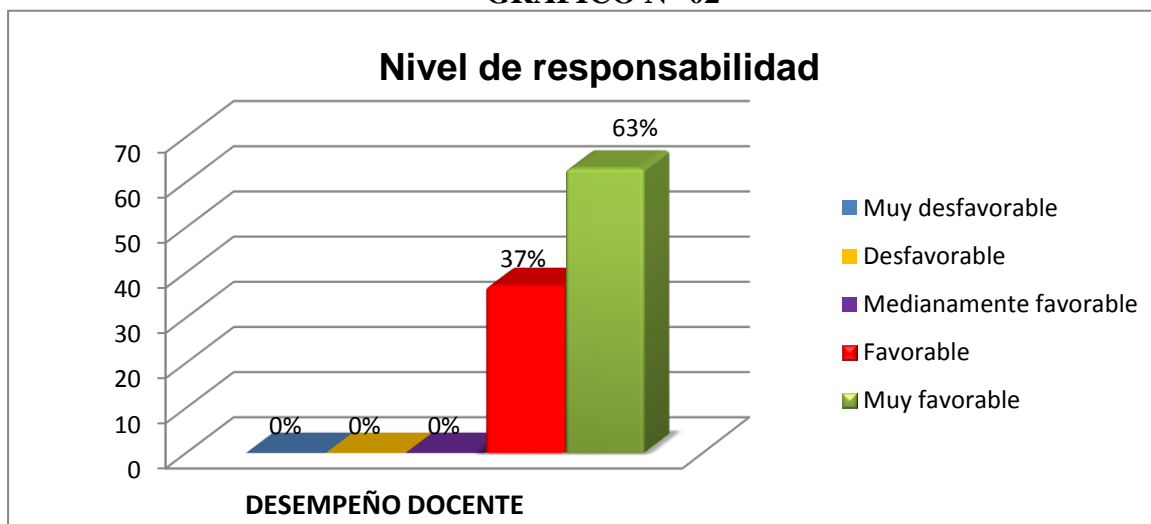
TABLA N° 12

Nivel de responsabilidad del desempeño docente de la Institución Educativa Secundaria
Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba Bongará, 2015.

NIVEL DE PERCEPCIÓN	DOCENTES	
	f	%
Muy desfavorable	0	0
Desfavorable	0	0
Medianamente favorable	0	0
Favorable	11	37
Muy Favorable	19	63
Total	30	100

Fuente: Base de datos tabla N° 02

GRAFICO N° 02



En el gráfico N°02 se visualiza que un 63% de docentes percibe el desempeño docente en su dimensión responsabilidad como muy favorable, sin embargo otro 37% la perciben como favorable. Así mismo la sumatoria de 64,5 señala que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, según la escala de Estanones.

TABLA N° 13

Nivel de responsabilidad del desempeño docente de la Institución Educativa Secundaria
Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambraşbamba, Bongará, 2015.

Nivel de responsabilidad del desempeño docente	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. Cuentan con espacios de reflexión para decidir pasos a seguir y avanzar en bien de la institución.	8	26,7	16	53,3	2	6,7	4	13,3		
18. Son indiferentes ante la utilización eficaz y eficiente de los recursos.			5	16,7	10	33,3	10	33,3	5	16,7
19. Los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas.			2	6,7	13	43,3	6	20	9	30
20. Desarrollan actividades de acuerdo al calendario y la jornada laboral.	16	53,3	9	30	4	13,3	1	3,3		
21. Asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos.	22	73,3	8	26,7						
22. Los docentes desarrollan con calidad toda tarea de acuerdo a determinadas exigencias.	15	50	12	40	3	10				
23. Asisten por obligación a las reuniones de coordinación programadas por los directivos.	8	26,7	5	16,7	6	20	3	10	8	26,7
24. La entrega de los documentos pedagógicos y administrativos se realizan según cronograma establecido.	12	40	15	50	2	6,7			1	3,3
25. Interactúan efectivamente en la institución para optimizar el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares.	18	60	9	30	3	10	1	3,3		
26. Los docentes asisten a reuniones de trabajo convocadas y se nota una participación activa.	11	36,7	16	53,3	3	10				
27. Se sienten parte de la organización y se involucran fácilmente en los trabajos de equipo.	7	23,3	19	63,3	2	6,7	2	6,7		
28. Los docentes participan en jornadas de reflexión pedagógica convocados por el equipo directivo.	16	53,3	11	36,7	1	3,3	2	6,7		
29. Los docentes sustentan su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto.	15	50	10	33,3	5	16,7				
30. Los docentes realizan sus programaciones con coherencia y visión integradora.	18	60	12	40						
31. Responden en forma oportuna ante tareas que le asignan.	15	50	14	46,7	1	3,3				
32. Desempeñan funciones con ética y profesionalismo.	24	80	5	16,7			1	3,3		

En la tabla N° 13, se aprecia que el desempeño docente en su **dimensión responsabilidad**, según 16 indicadores estudiados. Observándose que el 80% y 73,3% de docentes siempre desempeñan funciones con ética y profesionalismo y asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos respectivamente. Así mismo, el 63,3% y 53,3% los docentes casi siempre se sienten parte de la organización y se involucran fácilmente en los trabajos de equipo y los docentes asisten a reuniones de trabajo convocadas y se nota una participación activa, respectivamente. El 43,3% de docentes perciben que a veces los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas. El 33,3% de

docentes casi nunca son indiferentes ante la utilización eficaz y eficiente de los recursos. También se observa que el 30% los docentes nunca los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas.

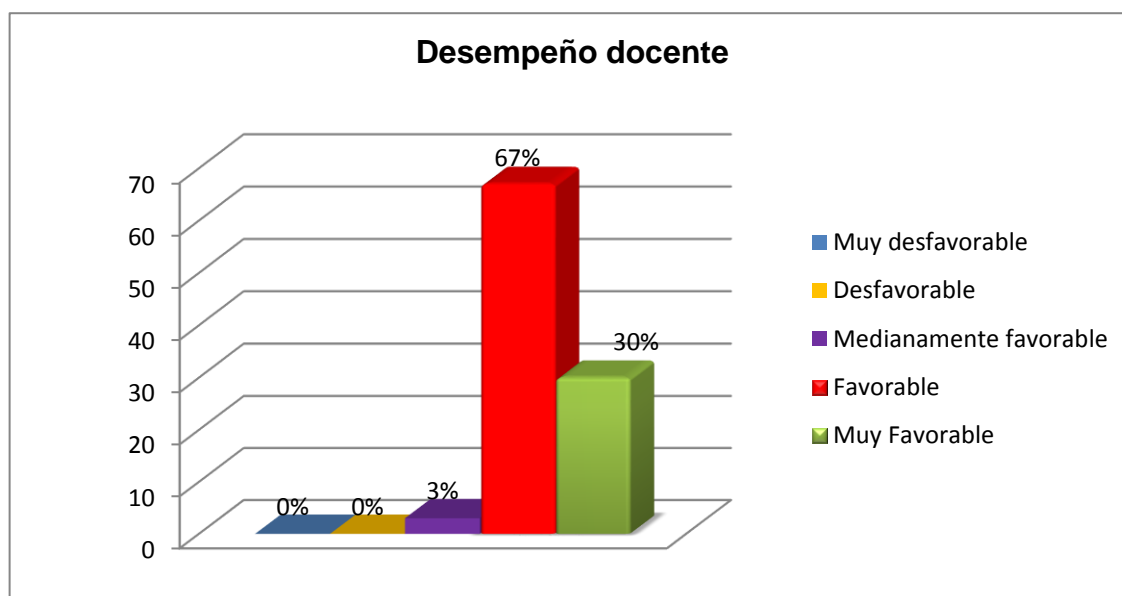
TABLA N° 14

Desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015.

NIVEL DE PERCEPCIÓN	DOCENTES	
	f	%
Muy desfavorable	0	0
Desfavorable	0	0
Medianamente favorable	01	3
Favorable	20	67
Muy Favorable	09	30
Total	30	100

Fuente: Base de datos tabla N° 02

GRAFICO N° 03



En el gráfico N° 03 se visualiza que el mayor porcentaje de docentes 67% percibe de manera favorable el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará. Mientras que sólo un 30% la percibe de manera muy favorable y el 3% lo percibe medianamente favorable. La sumatoria de 123,4 señala que se encuentra en un rango de valoración favorable, según la escala de Estanones.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Para realizar el análisis y la discusión de los resultados en contraste con la literatura, y para dar coherencia con el informe, previamente se citarán los objetivos planteados al inicio del estudio.

Objetivo General: Diseñar estrategias gerenciales para mejorar el liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015

De acuerdo a los resultados de esta investigación, un representativo 80% de directivos percibe de manera favorable el liderazgo transaccional o es favorable, existiendo el 67% de docentes percibe de manera favorable el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará. Existiendo un 20% de directivos que lo perciben de manera muy favorable el liderazgo transaccional y el 30% de docentes que lo perciben de manera muy favorable el desempeño docente. Estos resultados guardan relación con la hipótesis planteada al inicio del estudio.

Por otro lado Rincón (2005). *Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Formuló las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño de los docentes?

Una de las principales conclusiones que Rincón llegó fue que “entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación”.

El liderazgo de los directivos influye en el comportamiento de los docentes, donde ofrecen soluciones a los problemas que se presentan de acuerdo a niveles de desempeño esperados.

Al comparar ambos estudios se encuentra que ambas poblaciones perciben favorablemente el desempeño laboral del docente, ya que de este modo se reconoce su labor profesional.

Objetivo específico 1: Determinar el nivel de recompensa contingente del liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires ,Yambrasbamba, Bongará, 2015.

En el nivel de recompensa contingente de los ítems 1 al 8 se visualiza que el 60% de directivos percibe como muy favorable el liderazgo transaccional directivo y el 40% lo percibe como favorable. Así mismo la sumatoria de 33,4 señala que se encuentra en un rango de valoración favorable, según la escala de Estanones.

Respecto a la evaluación de los indicadores, se aprecia que los directivos acerca del liderazgo transaccional en su dimensión recompensan contingente, según 08 indicadores estudiados. Observándose, que el 80 % de directivos percibe que siempre expresan su satisfacción cuando cumplen las expectativas, ayuda a los demás siempre que se esfuercen, y expresan su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. Así mismo el 80 % perciben que los directivos casi siempre prestan ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos. El 40 % se percibe que a veces cuando logran los objetivos propuestos, me informan que lo hice bien. Encontrando un 20% se percibe que los directivos casi nunca aclaran a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo

Objetivo específico 2: Determinar el nivel de dirección por excepción activa del liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires ,Yambrasbamba, Bongará, 2015.

En la dimensión dirección por excepción activa, se visualiza que un 20% de directivos percibe como favorable el liderazgo transaccional, sin embargo el 80% la perciben como muy favorable. Así mismo la sumatoria de 26,6 señala que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, según la escala de Estanones

Respecto a la evaluación de los indicadores, se aprecia la percepción de los directivos acerca del liderazgo transaccional directivo en su **dimensión dirección por excepción activa**, según 14 indicadores estudiados. Observándose que el 80% de directivos perciben que siempre concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas. Así mismo, el 40% percibe que los directivos casi siempre comunican regularmente los fracasos

o errores con el fin de superarlos, le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen. El 40% percibe que los directivos a veces realizan seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.

Objetivo específico 3: Determinar el nivel de dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.

En la dimensión dirección por excepción pasiva, se visualiza que un 60% de directivos percibe como medianamente favorable el liderazgo transaccional en su dimensión dirección por excepción pasiva, sin embargo el 20% la perciben como favorable, quedando un 20% cuya percepción es desfavorable. Así mismo la sumatoria de 13,6 indica que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, según la escala de Estanones.

Esto guarda relación con lo que afirma Rincón (2005). Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. Formuló las siguientes preguntas de investigación:

a) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño de los docentes? ¿El estilo de liderazgo del Director apropiado incrementa el desempeño de los docentes?

Una de las principales conclusiones que Rincón llegó fue que “entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación”. Así mismo coligió que “en las instituciones educativas del Valle del Chumbao los estilos del director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario”.

Respecto a la evaluación de los indicadores, se aprecia la percepción acerca del liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015, según 06 indicadores estudiados. Observándose, que el 80% de directivos percibe que los errores que se cometen, casi siempre se toman en cuenta. y el 40% a veces actúan solo cuando las cosas están funcionando mal. El 60% percibe que los directivos casi no coordinan el trabajo con los demás, salvo que surja un problema grave, y toman acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves, respectivamente. El 60% el directivo percibe que nunca monitorea su trabajo, salvo que surja un problema grave y no es necesaria la

retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo.

Objetivo específico 4: Diagnosticar el nivel motivacional del desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015

En la dimensión motivacional, se visualiza que un 80% de docentes percibe el desempeño docente como favorable, sin embargo otro 20% la perciben como muy favorable. Así mismo la sumatoria de 58,9 señala que se encuentra en un rango de valoración favorable, según la escala de Estanones.

Respecto a la evaluación de los indicadores, se aprecia que el desempeño docente en su **dimensión motivacional**, según 16 indicadores estudiados. Observándose que los 63,3% docentes perciben que los docentes tienen metas personales y profesionales elevadas. Así mismo, el 53,3% los docentes casi siempre, demuestran experiencias innovadoras en el trabajo acorde con la tecnología actual y existe coordinación con los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular, respectivamente. El 56,7% percibe que los docentes a veces desconocen el manejo y la administración de redes informáticas. El 30% de docentes organizan sus actividades sin tomar en cuenta las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje. También se observa que el 23,3% los docentes nunca reciben estímulos y reconocimientos a los buenos desempeños.

Esto guarda relación con lo que afirma Juan Carlos, Rincón Chahuillco, (2005), *“Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”*, tesis de maestría en educación. Realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyos problemas orientadores fueron: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del Director el desempeño de los docentes? ¿El estilo de liderazgo del Director apropiado incrementa el desempeño de los docentes? Una de las principales conclusiones que Rincón llegó fue que “entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación”.

Objetivo específico 5: Diagnosticar el nivel de responsabilidad del desempeño docente de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015

En la dimensión responsabilidad, se visualiza que un 63% de docentes percibe el desempeño docente en su dimensión responsabilidad como muy favorable, sin embargo otro 37% la perciben como favorable. Así mismo la sumatoria de 64,5 señala que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, según la escala de Estanones.

Respecto a la evaluación de los indicadores, se aprecia que el desempeño docente en su **dimensión responsabilidad**, según 16 indicadores estudiados. Observándose que el 80% y 73,3% de docentes siempre desempeñan funciones con ética y profesionalismo y asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos respectivamente. Así mismo, el 63,3% y 53,3% los docentes casi siempre se sienten parte de la organización y se involucran fácilmente en los trabajos de equipo y los docentes asisten a reuniones de trabajo convocadas y se nota una participación activa, respectivamente. El 43,3% de docentes perciben que a veces los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas. El 33,3% de docentes casi nunca son indiferentes ante la utilización eficaz y eficiente de los recursos. También se observa que el 30% los docentes nunca los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas.

El presente estudio tiene relación con lo que afirma Mejía y Zavala (2014). *Talleres sobre liderazgo para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa 16283 de Chonza Alta*, año 2014, concluyen que en el post test tras la aplicación de los talleres sobre liderazgo se evidencia que los 09 docentes se encuentran en la categoría eficiente, es decir que el 100% de los profesores muestran preparación para el aprendizaje de los estudiantes”, en esta misma conclusión agregan que también muestra preparación para “la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente”.

Teniendo en cuenta los antecedentes encontrados podemos decir que la mayoría de ellos se han realizado en ámbitos urbanos y en instituciones de educación superior, para medir fortalezas y debilidades del director de una institución, a través de una evaluación de

desempeño laboral así como también analizar el propósito fundamental de la función supervisora que cumple el director en el desempeño docente.

En la dimensión general, la relación existente entre el liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015, se visualiza que el mayor porcentaje de docentes 67% percibe de manera favorable el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará. Mientras que sólo un 30% la percibe de manera muy favorable y el 3% lo percibe medianamente favorable. La sumatoria de 123,4 señala que se encuentra en un rango de valoración favorable, según la escala de Estanones.



3.3. LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE

a.-Características.- El liderazgo transaccional directivo está basado en el cumplimiento de los objetivos, así como con el desempeño esperado.

La base del liderazgo transaccional es un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores, como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para

conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.

Son excelentes en las funciones de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos, esperan que los seguidores aumenten la confianza que éstos les tienen.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.

Generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos.

Parten del principio que satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo.

El liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”.

Los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización.

El liderazgo transaccional es un tipo de gestión.

	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos
Liderazgo Transaccional		Énfasis en el rol del líder (Sujeto)) Proceso planificado e intencional Organización deliberada para el logro de objetivos. Evita la incertidumbre Micro-nivel Estructura rígida y estable Poder centralizado Influencia lineal vertical Gestiona la diversidad Negocia la generación de innovación
	Dirección por excepción	Interviene para dar retroalimentación acciones que impliquen mejorar ,que la actividad favorezca el plan previsto. Dos formas: - Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. - Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen

Elaborado en base al : Liderazgo Transaccional y Transformacional .Las dimensiones del Liderazgo .Norberto Figuerola s/f.s/e. Contreras Torres, Francoise; Barbosa Ramírez, David . Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional .Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 39, mayo-agosto, 2013, pp. 152-164 .Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Las dimensiones en el liderazgo, son:

1. **Visión y valores:** tener una visión, compartirla y comunicarla, no descuidar los problemas corrientes, estar bien informado, tomar decisiones y practicar los valores establecidos
2. **Dirección y Estrategia,** establecimiento de objetivos, delegación, seguimiento de objetivos. Convertir las metas en planes factibles, y trabajar en equipo para transformar la visión en una realidad
3. **Motivación,** persuasión, confianza, manejo de recursos humanos, buena comunicación, empatía, aprecio, reconocimiento, escuchar ideas.
4. **Soporte, mantenerse** informado de los progresos realizados, compartir la información con buena comunicación, brindar ayuda y asignar los recursos, resolver los conflictos y colaborar con el equipo.
5. **Desarrollo,** construir espíritu de equipo, gestión del tiempo, capacitación y formación, estimular la creatividad.
6. **Agente de cambio.** Los líderes deben ser especialistas en cambios, reconocer cuándo y cómo ajustar la estrategia y el liderazgo, lo que implica la Visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje. Desarrollo e intercambio del buen saber y práctica que incrementen el aprendizaje docente para conseguir el cambio y las metas de la comunidad profesional. Responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos. El personal es responsable, colectivamente, del aprendizaje de todos los alumnos, existiendo una cierta presión entre compañeros para que todo el profesorado actúe en la misma dirección. Interdependencia profesional. Abordar de manera conjunta los problemas educativos, el aprendizaje profesional es interdependiente, compartiendo las mejores prácticas. Procesos de indagación reflexiva. Los datos recogidos u observados se analizan reflexiva y críticamente para la mejora. Confianza mutua, conflicto y consenso. Ampliar la comunidad: apertura, redes y alianzas. La comunidad no se limita a la escuela ni sólo a los docentes; se busca ampliarla a las familias.

b.- Estrategias gerenciales para mejorar el liderazgo y el desempeño docente.

Después de haber analizado las características teóricas del liderazgo transaccional, diseñamos este guión metodológico para mejorar el liderazgo y el desempeño docente.

GUIA METODOLOGICA

“MEJORANDO LA ESCUELA CON UN BUEN LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DOCENTE”

ACTIVIDADES PREVIAS A LA INTERVENCIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
Coordinación con los miembros de la Institución Educativa	Reunirse con los miembros de la institución educativa, explicándole los objetivos de la propuesta y los beneficios Asegurar la presencia de autoridades educativas durante el desarrollo de todas las sesiones educativas, para garantizar el apoyo en la sesión.	Promotora/ Promotor del CEM
Elaborar cronograma de Intervención	Elaborar en coordinación con las/os docentes un cronograma para el desarrollo de las actividades , que consta de sesiones educativas y actividades lúdicas.	
Coordinación	Elaborar el requerimiento de los materiales a ser utilizados. Prever el material educativo-lúdico y el equipo de apoyo necesario.	
Intervención (Sesión educativa)	Registrar con tiempo a las y los asistentes en el Formato de Asistencia para evitar el retraso de la sesión educativa RECORDAR INCLUIR EL TELÉFONO Y CORREO ELECTRÓNICO. Disponer que el ambiente o aula facilite el desplazamiento de los participantes. Se recomienda de preferencia ubicarlas/os en círculo o media luna. Entregar el material informativo vinculado con la temática de la campaña desarrollada en cada sesión. Al concluir la sesión educativa, invitar a las y los colaboradores a participar de la actividad lúdica, a realizarse Toda sesión educativa concluirá con la promoción de los servicios “ Mejorando la escuela con un buen liderazgo y desempeño docente ”	
Intervención (Actividad Lúdica)	Realizar la actividad lúdica conformada por los juegos de la Caravana Amiga (ruleta amiga, tumbamitos, etc.), para reforzar lo aprendido.	
Otras actividades sugeridas	Impulsar una directiva del sector educación para incluir la implementación de la campaña “Mejorando la escuela con un buen liderazgo”, marca la diferencia” en las instituciones educativas de su jurisdicción.	

PRIMERA SESIÓN

Componente Educativo - 1

Objetivo: Las y los participantes identifican como se construyen las recompensas en nuestra sociedad y reflexionan cómo las diferencias limitan el desarrollo de este .

Contenidos

- Recompensa
- Estereotipos sobre las recompensas
- Equidad de las recompensas

TIEMPO	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLE
5 minutos	Presentación	<p>La promotora/promotor brinda el saludo institucional y la presentación de la campaña, así como una breve explicación de los objetivos y metodología a realizar.</p> <p>Introducción</p> <p>“Desde que nacemos la familia, la escuela, la comunidad, los medios de comunicación, entre otros, nos van difundiendo mensajes de las diferentes formas esenciales para lograr la satisfacción cuando cumplen las expectativas, ayuda a los demás siempre que se esfuercen, y expresan su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado, los directivos casi siempre prestan ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos “</p> <p>Motivar la participación</p> <p>Por ejemplo:</p> <p>¿ Cómo nos sentimos cuando cumplimos las expectativas ¿, ¿ayudamos a los demás siempre que se esfuercen ¿, ¿ expresamos satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado ¿, ¿ los directivos casi</p>		Promotora/ Promotor del CEM

		<p>siempre deben prestar ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos ¿</p> <p>Para la promotora/promotor</p> <p>Explicar las características de un líder de motivar para cumplir las expectativas, de ayudar, de expresar reconocimiento a los que cumplen y de prestar ayuda a los que se retrasan en sus actividades.</p>		
30 minutos	Desarrollo	<p>Trabajo de grupo</p> <p>La promotora/promotor motiva la agrupación de las y los estudiantes para iniciar el trabajo de grupo. Se conforman cuatro grupos mixtos, considerando que el máximo de participantes es de 35.</p> <p>Se hace entrega de los materiales y se indica que unan con la cinta adhesiva dos papelógrafos y que sobre ello, los equipos deben escribir las experiencias con relación al tema propuesto</p> <p>Posteriormente cada equipo dibujará cómo se siente con relación al ítem propuesto</p> <p>Una vez terminados los trabajos, se junta a todos los grupos, se fijan las siluetas en la pizarra con la cinta adhesiva para que toda el aula observe y junto con la promotora/promotor procedan a discutir lo realizado, iniciando el diálogo con las siguientes preguntas:</p> <p>¿ Son necesarias las recompensas ¿</p> <p>En plenaria</p> <p>Se analiza el hecho de que la sociedad y la cultura establece cualidades, roles y expectativas a cada persona en función de sus roles como directivos, docentes</p> <p>Motiva a la reflexión</p> <p>La promotora/promotor explica que la asignación de las recompensas se manifiestan en dar tareas y actividades dentro de la I.E. ,nos</p>	<p>Papelógrafo, Plumones, listado de cualidades en tarjetas previamente diseñadas; cinta adhesiva</p>	

		repartimos labores aún de manera igual , con recompensas diferenciadas .		
10 minutos	Cierre	La promotora/promotor realiza una breve conclusión del tema resaltando que las formas aceptadas como construcciones sociales transmitidas por la cultura y la sociedad, no son naturales o biológicas por lo tanto son susceptibles de ser modificadas para beneficio de todos.		

SEGUNDA SESIÓN

Componente Educativo – 2

Objetivo: Análisis de la dirección que nos permitirá resolver problemas y, aprenden a detectar e identificar algunos factores de riesgo en el proceso del desarrollo del liderazgo y desempeño docente.

Partimos de la técnica de Lluvia de ideas, conformando cuatro grupos con relación a los ítems: Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas

Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos

Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen

Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos

Monitorea activa y regularmente nuestras labores educativas.

Luego se escribe en un papelote y de discute lo escrito.

El promotor o la promotora, guía de acuerdo a los principios del liderazgo transaccional.

Esta actividad es complementada por la conformación de cuatro grupos, quiénes discute la Técnica FODA de la dirección: (Amenazas - Debilidades –Oportunidades - Fortalezas) , que es la capacidad de tomar ventaja de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para garantizar la compatibilidad entre los recursos y las condiciones del destino en su entorno. En consecuencia, las fortalezas deben utilizarse, las

debilidades deben eliminarse, deben aprovecharse las oportunidades y las amenazas deben ser neutralizadas. Fortalezas: (Factores internos positivos) son los recursos más importantes. Debilidades: (Factores negativos internos) que dificultan el desarrollo .Oportunidades: (Factores positivos externos) son ciertos hechos y circunstancias que pueden utilizarse para lograr el éxito. Amenazas: (Factores negativos externos) son barreras o riesgos que dificultan el desarrollo y el logro de los objetivos

TERCERA SESIÓN

Componente Educativo - 3

DISCUSIÓN DE CASOS

Objetivo: Los participantes identifican y reflexionan sobre aquellos comportamientos motivacionales que se presentan en los diversos momentos de vida académica de la I.E.

Contenidos

Actuar solo cuando las cosas están funcionando mal

Coordino el trabajo con los demás

Tomo acciones frente a los problemas

Monitoreo mi trabajo

Retroalimentación sobre las tareas o actividades

TIEMPO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
5 minutos	Presentación	La promotora/promotor brinda un breve resumen de la última intervención y explica el objetivo de la sesión a realizar. Se invita a la reflexión sobre los elementos nocivos que afectan en una relación de desmotivación con relación a las actividades de la I.E.,		Promotora del CEM
3 minutos	Formación de equipos de trabajo	Se realiza una dinámica para la formación de grupo: lanchas, frutas, personajes, números etc. Se considera cuatro grupos de 9 participantes	Tarjetas de cartulina con nombres de frutas o personajes.	
10 minutos	Discusión de casos	Los casos son situaciones que se presentan entre los integrantes de la I.E. Se entregan las Hojas de Casos a los grupos para que los participantes lean, identifiquen, reflexionen, discutan en base a preguntas sobre: ¿ Cómo actuar solo cuando las cosas están funcionando mal¿ ¿ Cómo debemos coordinar el trabajo con los demás¿ ¿ De qué manera debemos tomar acciones frente a los problemas ¿ ¿ Debemos monitorear el trabajo , que pasos debemos dar ¿ ¿ Es correcto la retroalimentación sobre las tareas o actividades ¿ Se solicita que definan a un/a coordinador/a y un secretario/a de grupo. Se indica a los equipos que durante el trabajo en grupo se resolverá las preguntas de acuerdo a los casos presentados. Es importante que la promotora/ promotor promueva la participación de todas y todos , para lo cual debe trasladarse entre los grupos. Procede a orientar y responder a las dudas que se presenten entre las y los participantes.	Hoja de Casos para discusión y preguntas	
17 minutos	Plenaria	Se solicita que se reúnan y que cada grupo exponga sus ideas, respuestas y conclusiones, en base a las preguntas entregadas. La promotora realiza una breve conclusión de las ideas de cada grupo.		

10 minutos	Cierre	<p>Finalmente la promotora/ promotor termina la sesión con un breve resumen:</p> <p>Ideas para el Cierre</p> <p>“Los docentes deben enriquecen su práctica pedagógica a través de estudios e investigaciones .Demuestran conocimientos actualizados y dominio de las áreas afines a su cargo. Aprovechan las oportunidades que presentan instituciones externas en mejora de su desempeño. Las capacitaciones que ofrece las instituciones superiores, están acorde a las necesidades de los docentes. Los docentes aportan sugerencias, ideas y opiniones propiciando el desarrollo de proyectos de innovación. Anticipan situaciones futuras, identifican tendencias innovadoras y participan en ellas .Los docentes demuestran experiencias innovadoras en el trabajo acorde con la tecnología actual. Los docentes realizan un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes Los docentes tienen metas personales y profesionales elevadas. Organizan sus actividades docentes sin tomar en cuenta las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje. Los docentes se ven fortalecidos por el acompañamiento y monitoreo recibido. Los docentes reciben estímulos y reconocimientos a los buenos desempeños. Existe coordinación con los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular</p>	<p>Tarjetas para la dramatización</p> <p>¿ cómo me gustaría que me motiven ¿.</p>	
Se recomienda que el desarrollo del presente componente no sea tan distante a la aplicación de la siguiente sesión.				

CUARTA SESIÓN

Componente Educativo - 4

DESARROLLO DE UN SOCIODRAMA

Objetivo: Los estudiantes reflexionan sobre responsabilidad y buscan alternativas para desarrollarlas.

Contenidos

Espacios de reflexión para decidir pasos a seguir y avanzar en bien de la institución.

Reconocen los esfuerzos.

Desarrollan actividades de acuerdo al calendario y la jornada laboral.

Asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos.

La entrega de los documentos pedagógicos y administrativos se realiza según cronograma establecido.

Interactúan para optimizar el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares.

TIEMPO	ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
5 minutos	Presentación	La promotora/ promotor invita a participar en el resumen de la sesión anterior, dando énfasis a las ideas fuerza.		Promotora/ Promotor del CEM
30 minutos	Dramatización	Los cuatro equipos de trabajo formados en la última sesión realizan una dramatización según los temas designados: Representan una historia real o ficticia , teniendo en cuenta la motivación. Para dar inicio a la dinámica se ubica un espacio para la representación simulando un escenario y las y los espectadores podrán hacer un círculo o media luna.		

		<p>Se solicita que realicen sus representaciones frente a sus compañeras/os y que se mantenga en silencio. Se les recuerda que no se busca perfección en la actuación, pero si se sugiere que representen fácilmente las situaciones de motivación que se dan entre los diversos miembros de la I.E.</p> <p>Cada equipo contará con 8 minutos para su actuación. Siendo un total de 32 minutos para la representación.</p>		
40 minutos		<p>Después de ver todas las dramatizaciones, la promotora/ promotor realiza las siguientes preguntas a toda el aula:</p> <p>¿Cómo se sintieron?, ¿Qué hechos pudimos identificar?, ¿Qué alternativas se emplearon para solucionar el problema?, ¿Qué aprendieron?</p> <p>La promotora/promotor registra las respuestas en un paleógrafo. Finalmente realiza una breve conclusión del tema tratado y aclara las dudas.</p> <p>Se conforman cuatro grupos y se responde a las preguntas</p> <p>¿ La I.E. es un espacio de reflexión para decidir pasos a seguir y avanzar en bien de la institución? ¿Se reconocen los esfuerzos. ¿ . ¿Desarrollan actividades de acuerdo al calendario y la jornada laboral. ¿. ¿Asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos. ¿. ¿Interactúan para optimizar el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares. ¿</p> <p>En 18 minutos los grupos responden y escriben sus respuestas</p> <p>Se realiza el debate</p> <p>La promotora/promotor realiza la reflexión de acuerdo a : La I.E : Cuentan con espacios de reflexión para decidir pasos a seguir y avanzar en bien de la institución. Los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas. Desarrollan actividades de acuerdo al calendario y la jornada laboral. Asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos. Los docentes desarrollan con calidad toda tarea de acuerdo</p>	Papelógrafos, plumones	

		a determinadas exigencias. La entrega de los documentos pedagógicos y administrativos se realiza según cronograma establecido. Interactúan efectivamente en la institución para optimizar el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares. Los docentes asisten a reuniones de trabajo convocadas y se nota una participación activa. Los docentes sustentan su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto. Los docentes realizan sus programaciones con coherencia y visión integradora. Responden en forma oportuna ante tareas que le asignan. Desempeñan funciones con ética y profesionalismo.		
--	--	--	--	--

CARACTERÍSTICAS DE LA DRAMATIZACIÓN DE 5 MINUTOS	
1	La dramatización deberá tener como tema: • LA MOTIVACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD
2	La dramatización tiene por finalidad de que aprendamos a reconocer los hechos Motivación y de responsabilidad que se suscitan en la I.E.

QUINTA SESIÓN

Objetivo del ejercicio: obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando con un grupo reducido de gente directamente involucrada en la problemática del desempeño docente. Es una aplicación grupal de la técnica de diálogo semi-estructurado.

Aplicación:

- Se necesita consultar sobre el desempeño docente y liderazgo, así como implementar compromisos

Tiempo requerido: 45 minutos, no se debe agotar a los participantes.

Material necesario: Pizarra, papelón, plumones, tarjetas.

Metodología:

Paso 1: establecer una guía de diálogo : en base a motivación y responsabilidad, con la metodología de diálogo semi-estructurado.

Paso 2: seleccionar los miembros del grupo, cuatro grupos

Paso 3: presentación: explicar con claridad, el objetivo del conversatorio. Cuál es establecer compromisos para mejorar la gestión institucional.

Paso 4: realización del diálogo: Las respuestas pueden ser visualizadas con tarjetas para fomentar discusión.

Paso 5: la información obtenida debe ser comparada con otras fuentes: otros diálogos, resultados de otros ejercicios sobre el mismo tema.

CONCLUSIONES

1. Los hallazgos más significativos referentes al liderazgo transaccional directivo en su dimensión recompensa , esta es percibida sin embargo en un 40% y 60% la perciben como favorable y muy favorable respectivamente, así mismo la sumatoria 33,4 señala que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, sin embargo la mayoría percibió que siempre expresan su satisfacción cuando cumplen las expectativas, ayuda a los demás siempre que se esfuercen, y expresan su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.
2. Respecto a la dimensión dirección por excepción activa, se encontró que fue percibida por los directivos como medianamente favorable el liderazgo transaccional, sin embargo, un máximo porcentaje percibió que los directivos casi no coordinan el trabajo con los demás, salvo que surja un problema grave, y toman acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves.
3. Con relación a motivacional se encontró que los docentes perciben que un 80% el desempeño docente como favorable, sin embargo otro 20% la perciben como muy favorable. Así mismo la sumatoria de 58,9 señala que se encuentra en un rango de valoración favorable, sin embargo, la mayoría de docentes perciben que tienen metas personales y profesionales elevadas. Así mismo, casi siempre demuestran experiencias innovadoras en el trabajo acorde con la tecnología actual y existe coordinación con los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.
4. En relación a la dimensión responsabilidad se observa que el 63% de docentes percibe el desempeño docente en su dimensión responsabilidad como muy favorable, sin embargo, otro 37% la perciben como favorable. Así mismo la sumatoria de 64,5 señala que se encuentra en un rango de valoración muy favorable, sin embargo la mayoría de docentes siempre desempeñan funciones con ética y profesionalismo y asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos respectivamente. Así mismo, casi siempre se sienten parte de la organización y se involucran fácilmente en los trabajos de equipo y los docentes asisten a reuniones de trabajo convocadas y se nota una participación activa.
5. La relación entre el liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, es favorable, debido a que el desempeño asumido por los docentes y directivos satisface favorablemente las expectativas de la calidad educativa.

6.- Diseñar estrategias gerenciales para mejorar estilo de liderazgo del directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, he propuesto la actividad “ MEJORANDO LA ESCUELA CON UN BUEN LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DOCENTE” y para ello diseñamos las estrategias de talleres , con las técnicas de lluvias de ideas, FODA, sociodramas ,discusión de casos ,diálogo semiestructurado

SUGERENCIAS

1. Sugerir al equipo directivo de la institución educativa en estudio, asuma sus funciones como tal, ya que el acompañamiento formativo a docentes, el estímulo a su trabajo diario y la promoción de nuevas alternativas elevará el desempeño docente.
2. Fortalecer el liderazgo de los directivos dado que las actitudes , valores, metas, comportamientos que evidencien, constituyen un factor importante en el desempeño de los docentes que están bajo su dirección, así mismo reciban cursos de liderazgo, de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en la institución educativa.
3. Promover una cultura de evaluación y monitoreo permanente al docente sobre los roles que desempeñan diariamente en las institución educativa, a fin de que la toma de decisiones sean más acertadas y viables en relación al desempeño de su trabajo, del mismo modo desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres sobre temas afines al trabajo de su labor pedagógica para que de esta manera mejorar su desempeño.
4. Es necesario difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de promover un intercambio de ideas entre directivos docentes, que permitan por una parte los directores motivar, estimular la innovación y la creatividad en el desarrollo de sus labores al personal a su cargo y cumplan sus roles eficiente y organizadamente y de esta manera contribuir en mejorar la calidad de la educación.
5. Sugerir a futuros investigadores diseñen un plan de acción para mejorar el desempeño laboral de docentes y administrativos en sus instituciones educativas.
6. Sugerir al equipo directivo y docentes de la institución educativa en estudio, la realización de una planificación previa para el siguiente año escolar en lo pedagógico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barraza, M.A. & Ortega, M.F. (2009). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes*. Un primer acercamiento. Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa, Veracruz, México.
- Bass, B. M. (1998) *Transformational Leadership*. Redwood City, CA: Mind Garden.
Recuperado el 14 de setiembre del 2010, desde <http://www.mindgarden.com/translead.htm>
- Carmen, F; Gómez, Miriam y Ramos, Zoraida. (2013). en la Tesis titulada: “*Relacion entre el estilo de liderazgo y estilo interpersonal de los directores de la Institución Educativa de la EBR de la localidad Cohechan, 2012*”. Chachapoyas: Universidad Cesar Vallejo.
- Chiavenato, I. (2000:359). define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.
- Dávila Peña, Alfonsina (2008). *Evaluación del desempeño laboral en instituciones educativas*. Tesis elaborada a nombre de la Universidad Autónoma de Querétaro – México, para obtener el Grado de Doctora en Psicología y Educación.
- Mejía, E. y Zavala, J. (2014). En la tesis “*Talleres sobre liderazgo para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 16283 de Chonza Alta, año 2014*”. Chachapoyas: Universidad Cesar Vallejo.
- Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro (2005) en la Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas: “*Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional*”.
- M. Rosales (2005), en su trabajo “*Calidad sin Liderazgo*”.

López, Lili. (2014). en la Tesis titulada: *“Liderazgo transformacional en la práctica de relaciones del director y personal docente de la Institución Educativa Primaria y Secundaria N° 180269, Quisquis, distrito de Cocabamba, Luya, Amazonas”*. Chachapoyas: Universidad Cesar Vallejo.

Portal educativo de las américas: *Calidad de la educación básica*.

Porter Y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991). *La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo*.

Robins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México Editorial Pearson, 2004.

Rodríguez, (2004). *Función Supervisora del director en el Desempeño Docentes*. Tesis elaborada a nombre de la Universidad Rafael Urdaneta – Venezuela, para obtener el Grado de Magíster en Supervisión Educativa.

Rincón Chahuillco, Juan Carlos (2005). En la Tesis de Maestría en Educación: *“Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”*. Año 2005”. Lima: “UNMSM”. Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED 1442.

Sorados Palacios, Mabel Martina (2010). En su tesis *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”*.

Stoner, James. *Administración*. Quinta edición 1994.

Thieme Jara, Claudio Patricio (2005). En la Tesis Doctoral titulada: *“Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria”*.

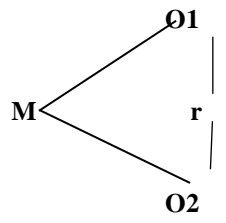
Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis para optar el título de Psicólogo, Universidad de Chile. Extraído el 28 de agosto del 2009, desde <http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/20>

ANEXOS

Anexo 02:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2015.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores	Diseño	Instrumentos
¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo transaccional directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de	Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio	Si diseñamos estrategias en base al estilo de liderazgo transaccional, entonces el desempeño docente en la dimensión de recompensa, la dimensión dirección, la dimensión motivacional, la dimensión de responsabilidad del desempeño docente mejorará en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, de Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015 a) Existe relación significativa entre la dimensión de recompensa contingente del	Variable 1: Liderazgo Transaccional Recompensa contingente (RC). Dirección por excepción activa (DEA). Dirección por excepción pasiva (DEP). Variable 2:	El diseño de estudio corresponde al descriptivo correlacional debido a que se propone una relación significativa entre las variables. Esquema siguiente: 	Cuestionario

Mendoza, Buenos Aires, Yambrasb amba, Bongará, 2015?	Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambras bamba, Bongará, 2015.	<p>estilo de liderazgo transaccional directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.</p> <p>b) Existe relación significativa entre la dimensión dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.</p> <p>c) Existe relación significativa entre la dimensión dirección por excepción pasiva del estilo de liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015, es baja.</p>	<p>Desempeño docente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivacional <p>-Actualización docente</p> <p>-Disponibilidad al cambio</p> <p>- Valoración personal</p> <p>-Estimulación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad <p>-Seguimiento de procesos</p> <p>-Puntualidad y asistencia.</p> <p>- Integración</p> <p>-Labor pedagógica.</p>	<p>Dónde:</p> <p>M= muestra constituida por los directivos y docentes de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.</p> <p>O1= Variable del clima organizacional.</p> <p>O2= Variable del desempeño docente</p> <p>r = Relación entre las variables de estudio.</p>	
--	--	---	---	--	--

		<p>d) Existe relación significativa entre la dimensión motivacional del desempeño docente y el estilo de liderazgo transaccional directivo en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.</p> <p>e) Existe relación significativa entre la dimensión de responsabilidad del desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, 2015.</p>			
--	--	--	--	--	--

Anexo 03: ficha de encuesta

Estimado miembro del equipo directivo, el objetivo de la presente encuesta es recoger información preliminar sobre el liderazgo transaccional directivo de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yamborasbamba, Bongará, Amazonas 2015

Cargo: _____ Especialidad: _____ Fecha: _____

Dimensiones	Liderazgo transaccional directivo
Recompensa contingente (RC)	<p>1. ¿Se utiliza la información de resultados de desempeño docente como referencia para saber qué falta mejorar? ¿En qué momento lo hace?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. ¿Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno de los trabajadores para lograr los objetivos institucionales? ¿Considera alguna negociación recíproca? Cite algunos de ellos.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. ¿Cuáles son los estímulos que se brindan a los docentes por su buen desempeño laboral?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Dirección por excepción activa (DEA)	<p>4. ¿Se dan solución de inmediato a los errores que se producen en la jornada laboral docente? ¿De qué manera lo hace?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5. ¿Considera que el poder coercitivo tiene consecuencias negativas? ¿Por qué?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Dirección por excepción pasiva (DEP)	<p>6. ¿Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves? ¿Por qué en ese momento?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>7. ¿Cómo demuestra interés por el bienestar de los docentes con la finalidad que laboren mejor?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Anexo 4: ficha de encuesta preliminar

Estimado docente, el objetivo de la presente encuesta es recoger información preliminar sobre el liderazgo transaccional directivo de la Institución Educativa Secundaria Toribio Rodríguez de Mendoza, Buenos Aires, Yambrasbamba, Bongará, Amazonas 2015

Cargo: _____ Especialidad: _____ Fecha: _____

Dimensio nes	Desempeño docente
Motivación	<p>1. ¿Programan y coordinan encuentros con docentes para el mejoramiento de la institución? Cite los últimos.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. ¿Cuáles son los estímulos que se brindan por su buen desempeño docente?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. ¿El monitoreo y seguimiento que realizan los directivos, a los docentes, contribuye a la motivación de los mismos? ¿Cómo se evidencian?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Responsabilidad	<p>4. ¿Cómo evalúan el desempeño de los docentes? Directivos: ¿realiza el monitoreo respectivo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5. ¿En qué porcentaje los docentes trabajan por profesionalismo, cumplen de manera puntual, eficaz y eficiente con su responsabilidad su jornada laboral y horarios?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>6. ¿Los Docentes aceptan críticas constructivas en la mejora de su desempeño docente?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

ANEXO N° 05

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PRELIMINAR PARA SONDEAR EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS 2015

Entrevistados. Ítems	DIRECTIVOS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
¿Se utiliza la información de resultados de desempeño docente como referencia para saber qué falta mejorar? ¿En qué momento lo hace?	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado.	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado.	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado.	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado.	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado.	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado.	Si, para mejorar la práctica docente. En el trabajo colegiado
¿Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno de los trabajadores para lograr los objetivos institucionales? ¿Considera alguna negociación recíproca? Cite algunos de ellos.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.	Si, después de los monitoreos, los compromisos para mejorar durante el trabajo en el aula.
¿Cuáles son los estímulos que se brindan a los docentes por su buen desempeño laboral?	Mediante resoluciones de felicitación emitidas por la dirección, de acuerdo al desempeño	Durante el trabajo colegiado se destacan las fortalezas más que las debilidades de los profesores.	Mediante resoluciones de felicitación emitidas por la dirección, de acuerdo al desempeño	Durante el trabajo colegiado se destacan las fortalezas más que las debilidades de los profesores.	Mediante resoluciones de felicitación emitidas por la dirección, de acuerdo al desempeño	Durante el trabajo colegiado se destacan las fortalezas más que las debilidades de los profesores.	Mediante resoluciones de felicitación emitidas por la dirección, de acuerdo al desempeño	Durante el trabajo colegiado se destacan las fortalezas más que las debilidades de los profesores.

¿Se dan solución de inmediato a los errores que se producen en la jornada laboral docente? ¿De qué manera lo hace?	Si, mediante el dialogo, las sugerencias, el trabajo colaborativo.	Se establecen compromisos	Existe un espacio de asesoría docente, antes o después del acompañamiento.	Si, mediante el dialogo, las sugerencias, el trabajo colaborativo.	Se establecen compromisos	Existe un espacio de asesoría docente, antes o después del acompañamiento	Si, mediante el dialogo, las sugerencias, el trabajo colaborativo.	Si, mediante el dialogo, las sugerencias, el trabajo colaborativo.
¿Considera que el poder coercitivo tiene consecuencias negativas? ¿Por qué?	Sí, porque se debe actuar por convicción y no por presión o sanción.	Si porque no se debe actuar por presión sino por propia iniciativa.	Sí, porque se debe actuar por convicción y no por presión o sanción.	Si porque no se debe actuar por presión sino por propia iniciativa.	Sí, porque se debe actuar por convicción y no por presión o sanción.	Sí, porque se debe actuar por convicción y no por presión o sanción.	Si porque no se debe actuar por presión sino por propia iniciativa.	Sí, porque se debe actuar por convicción y no por presión o sanción.
¿Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves? ¿Por qué en ese momento?	No, se debe tomar en cuenta cuando recién se genera.	No, porque los problemas se deben tratar al momento que sucede.	No, se debe tomar en cuenta cuando recién se genera.	No, porque los problemas se deben tratar al momento que sucede.	No, se debe tomar en cuenta cuando recién se genera.	No, porque los problemas se deben tratar al momento que sucede.	No, se debe tomar en cuenta cuando recién se genera.	No, porque los problemas se deben tratar al momento que sucede.
¿Cómo demuestra interés por el bienestar de los docentes con la finalidad que laboren mejor?	Brindando los materiales oportunamente para su práctica docente.	Dialogando con el docente, entrevistas, felicitando sus logros.	En el momento de la asesoría y del trabajo colegiado.	Brindando los materiales oportunamente para su práctica docente.	Dialogando con el docente, entrevistas, felicitando sus logros.	En el momento de la asesoría y del trabajo colegiado.	Brindando los materiales oportunamente para su práctica docente.	Dialogando con el docente, entrevistas, felicitando sus logros.

ANEXO N° 6

RESULTADOS DE LA ENCUESTA PRELIMINAR PARA SONDEAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ 2015

Entrevistados. Ítems	DOCENTES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
¿Programan y coordinan encuentros con docentes y administrativos para el mejoramiento de la institución? Cite los últimos.	“Si, Reuniones de horas colegiadas convocadas por los coordinadores pedagógicos”	“Si, Reuniones de horas colegiadas convocadas por los coordinadores pedagógicos”.	“Si, Solo en algunas fechas como el día jueves de todas las semanas”.	Si, “Reuniones de horas colegiadas convocadas por los coordinadores pedagógicos”.	“Si, Reuniones de horas colegiadas convocadas por los coordinadores pedagógicos”.	““Si, Reuniones de horas colegiadas convocadas por los coordinadores pedagógicos”.	““Si, Reuniones de horas colegiadas convocadas por los coordinadores pedagógicos”.	““Si, Reuniones de horas colegiadas convocadas por los coordinadores pedagógicos”.
¿Cuáles son los estímulos que se brindan a los docentes y administrativos por su buen desempeño laboral?	“Algunas veces se reciben estímulos verbales”.	“No responde	No responde	Agradecimiento por parte del director y de los padres de familia verbalmente.	“Agradecimiento por parte del director y de los padres de familia verbalmente.	Agradecimiento por parte del director y de los padres de familia verbalmente.	“Agradecimiento o por parte del director y de los padres de familia verbalmente.	“Agradecimiento por parte del director y de los padres de familia verbalmente.
El monitoreo y seguimiento que realizan los directivos, a los docentes, contribuyen a la motivación de los mismos? ¿ Cómo se evidencian?	Si existe monitoreo, se evidencian presentando documentación	Si existe monitoreo, se evidencian presentando documentación y permiten motivar para mejorar la calidad de la enseñanza	Si, se evidencian al mejoramiento de la enseñanza.	Si existe monitoreo, se evidencian presentando documentación	Si existe monitoreo, se evidencian presentando documentación	Si existe monitoreo, se evidencian presentando documentación	Si existe monitoreo, se evidencian presentando documentación	Si existe monitoreo, se evidencian presentando documentación

¿Cómo evalúa el desempeño laboral de los docentes y administrativos? ¿Los directivos realizan el monitoreo respectivo?	Realizando monitoreos constantes.	Realizando monitoreos constantes.	Realizando monitoreos constantes.	Realizando monitoreos constantes.	Realizando monitoreos constantes.	Realizando monitoreos constantes.	Realizando monitoreos constantes.	Realizando monitoreos constantes.
¿En que porcentaje trabajan los docentes por profesionalismo, cumplen de manera puntual, eficaz y eficiente con su responsabilidad su jornada laboral y horarios?	En un 90%	En un 60%, cumplen su jornada laboral	En un 60%, cumplen su jornada laboral	En un 60%, cumplen su jornada laboral	En un 60%, cumplen su jornada laboral	En un 60%, cumplen su jornada laboral	En un 60%, cumplen su jornada laboral	En un 60%, cumplen su jornada laboral
¿Los docentes aceptan críticas constructivas en la mejora d su desempeño docente?	Sí, porque eso ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.	Sí, porque eso ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.	Sí, porque so ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.	Sí, porque eso ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.	Sí, porque eso ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.	Sí, porque eso ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.	Sí, porque eso ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.	Sí, porque eso ayuda a mejorar nuestra labor pedagógica.

ANEXO N° 07

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS 2015.

Estimado directivo: Este cuestionario tiene como objetivo estudiar y analizar el liderazgo transaccional directivo; las respuestas de este instrumento servirán únicamente para esta investigación. Por lo que, le solicitamos que sea muy sincero al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcando con una X.

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

Datos:

Apellidos y Nombres: Nivel: Fecha:

VARIABLE : LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO		VALORACIÓN				
Dimensiones	Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Recompensa contingente (RC)	1. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales propuestos.					
	2. Expresa su satisfacción cuando cumpla las expectativas.					
	3. Cuando logro los objetivos propuestos, me informan que lo hice bien.					
	4. Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.					
	5. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.					
	6. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos institucionales.					
	7. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
	8. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo					
Dirección por excepción activa (DEA)	9. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o					

	quejas.					
	10. Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.					
	11. Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.					
	12. Monitorea activa y regularmente nuestras labores educativas.					
	13. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.					
	14. Me interesa corregir y solucionar de inmediato los errores que se producen en el trabajo con mis colegas.					
Dirección `por excepción pasiva(DEP)	15. Me dedico a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal.					
	16. En general, no coordino el trabajo con los demás, salvo que surja un problema grave.					
	17. Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves.					
	18. En general no monitoreo mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
	19. No creo que sea necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo.					
	20. Los errores que se cometen, se toman en cuenta.					

ANEXO N° 08

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS 2015.

Estimado docente: Este cuestionario tiene como objetivo estudiar y analizar el desempeño docente, las respuestas de este instrumento servirán únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales. Por lo que le solicitamos que sea muy sincero al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcando con una X.

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

Datos:

Apellidos y Nombres: Nivel: Fecha:

VARIABLE1 : DESEMPEÑO DOCENTE			VALORACIÓN				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Motivacional	Actualización permanente	c) Los docentes enriquecen su práctica pedagógica a través de estudios e investigaciones.					
		d) Demuestran conocimientos actualizados y dominio de las áreas afines a su cargo.					
		e) Aprovechan las oportunidades que presentan instituciones externas en mejora de su desempeño.					
		f) Las capacitaciones que ofrece las instituciones superiores, están acorde a las necesidades de los docentes.					
	Disponibilidad al cambio	g) Los docentes aportan sugerencias, ideas y opiniones propiciando el desarrollo de proyectos de innovación.					
		h) Anticipan situaciones futuras, identifican tendencias innovadoras y participan en ellas.					
		i) Los docentes demuestran experiencias innovadoras en el trabajo acorde con la tecnología actual.					
		j) Los docentes desconocen el manejo y la administración de redes informáticas.					
	Valoración personal	k) Los docentes realizan un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes.					
		l) Los docentes tienen metas personales y profesionales elevadas.					
		m) Organizan sus actividades docentes sin tomar en cuenta las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje.					
		n) Los docentes se sienten satisfechos por los resultados que logran en su trabajo.					

	Estimulación	o) Los docentes se ven fortalecidos por el acompañamiento y monitoreo recibido.					
		p) Los docentes reciben estímulos y reconocimientos a los buenos desempeños.					
		q) Existe coordinación con los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.					
		r) Los docentes se ven desmotivados dentro de la institución.					
Responsabilidad	Seguimiento de procesos	s) Cuentan con espacios de reflexión para decidir pasos a seguir y avanzar en bien de la institución.					
		t) Son indiferentes ante la utilización eficaz y eficiente de los recursos.					
		u) Los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas.					
		v) Desarrollan actividades de acuerdo al calendario y la jornada laboral.					
	Puntualidad y asistencia	w) Asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos.					
		x) Los docentes desarrollan con calidad toda tarea de acuerdo a determinadas exigencias.					
		y) Asisten por obligación a las reuniones de coordinación programadas por los directivos.					
		z) La entrega de los documentos pedagógicos y administrativos se realizan según cronograma establecido.					
	Integración	aa) Interactúan efectivamente en la institución para optimizar el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares.					
		bb) Los docentes asisten a reuniones de trabajo convocadas y se nota una participación activa.					
		cc) Se sienten parte de la organización y se involucran fácilmente en los trabajos de equipo.					
		dd) Los docentes participan en jornadas de reflexión pedagógica convocados por el equipo directivo.					
	Labor pedagógica	ee) Los docentes sustentan su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto.					
		ff) Los docentes realizan sus programaciones con coherencia y visión integradora.					
		gg) Responden en forma oportuna ante tareas que le asignan.					
		hh) Desempeñan funciones con ética y profesionalismo.					

ANEXO N° 09. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES,YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS, 2015.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES/ Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN: Recompensa contingente (RC)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales propuestos.							
2	Expresa su satisfacción cuando cumpla las expectativas.							
3	Cuando logro los objetivos propuestos, me informan que lo hice bien.							
4	Presta ayuda a los que tienen dificultades para lograr los objetivos.							
5	Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.							
6	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos institucionales.							
7	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.							
8	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.							
	DIMENSIÓN: Dirección por excepción activa (DEA)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
9	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.							
10	Comunica regularmente los fracasos o errores con el fin de superarlos.							
11	Le interesa corregir y solucionar los problemas que se producen.							
12	Monitorea activa y regularmente nuestras labores educativas.							
13	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos.							

14	Me interesa corregir y solucionar de inmediato los errores que se producen en el trabajo con mis colegas.							
	DIMENSIÓN: Dirección `por excepción pasiva(DEP)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
15	Me dedico a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal.							
16	En general, no coordino el trabajo con los demás, salvo que surja un problema grave.							
17	Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuentes o graves.							
18	En general no monitoreo mi trabajo, salvo que surja un problema grave.							
19	No creo que sea necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo.							
20	Los errores que se cometen, se toman en cuenta.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: DNI:

.....

Especialidad del validador:

.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

.....de..... del 20.....

Firma del Experto informante
Especialidad

ANEXO N° 10. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCION EDUCATIVA TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, BUENOS AIRES, YAMBRASBAMBA, BONGARÁ, AMAZONAS, 2015.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DOCENTE

N°	DIMENSIONES/ Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Los docentes enriquecen su práctica pedagógica a través de estudios e investigaciones.							
2	Demuestran conocimientos actualizados y dominio de las áreas afines a su cargo.							
3	Aprovechan las oportunidades que presentan instituciones externas en mejora de su desempeño.							
4	Las capacitaciones que ofrece las instituciones superiores, están acorde a las necesidades de los docentes.							
5	Los docentes aportan sugerencias, ideas y opiniones propiciando el desarrollo de proyectos de innovación.							
6	Anticipan situaciones futuras, identifican tendencias innovadoras y participan en ellas.							
7	Los docentes demuestran experiencias innovadoras en el trabajo acorde con la tecnología actual.							
8	Los docentes desconocen el manejo y la administración de redes informáticas.							
9	Los docentes realizan un proceso continuo y permanente de mejoramiento personal y académico de los estudiantes.							
10	Los docentes tienen metas personales y profesionales elevadas.							
11	Organizan sus actividades docentes sin tomar en cuenta las diferencias individuales y ritmos de aprendizaje.							
12	Los docentes se sienten satisfechos por los resultados que logran en su trabajo.							
13	Los docentes se ven fortalecidos por el acompañamiento y monitoreo recibido.							
14	Los docentes reciben estímulos y reconocimientos a los buenos desempeños.							
15	Existe coordinación con los equipos de docentes en la formulación de la programación curricular.							
16	Los docentes se ven desmotivados dentro de la institución.							
	DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	Cuentan con espacios de reflexión para decidir pasos a seguir y avanzar en bien de la institución.							
18	Son indiferentes ante la utilización eficaz y eficiente de los recursos.							
19	Los directivos reconocen su esfuerzo, si trabajan más de las horas establecidas.							
20	Desarrollan actividades de acuerdo al calendario y la jornada laboral.							
21	Asisten los docentes puntualmente a sus labores en los horarios establecidos.							

22	Los docentes desarrollan con calidad toda tarea de acuerdo a determinadas exigencias.							
23	Asisten por obligación a las reuniones de coordinación programadas por los directivos.							
24	La entrega de los documentos pedagógicos y administrativos se realizan según cronograma establecido.							
25	Interactúan efectivamente en la institución para optimizar el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares.							
26	Los docentes asisten a reuniones de trabajo convocadas y se nota una participación activa.							
27	Se sienten parte de la organización y se involucran fácilmente en los trabajos de equipo.							
28	Los docentes participan en jornadas de reflexión pedagógica convocados por el equipo directivo.							
29	Los docentes sustentan su práctica pedagógica en enfoques y modelos educativos, pertinentes y adecuados al contexto.							
30	Los docentes realizan sus programaciones con coherencia y visión integradora.							
31	Responden en forma oportuna ante tareas que le asignan.							
32	Desempeñan funciones con ética y profesionalismo.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: DNI:

Especialidad del validador:

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

.....de..... del 20.....

Firma del Experto informante

Especialidad

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento
Estilo de liderazgo Transaccional	Recompensa contingente (RC)	Refuerzo de conductas por acuerdos	1,2,3,4,5,6,7,8	Cuestionario
	Dirección por excepción activa (DEA)	Control preventivo y correctivo de errores	9,10,11,12,13,14	
	Dirección por excepción pasiva (DEP)	Conducta aversiva frente a los problemas	15,16,17,18,19,20	
Desempeño docente	Motivación	Actualización permanente	21,22,23,24	
		Disponibilidad al cambio	25,26,27,28	
		Valoración personal	29,30,31,32	
		Estimulación	33,34,35,36	
	Responsabilidad	Seguimiento de procesos	37,38,39,40	
		Puntualidad y asistencia	41,42,43,44	
		Integración	45,46,47,48	
		Labor pedagógica	49,50,51,52	